

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département : Sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم

التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

العنوان:

دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية
للمؤسسات - دراسة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من
المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف-

المشرف:

برباش توفيق

إعداد الطالبة:

شوادرة فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بورعدة حسين	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
برباش توفيق	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
دكار جنات	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
خرخاش نادية	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
دهان محمد	أستاذ	جامعة قسنطينة 2	ممتحنا
قاسمي كمال	أستاذ	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 - 2022

"إنني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابه في يومه إلا قال في غده لو
غيرت هذا لكان أحسن،

ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قدّم هذا لكان أفضل، ولو
ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، ودليل على استيلاء
النقص على جملة البشر".

عماد الأصفهاني

شكر وتقدير

قال صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

في البداية أشكر الله العلي العظيم الذي أنار لي درب العلم والمعرفة، وأحمده حمدا يليق
بجلاله وعظيم سلطانه على توفيقه لي في أداء هذا العمل، وأسأله النجاح المتواصل.

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل الدكتور برباش توفيق على قبوله الإشراف على
هذه الأطروحة وعلى توجيهاته السديدة التي كان لها بليغ الأثر في إنجاز هذا العمل وكذا
صبره وسعة صدره وحرصه الدائم في إنجاز هذا العمل في أحسن الظروف كما أحي فيه
روح التواضع والمعاملة الجيدة، فجزاه الله عني كل خير.

وإلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على قبول مناقشة هذا البحث وتخصيص جزء من وقتهم
لتقييمه، ولا يفوتني أن أتقدم بكل الشكر لجميع الأساتذة الذين رافقوني خلال المشوار
الدراسي، وكل من رفع عزمي لإتمام البحث ولو بكلمة.

وأخيرا أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم يد العون من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا
البحث.

فاطمة الزمراء شواكره

إهداء

الحمد لله الذي وفقني وأعانني للوصول إلى هذه

المرحلة

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى كافة أفراد أسرتي

إلى عائلتي الصغيرة حفظها الله

إلى كل طالب علم وباحث عن المعرفة

فاطمة الزمراء شوادرة

فہرستہ ذخیرہ

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ك	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل عام لتمكين العاملين
3	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين
3	الفرع الأول: تعريف التمكين
6	الفرع الثاني: مصطلحات ذات صلة بمفهوم التمكين
11	المطلب الثاني: نظرة تاريخية لمفهوم التمكين
11	الفرع الأول: التمكين في الإسلام
13	الفرع الثاني: ظهور مفهوم التمكين
15	الفرع الثالث: مساهمة النظريات الإدارية في ظهور مفهوم التمكين
20	المطلب الثالث: أنواع التمكين
22	المطلب الرابع: أهمية تطبيق التمكين
22	الفرع الأول: أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة
23	الفرع الثاني: أهمية التمكين بالنسبة لفرق العمل
24	الفرع الثالث: أهمية التمكين بالنسبة للعامل
24	الفرع الرابع: أهمية التمكين بالنسبة للعملاء
25	المبحث الثاني: أساليب، نماذج وأبعاد التمكين
25	المطلب الأول: أساليب تمكين العاملين
25	الفرع الأول: التمكين من خلال المشاركة
27	الفرع الثاني: التمكين من خلال إثراء العمل

27	الفرع الثالث: التمكين من خلال النمط القيادي
29	الفرع الرابع: التمكين من خلال الالتزام
29	الفرع الخامس: التمكين من خلال تسطيح الهيكل
31	المطلب الثاني: نماذج تمكين العاملين
31	الفرع الأول: نموذج كانتر (1979) Kanter
34	الفرع الثاني: نموذج (1988) Conger and Kanungo
35	الفرع الثالث: نموذج Thomas & Velthouse
36	الفرع الرابع: نموذج Gretchen M. Spreitzer
37	الفرع الخامس: نموذج Russell A. Matthews وآخرون
39	المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين
39	الفرع الأول: التمكين النفسي
41	الفرع الثاني: التمكين الإداري
44	الفرع الثالث: العلاقة بين التمكين النفسي والإداري
47	المبحث الثالث: متطلبات نجاح تمكين العاملين
47	المطلب الأول: مراحل عملية التمكين ومستوياتها
47	الفرع الأول: مراحل عملية التمكين
50	الفرع الثاني: مستويات تمكين العاملين
52	المطلب الثاني: متطلبات عملية تمكين العاملين
53	الفرع الأول: المتطلبات الإدارية
55	الفرع الثاني: المتطلبات التنظيمية
62	الفرع الثالث: المتطلبات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية
65	المطلب الثالث: معوقات تطبيق تمكين العاملين
69	خلاصة الفصل
70	الفصل الثاني: إطار نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
71	تمهيد
72	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
72	المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية

72	الفرع الأول: نشأة المسؤولية الاجتماعية
77	الفرع الثاني: جوانب اهتمام الإسلام بالمسؤولية الاجتماعية
79	الفرع الثالث: مراحل تطور اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية
80	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
80	الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية
83	الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
84	الفرع الثالث: أهم النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية
86	المطلب الثالث: بعض المفاهيم ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية
87	الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والاستدامة
88	الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل
89	الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات
90	الفرع الرابع: المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسات
91	المطلب الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
94	المبحث الثاني: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
94	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين التأييد والمعارضة
95	الفرع الأول: وجهة النظر المعارضة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
96	الفرع الثاني: وجهة النظر المؤيدة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
98	المطلب الثاني: أسباب ومكاسب التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
98	الفرع الأول: أسباب التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
99	الفرع الثاني: المكاسب المحققة من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية
104	المطلب الثالث: مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة
107	المطلب الرابع: سيورة المسؤولية الاجتماعية ومكانتها في المؤسسة
107	الفرع الأول: سيورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
108	الفرع الثاني: موقع المسؤولية في بيئة وهيكل المؤسسة والعوامل المساعدة على تحسين مكانتها
111	الفرع الثالث: مبادئ توجيهية لتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
114	المبحث الثالث: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

114	المطلب الأول: نماذج قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
114	الفرع الأول: نموذج محاسبة المسؤولية الاجتماعية
116	الفرع الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة
119	الفرع الثالث: لوحة قيادة مؤسسة سكونديا
120	الفرع الرابع: نموذج استراتيجية الأساس الثلاثي (الحد الأدنى ثلاثي الأبعاد)
121	الفرع الخامس: نموذج أصحاب المصلحة
125	المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية المستخدمة لقياس المسؤولية الاجتماعية
126	المطلب الثالث: المعايير والمواصفات القياسية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية
127	الفرع الأول: المواصفات القياسية الصادرة عن المؤسسة العالمية للتقييس
132	الفرع الثاني: المواصفات القياسية الصادرة عن هيئات أخرى
135	خلاصة الفصل
136	الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
137	تمهيد
138	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية كآلية لإرساء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
138	المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
139	الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا (الخضراء)
141	الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية
145	المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية
145	الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية
150	الفرع الثاني: دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية
156	الفرع الثالث: أمثلة عن المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية
159	المطلب الثالث: ادماج المورد البشري في سياسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة
160	الفرع الأول: أهمية إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية
163	الفرع الثاني: خطوات اشراك العاملين في عملية المسؤولية الاجتماعية

165	المبحث الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
166	المطلب الأول: تمكين العاملين ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء
170	المطلب الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحسين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك
173	المطلب الثالث: التمكين ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين
176	المطلب الرابع: تمكين العاملين ودوره في تحسين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة
180	المطلب الخامس: تمكين العاملين ودوره في تحسين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع
181	خلاصة الفصل
182	الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة
183	تمهيد
184	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
184	المطلب الأول: تحديد الفلسفة الأبيستمولوجية للبحث <i>Philosophy</i>
186	المطلب الثاني: المقاربة (<i>Approach</i>)
188	المطلب الثالث: تحديد منهج الدراسة
190	المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات
191	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
192	الفرع الثاني: تصميم الاستبيان
195	الفرع الثالث: أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة في الدراسة
197	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
197	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
197	الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستبيان
197	الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبانة باستعمال معامل ثبات ألفا كرونباخ
200	الفرع الثالث: تحليل صدق المقياس المستخدم
212	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

212	الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات العامة
215	الفرع الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
231	الفرع الثالث: كشف نوع توزيع البيانات
232	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضيات
232	الفرع الأول عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
235	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
236	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
237	الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة
238	الفرع الخامس: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الخامسة
239	الفرع السادس: عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة
240	الفرع السابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة
242	الفرع الثامن: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة
245	الفرع التاسع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية
249	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
257	خلاصة الفصل
-258 263	خاتمة
-264 277	قائمة المراجع
278	قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
8	الفرق بين التفويض والتمكين	(1-1)
9	أهم الفروقات بين التمكين والمشاركة	(2-1)
42	أبعاد تمكين العاملين مع أهم الدراسات التي تطرقت لها	(3-1)
46	العلاقة بين التمكين النفسي والإداري	(4-1)
-125 126	أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب <i>Carroll</i>	(1-2)
129	فوائد الحصول على شهادة الأيزو 14001	(2-2)
-130 131	بنود المواصفة القياسية <i>ISO 26000</i>	(3-2)
149	الصلات بين مؤشرات <i>GRI</i> وأبعاد إدارة الموارد البشرية	(1-3)
193		(1-4)
198	نتائج تحليل معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحور التمكين	(2-4)
199	نتائج تحليل معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية	(3-4)
199	نتائج تحليل معاملات ألفا كرونباخ للثبات العام للاستبيان	(4-4)
200	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والدرجة الكلية للبعد	(5-4)
201	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والدرجة الكلية لمحور التمكين	(6-4)
201	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة من البعد الثاني الكلية للبعد	(7-4)
202	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والدرجة الكلية لمحور التمكين	(8-4)
203	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد	(9-4)
203	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والدرجة الكلية لمحور التمكين	(10-4)
204	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد	(11-4)
204	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والدرجة الكلية لمحور التمكين	(12-4)
205	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الخامس والدرجة الكلية للبعد	(13-4)
205	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الخامس والدرجة الكلية لمحور التمكين	(14-4)
206	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والدرجة الكلية للبعد	(15-4)
207	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية	(16-4)

207	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد	(17-4)
208	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية	(18-4)
-208 209	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد	(19-4)
209	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية	(20-4)
210	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد	(21-4)
-210 211	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية	(22-4)
211	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الخامس والدرجة الكلية للبعد	(23-4)
212	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الخامس والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية	(24-4)
213	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	(25-4)
213	توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة	(26-4)
214	رقم توزيع أفراد العينة حسب ملكية المؤسسة	(27-4)
214	توزيع أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة	(28-4)
-215 216	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد المشاركة بالمعلومات	(29-4)
217	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد فرص اكتساب المعرفة	(30-4)
-218 219	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد الحفز والمكافآت	(31-4)
220	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد الحرية والاستقلالية	(32-4)
-221 222	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد فرق العمل الموجهة ذاتيا	(33-4)
223	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء	(34-4)
-224 225	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك	(35-4)

226	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال	(36-4)
-227 228	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	(37-4)
-229 230	الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	(38-4)
231	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير تمكين العاملين	(39-4)
231	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المسؤولية الاجتماعية	(40-4)
232	نتائج تحليل آراء العينة حول تمكين العاملين بأبعاده	(41-4)
233	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	(42-4)
233	نتائج تحليل آراء العينة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	(43-4)
234	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	(44-4)
235	العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء	(45-4)
236	العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك	(46-4)
237	نتائج تحليل الانحدار والتباين للفرضية الرابعة	(47-4)
238	نتائج تحليل الانحدار والتباين للفرضية الخامسة	(48-4)
239	العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	(49-4)
240	نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعاً للخبرة المهنية	(50-4)
241	نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعاً لملكية المؤسسة	(51-4)
242	نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعاً لنشاط المؤسسة	(52-4)
243	نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تبعاً للخبرة المهنية	(52-4)
244	نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تبعاً لملكية المؤسسة	(54-4)
244	نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تبعاً لنشاط المؤسسة.	(55-4)

245	نتائج تحليل الانحدار والتباين للفرضية الرئيسية	(56-4)
256	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	(57-4)

الصفحة	العنوان	الرقم
ف	نموذج الدراسة	1
32	نموذج كانتر للتمكين الهيكلي	(1-1)
34	نموذج العوامل المؤثرة <i>Conger & Kanungo</i>	(2-1)
36	النموذج المعرفي للتمكين	(3-1)
37	التمكين النفسي في مكان العمل لنموذج <i>Spreitzer</i>	(4-1)
49	مراحل عملية التمكين حسب <i>Conger and kanungo</i>	(5-1)
51	تسلسل التمكين	(6-1)
55	نموذج التدريب لغرض تمكين العاملين	(7-1)
59	الهيكل التنظيمي المقلوب	(8-1)
86	مسار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمصطلحات المشابهة لها	(1-2)
93	هرم كارول <i>Carroll</i> للمسؤولية الاجتماعية	(2-2)
107	عملية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	(3-2)
118	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام	(5-2)
119	نموذج سكانديا نافيقاتور	(6-2)
120	الابعاد الخمسة لنموذج سكانديا نافيقاتور	(7-2)
123	أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	(8-2)
144	أدوار إدارة الموارد البشرية في المسؤولية الاجتماعية	(1-3)
163	خطوات إشراك العاملين في عملية المسؤولية الاجتماعية	(2-3)
169	التصميم الجديد للمؤسسات	(3-3)
247	تحليل المسار بالنظر إلى النموذج الافتراضي للدراسة	(1-4)

فخر بن حاتم

تمهيد

أدت التطورات الكبيرة والواسعة للبيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسات إلى الانتقال من إقتصاد صناعي قائم على الموارد المادية غير المتجددة، إلى إقتصاد معرفي قائم أكثر على الموارد غير المادية والمتجددة "المعارف"، ما أدى لتغير في محتوى العديد من المفاهيم الاقتصادية والإدارية، وظهر مفاهيم إدارية جديدة بما صعب على الكثير من المؤسسات ضمان بقائها ونموها، وبحسب العديد من الباحثين فإن التركيز على الموارد المالية والمادية وضعف القوى التنافسية والإنتاج بتكلفة أقل أو تقديم منتجات أفضل ... لم يعد كافياً لتحقيق تلك الأهداف ، ضف إلى ذلك زيادة وتيرة سرعة وتعقد البيئة الخارجية التي فرضت على المؤسسات حيازة ميزة تنافسية لا يمكن استدامتها إلا بالتركيز على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة من نقاط قوة داخلية وقدرات تنظيمية والتي تعتبر الموارد البشرية وما يتعلق بها من أهمها.

إن تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة متميزة يبدأ بوجود عمال مهرة، كما أن قدرة المؤسسات على تحقيق أرباح كبيرة يبدأ بالاستثمار في إستقطاب وتوظيف أفضل المواهب وتطوير قدراتها ومهاراتها والحرص على الاحتفاظ بها وعدم دفعها للتفكير في ترك الخدمة بها. لقد اضحى الإعتقاد السائد اليوم لدى قادة المؤسسات الرائدة أن الموارد البشرية هي أغلى وأثمن الأصول التي تمتلكها وأنه يتعين زيادة الإهتمام بها بتوفير بيئة العمل المشجعة على نموها وتطورها ويجعل منها مصدر تميز.

إن هذه الظروف البنية الجديدة تستدعي من المؤسسات الإبتعاد قدر الامكان من الإدارة التوجيهية التقليدية، والتحول من نموذج المؤسسات المتحكمة بالأوامر إلى تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتبني أسلوب المشاركة في صنع القرارات مع إعطاء حرية أكبر للعاملين وتفويض السلطة، وتقريب الإدارة والمسؤولين من العمال وبعض الممارسات الأخرى التي تمثل توجهها جديدا يطلق عليه " التمكين" (Empowerment).

لقد ارتبط تزايد إهتمام الباحثين بموضوع التمكين بتزايد أهمية المورد البشري، حيث كانت الدراسات في هذا المجال مقسمة بين وجهتي نظر، الأولى إدارية علائقية أو هيكلية وتركز على الممارسات الإدارية التي تعتبر مصادر لقوة الفرد مثل مشاركة العاملين بالمعلومات، وتوفير فرص اكتساب المعرفة، والحوافز ومنح الحرية والاستقلالية للعاملين وتشجيع استقلالية فرق العمل وغيرها، أما وجهة النظر الثانية فهي التمكين النفسي أو الداخلي، وهو عملية فردية تنبع من ذات الفرد ودوافعه، وتظهر في أربعة مدركات "التأثير، الكفاءة، تقرير المصير والمعنى".

من جهة أخرى فقد أدت التحولات والتطورات السابقة الذكر إلى ظهور تحديات جديدة تواجه المؤسسات، فلم تعد هذه الأخيرة تعمل على تحقيق الأرباح فقط، فبكبر حجمها وتزايد تأثيرها في المجتمع بكافة أطرافه من موردين

ومستهلكين وبيئة...، لم يعد مقبولاً منها الاهتمام فقط بمصالح طرف واحد من مكونات مجتمعها والمتمثل في الملاك، بل إن المؤسسات أصبحت مطالبة بأن يكون تأثيرها إيجابياً من جهة وفي صالح المجتمع بشكل عام من جهة ثانية، لذلك امتدت مسؤولياتها إلى عمالها ومسيريها وعملائها وباقي بيئتها التي تعمل فيها، وهو ما يعرف بأصحاب المصلحة (Stakeholders) بصفة عامة.

إن زيادة حجم التأثير الذي تمارسه المؤسسة قد دفع بالعديد من الباحثين إلى القول بضرورة تحلي قراراتها بالمسؤولية الاجتماعية وأن تصبح مؤسسة مسؤولة وهو نهج يرتكز على فكرة إنشاء "قيمة مشتركة" تتمثل أساساً في خلق قيمة لمساهميها ولكن بطريقة تخلق أيضاً قيمة للمجتمع ككل أي أن تكون في خدمة جميع الأطراف ذات المصلحة، بما لا يجعل دورها مقتصرًا على الجانب الاقتصادي بل يمتد إلى جوانب أخرى اجتماعية، بيئية، أخلاقية...

وقد اختلفت وتباينت الطرق والأساليب المعتمدة من جانب المؤسسات في سعيها لتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية، حيث يوصي فريق بتطبيق مبادئ الحوكمة سبيلاً لذلك وآخر بالتركيز على التدقيق الداخلي أو على التسويق الأخلاقي وطرف ثالث ينادي بإعتماد التكنولوجيا وغيرها من الطرق والأساليب المقترحة. إن ما تجدر الإشارة إليه هو أن تنفيذ وتطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية يرتبط بإحداث تغييرات كبيرة في المؤسسة، من خلال تكييف استراتيجياتها وسياساتها وممارساتها المعتادة وسلوكيات عمالها مع مبادئ ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية، حيث أن فعالية هذه الأخيرة تتوقف على الطريقة التي يتم بها استيعابها داخل المؤسسة، ومن المحتمل أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية الأنسب لتسهيل مثل هذا الاستيعاب، ويمكن اعتبار تمكين العاملين في مكان العمل من أهمها.

وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات اعتمدت على التمكين بنوعيه الإداري أو النفسي في تجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية، فإنه وسعيًا منا لتحديد مجال الدراسة من جهة، وإعتقادنا في الدور المحوري للتمكين الإداري في ذلك، فإننا ارتأينا التركيز في الدراسة الحالية على هذا النوع من التمكين، وإعتقادنا بأن مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يمكن تنظيمها والتعامل معها من خلال القوانين والتشريعات لوحدها، لأنها بالأساس مسألة سلوكية، فبقدر الإهتمام الذي توليه المؤسسات لمواردها البشرية من خلال مشاركتها في المعلومات وتوفير فرص اكتساب المعارف، والحوافز والمكافآت ومنحها حرية وإستقلالية أكبر في العمل، بقدر ما يتولد للأفراد العاملين الشعور بأنهم شركاء في العمل و أطراف مسؤولة تساهم بشكل مباشر في الالتزام بالممارسات المسؤولة تجاه أصحاب المصلحة.

أولاً: الإشكالية

إن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المؤسسات في باقي دول العالم، أصبحت اليوم أكثر من أي وقت مضى خاضعة لتطورات بيئية عديدة منها التطور التكنولوجي والعولمة وزيادة حدة المنافسة... وتعمل في ظل ضغوط داخلية متزايدة من قبل أطراف عديدة على غرار الحكومة والنقابات وجمعيات حماية المستهلك والبيئة وغيرها ودفعها للحد من الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة والمجتمع وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، وأصبحت كثيرة الإهتمام بالبحث في كيفية التحلي بهذه المسؤولية والالتزام بها، ومن هذه الآليات التمكين الإداري للعاملين.

تعد ولاية سطيف ثاني أكبر ولاية بعد الجزائر العاصمة من حيث التعداد السكاني، وتنشط بها الآلاف من المؤسسات مما يجعل تأثيرها كبير على أطراف المجتمع، وهو ما يجعلنا نتساءل عما إذا كانت هذه المؤسسات تهتم بممارسات إدارة الموارد البشرية على غرار التمكين الإداري، الممثل في "المشاركة بالمعلومات وتوفير فرص اكتساب المعارف، والحوافز والمكافآت والحرية والاستقلالية وفرق العمل المدارة ذاتياً" في تنفيذ ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، وذلك بإجراء دراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف.

في ضوء ما تقدم عرضه ولدراسة إشكالية بحثنا يمكن صياغة السؤال الرئيسي كالآتي: ما دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح (عملاء، مساهمين، عمال، بيئة، مجتمع) في المؤسسات محل الدراسة؟

يندرج ضمن السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية والتي تصاغ كما يلي:

1. ما مستوى تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟
2. ما دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في المؤسسات محل الدراسة؟
3. ما دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين في المؤسسات محل الدراسة؟
4. ما دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في المؤسسات محل الدراسة؟
5. ما دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في المؤسسات محل الدراسة؟
6. ما دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في المؤسسات محل الدراسة؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى لخصائص (المستوى التعليمي سنوات الخبرة ملكية المؤسسة طبيعة النشاط)؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح تعزى لخصائص (المستوى التعليمي سنوات الخبرة ملكية المؤسسة طبيعة النشاط)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

وبناء على هذه الأسئلة يمكن صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بكل سؤال كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لتمكين العاملين دور في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة

الفرضيات الفرعية:

1. تمارس المؤسسات محل الدراسة تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية بمستوى عالي.
2. لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في المؤسسات محل الدراسة.
3. لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين في المؤسسات محل الدراسة.
4. لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في المؤسسات محل الدراسة.
5. لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في المؤسسات محل الدراسة.
6. لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في المؤسسات محل الدراسة.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى لخصائص (الخبرة المهنية/ ملكية المؤسسة/ النشاط).
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح تعزى لخصائص (الخبرة المهنية/ ملكية المؤسسة/ النشاط).

ثالثا: أهداف الدراسة

بغية تحقيق الغاية من دراستنا والمتمثلة في تبين دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في المؤسسات الاقتصادية لولاية سطيف، يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي تسعى الباحثة لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كما يلي:

1. معرفة المفاهيم النظرية المتعلقة بتمكين العاملين، وكذا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأبعادها.

2. معرفة مقياس أو عبارات تمكين العاملين ومؤشرات المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الاقتصادية، ومعرفة ما إذا كانت العبارات المستخدمة لقياس هذه القيم والمؤشرات تعبر فعلا عن الشيء المراد قياسه.
3. تشخيص مستوى تطبيق أسلوب التمكين بأبعاده (مشاركة العاملين بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة للعاملين، الحفز والمكافآت، الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل، فرق العمل الموجهة ذاتيا) في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.
4. معرفة مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
5. تقييم دور تمكين العاملين (مشاركة العاملين بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة للعاملين، الحفز والمكافآت، الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل، فرق العمل الموجهة ذاتيا) في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة (عملاء، مساهمين، عمال، بيئة، مجتمع).
6. اختبار مدى تجانس إجابات الإطارات بالمؤسسات محل الدراسة بالنسبة لتحديد كل من مستوى التمكين والالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح حسب خصائصهم الشخصية (المستوى التعليمي الخبرة المهنية)، وحسب خصائص المؤسسة (الملكية والنشاط).

رابعاً: أهمية الدراسة

يمكن أن تتضح أهمية الدراسة أكثر من خلال تحديد مكانة هذا الموضوع على المستويين: النظري والميداني، وذلك كما يلي:

1 على المستوى النظري

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات، خاصة وأن مفهوم تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أحد المحاور المهمة ضمن الأدبيات النظرية، التي تشكل إحدى الإشكاليات الحديثة، والتي تأخذ اهتمام العديد من الباحثين.
- تساهم هذه الدراسة في إبراز دور المورد البشري الممكن في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث يعتبر العاملون بالمؤسسة واجهتها أمام كافة أصحاب المصالح.
- تساهم هذه الدراسة في خلق أرضية فكرية تدفع الى اجراء مزيد من الدراسات المكتملة أو الجديدة تتعلق بهذا الموضوع.

2 على المستوى الميداني

- تساهم هذه الدراسة في التنبيه إلى أهمية تمكين العاملين في المؤسسات ككل صناعية كانت أو تجارية أو خدمية، في زيادة شعورهم بالإنتماء إلى مؤسساتهم وبالتالي تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم.
- تعرض الدراسة أهم المستجدات الأكاديمية والممارسات الإدارية والتسييرية الخاصة بمتغيرات الدراسة التي شأنها أن تساعد المؤسسات على تهيئة معارفها وممارساتها.
- تساهم الدراسة في إبراز أهمية العلاقة بين تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه أصحاب المصالح، وتقديم اقتراحات لتحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالاعتماد على تمكين العاملين.

خامسا: حدود الدراسة

1 الحدود المفاهيمية

تقتصر الدراسة الاستقصائية على اختبار مستوى تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية ودوره في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه أصحاب المصلحة من عملاء ومساهمين وعمال وبيئة ومجتمع، بغض النظر عن الأطراف الأخرى ذات المصلحة، كما اقتصر على دراسة دور تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في (مشاركة العاملين بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة للعاملين، الحفز والمكافآت، الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل، فرق العمل الموجهة ذاتيا) أي التمكين الإداري أو الهيكلي دون النفسي سعيا للتدقيق في المتغيرات المدروسة.

2. الحدود المكانية

يتم إجراء الدراسة بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بولاية سطيف، والتي وفرت لنا شروط إجراء الدراسة الميدانية.

3. الحدود البشرية

تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 265 مفردة، حيث تم استرجاع 173 استبانة وكان منها 150 صالحة للاستعمال.

4. الحدود الزمانية

انحصرت الدراسة التطبيقية على الفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس 2021 إلى نوفمبر 2021.

سادسا: صعوبات الدراسة

يمكن ايجاز أهم صعوبات الدراسة في:

1. أغلب المراجع التي تم الاعتماد عليها عبارة عن مقالات علمية ضمن مجالات محكمة، فعلى الرغم من قيمتها العلمية الكبيرة إلا أن تخصصها في الجزئيات يجعل من الصعب الحصول على إطار مرجعي يساهم في تسهيل البحث وتحرير الأطروحة.
2. تشعب موضوع التمكين وكذا المسؤولية الاجتماعية مما جعل الدراسة ذات علاقة مع العديد من التخصصات.
3. تزامن فترة الدراسة التطبيقية بفترة تفشي جائحة كوفيد-19 ما جعل المؤسسات ترفض استقبالنا لتوزيع الاستبيان بما حتم علينا الاعتماد على الاستبيان الالكتروني الذي لم يلق بدوره استجابة كبيرة.
4. صعوبة توزيع وجمع الاستبيان على اعتبار أن العينة المستهدفة تضم الإطارات التي دائما تتحجج بكثرة الانشغالات وهو ما أثر على عدد الاستمارات المجمعة وعلى نوعية الإجابات كون الإطارات هم أكثر العاملين دراية بسياسات واستراتيجيات المؤسسة.
5. عدم جدية بعض المستجوبين حيث لوحظ ان بعض الاستمارات لم يتم فيها الإجابة على كل الأسئلة وبالتالي لم تكن صالحة للاستغلال (23 استبيان).

سابعا: منهج البحث وأدوات جمع البيانات

2 منهج البحث وطرق جمع البيانات

يصنف منهج البحث إلى ثلاث فئات أساسية تتمثل في: البحث الاستكشافي (*Exploratory research*)، والبحث الوصفي (*Descriptive research*) والبحث التوضيحي أو السببي (*Explanatory or Causal research*).
 بغرض تحقيق أهداف الدراسة والاجابة على أسئلتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي* (*Descriptive research*).
 وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال: (1) استقراء التراكم المعرفي حول موضوع البحث (*Literature study*)

* يعتبر الوصف الدقيق والمنظم ل" شيء ما "أو " شخص ما "حجر الأساس في هذا البحث. قد يكون " الشيء " حدثاً أو ظاهرة (فسيولوجية أو نفسية-اجتماعية أو ثقافية) ، أو خصائص (مثل المشاعر والاتجاهات) ، في حين قد يكون " الشخص " فردا او مجموعة او مجتمعاً. قد يكون هنالك متغير واحد أو قد يهتم البحث بتحديد ما إذا ن هناك ارتباط (*Correlation*) بين متغيرين أو أكثر . كما تجدر الإشارة إلى انه قد يكون البحث الوصفي كميًا او نوعيًا. حيث يقدم البحث الوصفي بيانات موجزة مثل مقاييس النزعة المركزية بما في ذلك المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري والتباين والنسب المئوية والارتباط بين المتغيرات. كما قد يتم في شكل دراسات نوعية من خلال دراسات الحالة (*Case studies*)، والملاحظة (*Observation*) ، والمقابلات (*Interviews*) .

عن طريق القيام بمسح مكتبي لما توفر من مراجع متمثلة أساساً في المقالات العلمية، والكتب، والدوريات والمجلات المتضمنة للدراسات السابقة، والتي استندت إليها الطالبة من أجل بناء نموذج الدراسة وترجمته في شكل فرضيات، و(2) استعمال أسلوب المسح (Survey) عن طريق توزيع استبيان على عينة من إطارات في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف.

تم اختيار المقاربة الكمية (Quantitative method)، التي تسمح هذه المقاربة بجمع البيانات في شكل كمي، ثم إخضاعها إلى تحاليل بهدف إنشاء علاقات بين متغيراتها، حيث تم الاعتماد على البحث المسحي (Survey research) باعتباره شكلاً من أشكال المقاربة الكمية الذي يهتم بالمعينة، تصميم الاستبيان وتوزيعه من أجل جمع المعلومات من العينة أو المجتمع محل الدراسة، ثم إجراء التحاليل لفهم سلوكيات / خصائص المستجوبين، وذلك عن طريق توزيع استبيان يتكون بشكل أساسي من أسئلة ذات خيارات متعددة (Multiple choice questions) ومقياس ليكارت الخماسي، على عينة من الإطارات في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف بهدف التعرف على آرائهم بخصوص كل من التمكين والمسؤولية الاجتماعية.

كما تم الاعتماد على البحث الارتباطي (Correlational research) باعتباره منهجية كمية تُستخدم لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر داخل مجتمع ما (أو عينة) وإلى أي درجة تكمن هذه العلاقة، وذلك من أجل اكتشاف العلاقة والارتباط بين مجموعة من المتغيرات، والمتمثلة في دور تمكين العاملين بأبعاده في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه أصحاب المصلحة من عملاء مساهمين وعمال وبيئة ومجتمع.

ثامنا: الدراسات السابقة

حظي موضوع الدراسة باهتمام مجموعة من الباحثين من الأجنبي والعرب منهم في الآونة الأخيرة، سواء بالنسبة للدراسات السابقة الأجنبية أو العربية نجد الكثير منها يعالج إشكاليات مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية متغير تمكين العاملين أو من ناحية متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتحسينها، لذلك لا يتم ذكر كل هذه الدراسات لأنه من الصعب حصرها بل يكاد يكون مستحيلاً عرضها وتحليلها جميعاً في إطار موضوعي محدد، يمكن إدراج بعض الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية ونظراً لأن هذه الدراسة تناولت متغيرين أساسيين، تم تصنيف الدراسات السابقة على أساسها وفيما يلي يتم عرض أبرز الدراسات السابقة.

1 الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين

سيتم عرض بعض الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول تمكين العاملين سواء ما جاء منها باللغة العربية وكذا الأجنبية.

أ-الدراسات باللغة العربية

1 دراسة أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين 2009، ممارسة التمكين الإداري وعلاقته بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية-دراسة ميدانية على المؤسسات الصناعية الكبرى-

أجريت هذه الدراسة في 13 شركة أردنية صناعية كبيرة، بهدف معرفة علاقة ممارسة التمكين الإداري بتجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. وشملت الدراسة 336 عاملاً في المستويات الإشرافية، ومديري الشعب والأقسام، والخبراء، والمشرفين بالاعتماد على الاستبيان على ثلاثة أجزاء، خصص الجزء الأول للمعلومات العامة للعينة والجزء الثاني، فاهتم بعناصر التمكين المعتمدة في الدراسة (تحويل الصلاحيات، المشاركة في القرارات، فرق العمل، تدريب وتعليم العاملين)، أما الجزء الثالث فخصص للأهداف الإستراتيجية. ومن بين أهم النتائج التي صيغت في هذه الدراسة، أنه يمكن تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة بوسائل وممارسات إدارية عديدة، ويعد التمكين أحد الممارسات الفاعلة في تجسيد تلك الأهداف لأنه يمنح الحرية للعاملين في التصرف دائماً واتخاذ القرارات المسؤولة من جهة ويزيد من خبرات ومهارات العاملين ومستوى تعليمهم من جهة أخرى، كما تم التأكد بشكل فعلي أن ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات المبحوثة سيسهم مساهمة مباشرة في تجسيد أهداف وزارة البيئة، إذ أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين.

وقدمت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تبني برامج التدريب البيئي والإداري كثقافة داعمة، لتجسيد مبدأ التعليم مدى الحياة، وكذلك ضرورة الرفع من مستوى الوعي البيئي وأهمية التمكين في المؤسسات المبحوثة. شجيع العمل بروح الفريق بوصفه آلية فاعلة في زيادة مساحة ممارسة التمكين الإداري وتأسيس منهج الإدارة بالثقة، توسيع المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إعادة النظر في وصف وظائف المؤسسات المبحوثة وزيادة قنوات الاتصال وتقليل المركزية الإدارية.

2 دراسة ابو بكر بوسالم (2013) دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على شركة سونطراك.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك البترولية، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية العمل، تطوير العمل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (375) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن هناك دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية. وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطاءهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة المبحوثة.

3 دراسة أيمن حسن ديوب (2014) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات.

تناولت الدراسة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية في مؤسسات قطاع الاتصالات في سورية ، إذ تمثلت أهداف الدراسة في تحديد طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وجودة الحياة الوظيفية، وتحديد أفضل أشكال تمكين العاملين المطلوبة لتحقيق جودة حياة وظيفية في المنظمات محل الدراسة ، حيث طُبق هذا البحث على شركات قطاع الاتصالات بالاعتماد على توزيع 90 استبياناً، وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة في وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات تمكين العاملين المتمثلة في تفويض السلطة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الملكية، وتشجيع العاملين وتقدير أفكارهم واقتراحاتهم وجودة الحياة الوظيفية في المنظمات محل الدراسة، وتشير الدراسة إلى أن تقدير الإنجاز هو أكثر متغيرات تمكين العاملين ارتباطاً بجودة الخدمة الوظيفية يليه ومشاركة العاملين بالملكية ومن ثم تفويض السلطة، وأوضحت الدراسة أن حياة الفرد الأسرية بعيدة عن اهتمام المؤسسات محل الدراسة، كما أن برامج التأمين الصحي لا تنفذ بالشكل السليم، على الرغم من عدالة نظام الأجور والتعويضات فيها، علماً أنه تتوفر لدى معظم المؤسسات استراتيجية لتفويض السلطة، وهناك مشاركة محدودة للعاملين في صناعة القرارات.

4 دراسة لطيفة برني (2015) أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الاستشفائية العمومية والمؤسسات الاستشفائية الخاصة وتم ذلك من خلال استقصاء أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي لهذه المؤسسات ورصد أهم الفروق بينها، وكذلك أهم الفروق بين المبحوثين من ناحية خصائصهم الشخصية والوظيفية في آرائهم حول درجة ممارسة تمكين العاملين والأداء الاجتماعي لمؤسساتهم. وقد احتوى النموذج على التمكين الإداري والتمكين النفسي، أما فيما يخص الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية فقد ركزت الدراسة على أربعة أطراف

فاعلة) العاملين، المرضى وجودة الخدمات المقدمة، المجتمع، البيئة. وكان عدد الإستبيانات الصالحة والخاضعة للتحليل الإحصائي 472 استبيان.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الفروق التي حصلت في تمكين العاملين كانت نتيجة للفروق التي حدثت في التمكين الإداري كبعد من أبعاده، لأن الشعور بالتمكين النفسي لم يختلف بين العاملين في القطاعين، وهذه الفروق الحاصلة في التمكين الإداري ترجع إلى بعض الفروق التي حصلت على مستوى عناصره، والتي أبرزها التحليل في كل من عنصر الفرص وعنصر القوة الرسمية الممنوحة للعاملين حيث كانت لصالح المؤسسات الاستشفائية العمومية، أما بعد التمكين النفسي والذي لم يظهر أي فروق بين القطاعين في اتجاهات المبحوثين، عدا عنصر التأثير الذي كان لمبحوثي القطاع العمومي وجهة نظر مختلفة فيه. ورغم التباين الحاصل في القطاعين وبروز القطاع العام على أنه أكثر تمكينا إداريا من القطاع الخاص إلا أنه وفي واقع الأمر لا أحد منهما يمنح العاملين الدرجة الكافية من التمكين الإداري فكل المتوسطات الحسابية التي ظهرت في النتائج إتجهت إما للمحايدة أو لعدم الموافقة. ظهرت علاقة الارتباط إجمالاً عالية بين كافة المتغيرات المستقلة التمكين الإداري والمتغير التابع الأداء الاجتماعي وبعدي الأداء الاجتماعي تجاه العاملين وتجاه المرضى. أما بالنسبة لعلاقة إرتباط المتغيرات المستقلة مع كل من الأداء الاجتماعي تجاه البيئة والمجتمع جاءت في إجمالها ضعيفة إلى غير معنوية. هناك دورا وأثرا لأبعاد تمكين العاملين في تفسير أبعاد الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية العمومية.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية

1 دراسة (STEPHANIE GILBERT et al. (2010) التأثير الوسيط للإرهاق على العلاقة بين التمكين الهيكلي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours.

هدفت الدراسة الى استخدام نظرية التمكين الهيكلي Kanters لدراسة تأثير التمكين الهيكلي والإرهاق العاطفي على المتخصصين في الرعاية الصحية الذين يستخدمون سلوكيات المواطنة التنظيمية الموجهة إلى المؤسسة والزملاء. خلفية سلوكيات المواطنة التنظيمية (OCB) هي سلوكيات تقديرية لا تكافأ مباشرة من قبل المؤسسة ولكنها مرتبطة بنتائج إيجابية، مثل زيادة الرضا الوظيفي ونوايا دوران أقل. تم إجراء تحليلات انحدار متعددة لاختبار نموذجين مفترضين حول العلاقات بين التمكين والإرهاق العاطفي ونوعين من سلوك المواطنة التنظيمية وفي عينة من 897 متخصصاً في الرعاية الصحية في خمسة مستشفيات كندية.

توصلت الدراسة الى أن الإرهاق العاطفي هو وسيط مهم للعلاقة بين التمكين وسلوك المواطنة الموجه للمؤسسة. لم يتم دعم الوساطة المتوقعة لعلاقة التمكين / سلوك المواطنة الموجه للزملاء من خلال الإرهاق العاطفي. ومنه كان الاستنفاد وسيطاً مهماً لتمكين ظروف العمل وسلوك المواطنة الموجه للمؤسسة، لكنه لم يكن مرتبطاً بشكل كبير بسلوك المواطنة الموجه للزملاء. كان التمكين مرتبطاً بشكل كبير بكل من سلوك المواطنة الموجه للمؤسسة وللزملاء. والآثار المترتبة على إدارة التمريض قد يؤدي تعزيز التمكين بين العاملين في الرعاية الصحية إلى تقليل الإرهاق وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

2 دراسة: (2016) Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji دور استراتيجية التمكين للموظفين في تحسين فاعلية المنظمة.

The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بأبعادها المتمثلة في: التعلم، التدريب، إعادة التأهيل، التفويض، في تحسين الفعالية بالمؤسسة التي حددت أبعادها في: الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، جودة المنتج. في مؤسسة كوكا كولا، حيث تم إجراء الدراسة عن طريق توزيع استبيان على عينة مكونة 40 عامل في الأقسام التشغيلية والفنية والإدارية والمالية في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: أن هناك دور بارز لتمكين العاملين في تطوير موظفي الشركة، وفي تحسين منتجاتها وحصتها السوقية وكذلك التحسين في عدة جوانب سواء التنظيمية أو الفنية والنتائج الاقتصادية، وبالمقابل عدم تأكد دور تمكين العاملين في تحسين العائد على الاستثمار للمؤسسة

3 دراسة (2016) S. Tariq et al تمكين الموظف الأخضر: مراجعة منهجية للأدبيات حول أحدث ما توصلت

إليه إدارة الموارد البشرية الخضراء

Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management.

ركزت الدراسة بتحليل نتائج 104 بحث اهتمت بما يتعلق بتحفيز الموظفين على متابعة المهام الخضراء، كما يتوسط ذلك تمكين الموظف الأخضر في قطاعي الخدمات والتصنيع. حيث تمت دراسة مفهوم التمكين وعناصره ومن ثم النتائج المحققة عند تطبيقه مثل جودة أفضل للعمل، وانخفاض معدل التغيب، وانخفاض معدل الدوران، والالتزام العالي، والمزيد من الرضا والكفاءة الذاتية الإيجابية، ومستويات الإجهاد المنخفضة. والتي في مجملها ستحفز العامل وأيضاً تزيد من ابداعه ومستويات أداءه وتم ربطها بمدى التزامه واندماجه مع الممارسات والمهام الخضراء للمؤسسة.

وخلصت الدراسة إلى أن العاملين المتمكنين هم أكثر تحفيزًا لأداء المهام البيئية التي تستحق أن تكون صديقة للبيئة. وأن الموارد البشرية هي حقا العمود الفقري لأي مؤسسة ناجحة، لذا فإن القوى العاملة الخضراء المتحمسة لها تأثير عميق مؤثر على الربحية التنظيمية الاجتماعية والإنتاجية.

2 الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

سيتم عرض بعض الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني (التابع) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سواء ما جاء منها باللغة العربية وكذا الأجنبية.

أ الدراسات باللغة العربية

1 دراسة عبد الرحمان العايب (2011) التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة: حالة قطاع الإسمنت في الجزائر

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

توصلت الدراسة إلى وجود فجوة كبيرة بين واقع قطاع الإسمنت والمتطلبات الضرورية للتحلي بالمسؤولية الاجتماعية، خصوصا فيما يتعلق بإدارة علاقة المؤسسات محل الدراسة مع أطرافها ذات المصلحة، كما أن المستوى المحقق من قيم تجاه كل من الزبائن والبيئية كان نتاج التزام المؤسسة في مسار الجودة والبيئة، من خلال الإعانات المالية التي حصلت عليها للحصول على شهادة الأيزو 9001 و14001، وليس وليد إرادة القائمين على شؤون إدارة تلك المؤسسات. أما بخصوص الأداء الشامل فلا زال الاهتمام يعطى للبعد الاقتصادي والمالي على حساب البعدين البيئي والاجتماعي. وبخصوص إعداد التقارير والإفصاح عنها، فقد توصلت الدراسة إلى أنه يخص الجزء المحاسبي فقط، باعتباره اجباريا بحكم القانون، أو ما تشترطه متطلبات المعايير والمواصفات التي تنتهجها المؤسسة من أجل الحصول على شهادات الأيزو 9001 و14001.

2 دراسة وهيبة مقدم (2014) تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري.

هدفت هذه دراسة الى معرفة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري. وذلك في إطار معالجة إشكالية تتمحور حول تقييم مدى ممارسة المؤسسات

الاقتصادية الجزائرية لبرامج المسؤولية الاجتماعية. وبالاعتماد على الاستبيان الموزع على 110 من المؤسسات الاقتصادية في الغرب الجزائري.

أظهرت الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وأن ممارساتها في هذا الجانب بشكل متوسط عموماً. حيث بينت الدراسة أن ممارساتها جيدة تجاه كل من: المساهمين والمستهلكين، في حين تمارس بشكل متوسط مسؤوليتها البيئية ومسؤوليتها تجاه العاملين والموردين، ولا تمارس مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع.

كما توصلت الدراسة الى غياب أي تأثير لمتغيرات العمر والحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة، وقد وقفت الدراسة على الى مجموعة من العراقيل تحول دون هذه الممارسة والتي من أهمها نقص الموارد المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية. وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات لتفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والموجهة الى أربعة أطراف فاعلة هي: المؤسسات الاقتصادية والدولة والجامعات ومراكز البحث ووسائل الاعلام.

3 دراسة إبراهيم قدي (2015) أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة السورية، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وقياس أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء، ومعرفة فيما إذا كان الرضا الوظيفي للعاملين يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأدائها.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي والاسلوب الارتباطي، وصُممت استبانة لجمع البيانات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والأداء، وزعت على عينة من المدراء في الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية بلغت 103 مدراء. كما صُممت استبانة ثانية لقياس الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المدروسة تكونت من عدة أبعاد ووزعت على عينة قدرها (211) موظف في الشركات المدروسة. لتحليل البيانات التي جُمعت بواسطة: الاستبانتين حيثُ استخدم البرنامج الإحصائي SPSS 21. كما قام الباحث بالاعتماد على المنهجية النوعية من خلال إجراء مقابلات مع (25) مدير في الشركات المدروسة، والتي من خلالها وباستخدام منهجية تحليل المضمون استنتج واقع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على مستوى التطبيق، وعلاقتها بالمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة وأسئلتها الأساسية. خلصت الدراسة إلى أن الشركات المدروسة تمارس المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة توصلت الدراسة أيضا إلى أن الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المدروسة متوسط.

4 دراسة جنات دكار (2019)، مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمسئوليتها الاجتماعية، ومدى التزامها بقياس أدائها البيئي والاجتماعي والإفصاح عن هذا الأداء، وقد تم اختيار كعينة للدراسة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أعلنت عن رغبتها الصريحة في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال المساهمة في المشاريع التي تبناها المعهد الجزائري للتقييس *IANOR* في هذا المجال، والتي تمثلت في كل من مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا *RSMENA*، ومشروع تطوير دليل ارشادي وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية *ISO26000-NA*.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتخذ قدرا من المسؤولية الاجتماعية من خلال سعيها إلى التعرف على أصحاب المصالح ومعرفة متطلباتهم واشباع رغباتهم، كما توصلت إلى أنه رغم تبني المؤسسات محل الدراسة لممارسات مسؤولة، ورغم استخدامها لمؤشرات لقياس أدائها البيئي والاجتماعي، إلا أنها لا تقوم بالإفصاح عن هذا الأداء، ويرجع ذلك إلى غياب الضغط من قبل أصحاب المصالح لممارسة هذا النوع من الإفصاح.

5 دراسة انيس كشاط (2019)، دور إدارة لكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال: دراسة حالة *SONATRACH*

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات في تحسين كل من مستوى المسؤولية المجتمعية ومستوى الأداء المستدام لمجمع سوناطراك وذلك من خلال التعرف على واقع إدارة الكفاءات والمسؤولية المجتمعية والأداء المستدام بمجمع سوناطراك والدور الذي تمارسه إدارة الكفاءات في تحسين مستوى المسؤولية وفي تحسين الأداء المستدام بمجمع سوناطراك. إضافة إلى التعرف على دور المسؤولية المجتمعية في تحسين الأداء المستدام والوسيط للمسؤولية المجتمعية بين إدارة الكفاءات والأداء المستدام. وقد تم إنجاز الدراسة التطبيقية بمجمع سوناطراك بتوزيع 167 استبيان مع استعمال البرمجة بالمعادلات البنائية في تحليل البيانات.

وقد تم التوصل إلى أنه لا يكون لممارسات إدارة الكفاءات أثر إيجابي على مستوى الأداء المستدام، إلا من خلال التزام مجمع سوناطراك بمسؤولياته المجتمعية.

ب- الدراسات باللغة الأجنبية

1 دراسة (2004) DANE K. PETERSON العلاقة بين إدراك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment.

حاولت الدراسة التعرف على العلاقة بين الأداء الاجتماعي وتجاهات العمل وللتحقيق في العلاقة بين الأداء الاجتماعي وتجاهات العمل، استطلعت الدراسة الحالية خبراء الأعمال من عدد من المؤسسات. لأغراض الدراسة الحالية تم استخدام الالتزام التنظيمي كمقياس لمواقف عمل العاملين أما بالنسبة لمواطنة المؤسسات فتم الاعتماد على النموذج الرباعي لكارول.

أثبتت نتائج استطلاع رأي خبراء الأعمال وجود علاقة بين تصورات مواطنة الشركة والالتزام التنظيمي. والأهم من ذلك، أظهرت النتائج أن العلاقة بين مواطنة الشركة والالتزام التنظيمي كانت أقوى بين العاملين الذين يؤمنون بشدة بأهمية المسؤولية الاجتماعية. أشارت النتائج أيضاً إلى أن المقياس الأخلاقي لمواطنة الشركات كان مؤشراً أقوى على التزام المؤسسة من التدابير الاقتصادية والقانونية والتقديرية.

2 دراسة (2009) C. Strandberg دور إدارة الموارد البشرية في عرض قضية المسؤولية الاجتماعية

للشركات وخارطة الطريق.

le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise exposé de la question et feuille de route.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العناصر الأساسية التي تعزز كفاءة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وترفع العائد منها، ووضع إطار أو خارطة الطريق للمؤسسات التي ترغب في الحصول على عائد مرتفع من المسؤولية الاجتماعية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى: أن إدارة الموارد البشرية بمختلف تخصصاتها تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق المؤسسة لأهدافها خاصة فيما يتعلق بتبنيها للمسؤولية الاجتماعية، حيث تعتبر مشاركة العمال عامل حاسم في الرفع العائد من المسؤولية الاجتماعية من خلال مشاركته في وضع الإستراتيجية وتطبيقها، كما أن المؤسسات التي تحقق عائداً مرتفعاً من المسؤولية الاجتماعية هي تلك التي تعمل على دمج ثقافة المسؤولية الاجتماعية بشكل متكامل ضمن أنشطتها وقراراتها، وتقديم مكافآت وحوافز لتشجيع المبادرات الفعالة في إطار المسؤولية الاجتماعية. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن العاملين يفضلون العمل في المؤسسات التي تتوافق ثقافتها التنظيمية مع قيمه الخاصة، وهذا ما يستلزم

ادماج المسؤولية الاجتماعية في العلامة التجارية للمؤسسة بما يضمن الحصول على الكفاءات واليد العاملة المؤهلة ويمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية ضمن أدوات إدارة الموارد البشرية التي تفتح المجال أمام العاملين على مساعدة مؤسساتهم في تحقيق أهدافها في إطار الاستدامة مما ينعكس إيجاباً على تحسين الظروف الاجتماعية والبيئية محلياً وعالمياً.

3 دراسة (2012) *Buciūnienė I. & Kazlauskaitė R.* العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات ونتائج الأداء.

The linkage between HRM, CSR and performance outcomes.

هدفت الدراسة الى البحث في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية ونتائج الأداء التنظيمي في ليتوانيا. وقد تم إجراء دراسة استقصائية لـ 119 منظمة متوسطة وكبيرة الحجم (أكثر من 100 عامل). وقد توصلت الدراسة إجمالاً، أكثر من ثلاثة أرباع المؤسسات المبحوثة لديها استراتيجية موارد بشرية مكتوبة أو غير مكتوبة. في حين أكثر من الثلث قليلاً من لديها بيان المسؤولية الاجتماعية، ولكن أكثر من نصف المؤسسات المستجوبة لديها مدونة أخلاقيات، وبيان قيم المؤسسة وبيان التنوع. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية ونتائج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونتائج الأداء، وتبين النتائج أن المؤسسات ذات إدارة الموارد البشرية الأكثر تطوراً، أي تلك التي تؤدي فيها إدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً ويتم تقييم أداء وظيفة الموارد البشرية، لديها سياسات المسؤولية الاجتماعية مطورة بشكل أفضل، وقد وجد أن هذا الأخير له تأثير على نتائج الأداء التنظيمي والمالي للمؤسسة.

4 دراسة: (2013) *SHUILI DU et al.* أدوار أنماط القيادة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

The roles of leadership styles in corporate social responsibility.

تبحث هذه الدراسة في التحقيق في كيفية تأثير أساليب القيادة المعتمدة من قبل مديري المؤسسات، وعلى وجه التحديد القيادة التحويلية والتبادلية، على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونتائجها. تفترض الدراسة ان القادة التحويليون يتسمون بأخلاق عالية ويركزون على القيم. كما أنهم يصلون إلى مستويات أعلى من التطور الأخلاقي من قادة التبادليين ويضعون رؤية عادلة ومتوافقة مع متطلبات مختلف أصحاب المصلحة، مما يحفز التابعين على تجاوز مصلحتهم الذاتية من أجل رؤية أكبر للمؤسسة. تحفز القيادة التحويلية فكرياً وتشجع المرؤوسين حتى يتمكنوا من التعامل مع المشكلات والقضايا المعقدة بطرق أكثر ابتكاراً. وسلط هذا البحث الضوء على الأدوار

المختلفة التي تلعبها أساليب القيادة التحويلية والتبادلية لممارسات المسؤولية الاجتماعية وملل لها من آثار مهمة على المستوى النظري والتطبيقي.

كشفت مسح ميداني واسع النطاق للمديرين أن المؤسسات ذات القيادة التحويلية الأكبر من المرجح أن تشارك في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، في حين أن القيادة التبادلية لا ترتبط بمثل هذه الممارسات، حيث تشير النتائج المتوصل إليها إلى أن أساليب القيادة تلعب دورًا أساسيًا خصوصًا أسلوب القيادة التحويلية فهو الأنسب لبدء وتصميم ممارسات مسؤولة اجتماعيًا، وأن القيادة التبادلية هي الأنسب لتنفيذ واستخلاص الفوائد التجارية من الممارسات المسؤولة اجتماعيًا. وعليه يجب على المديرين تبني نهج تعددي للقيادة وممارسة القيادة التحويلية جنبًا إلى جنب مع قيادة التبادلية.

3 ما يميز هذه الدراسة وموضعها من الدراسات السابقة

على اعتبار أن البحث هو عملية تراكمية، ولكي يكون أي بحث ذا قيمة يجب أن يرتكز على دراسات سابقة، وأن يكون مختلفًا في جزئية معينة عنها، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أن الدراسة الحالية جاءت استكمالًا للدراسات السابقة، ومحاولة جادة لإختبار دور تمكين العاملين في تحسين مستويات التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة.

تشارك هذه الدراسة مع الدراسات السابقة حول توضيح أهمية تمكين العاملين باعتباره أسلوبًا تسييريًا حديثًا له قوة تأثيرية كبيرة على أداء العاملين ومستويات رضاهم، وعلى المؤسسة ومستوى أدائها، وأيضًا مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومجالاتها وعناصرها وضرورة الالتزام بها واعتبارها استثمارًا مربحًا في المدى المتوسط والبعيد. هذا وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري وكذلك في تصميم الاستبيان المتعلق بالجانب التطبيقي.

يمكن إبراز بعض ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختلاف البيئة التي جرت فيها هذه الدراسة، حيث تمت بعض الدراسات السابقة في ظل ظروف وبيئات مختلفة عن الظروف والبيئة التي تنتمي لها عينة هذه الدراسة وعلى مؤسسات دولية تختلف في طبيعتها عن المؤسسات المدروسة (دراسة لطيفة برني 2015 التي ركزت فقط على المؤسسات الاستشفائية في ولاية بسكرة). وبالتالي تحاول هذه الدراسة تقصي طبيعة هذه العلاقة واسقاط هذه الإشكالية على عينة من المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في البيئة المحلي، وهذا وتختلف أيضًا في المجال الزمني.

تحاول الدراسة الحالية الربط بين متغيرين هما تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بينما ربطت الدراسات السابقة بين التمكين وجزء من ابعاد المسؤولية الاجتماعية (كدراسة أيمن حسن ديوب بتركيزها على التمكين وجودة الحياة الوظيفية التي تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاه العامل فقط)، أو ربط إدارة الموارد البشرية بشكل عام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (دراسة (2009) C. Strandberg دور إدارة الموارد البشرية في عرض قضية المسؤولية الاجتماعية للشركات وخارطة الطريق. ودراسة (2012) I. Buciūnienė & R. Kazlauskaitė العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للشركات ونتائج الأداء.)

- من خلال الدراسات المقدمة نجد أيضا أن هناك دراسات بحثت فيما يدعى بإدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا، وهي التي تبحث في مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحسين إدارة الموارد البشرية. وهو ما يعني ربط المتغيرين بطريقة عكسية.

- تسعى الدراسة الحالية لتحديد مستوى تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاعتماد على خمس أبعاد هي (المشاركة بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة، الحوافز والمكافآت الممنوحة، الحرية والاستقلالية وفرق العمل المستقلة) وهو ما يجعلها تختلف عن بقية الدراسات التي اكتفت ببعض الأبعاد أو انها استخدمت أبعادا أخرى.

- تسعى الدراسة الحالية الى معالجة مفهوم جد مهم وهو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال نموذج أصحاب المصلحة حيث تم تحديد الأبعاد التي تتماشى مع ميدان الدراسة وتمكننا من قياس مستوى المسؤولية الاجتماعية والتي تتماشى أيضا مع مفهوم التمكين.

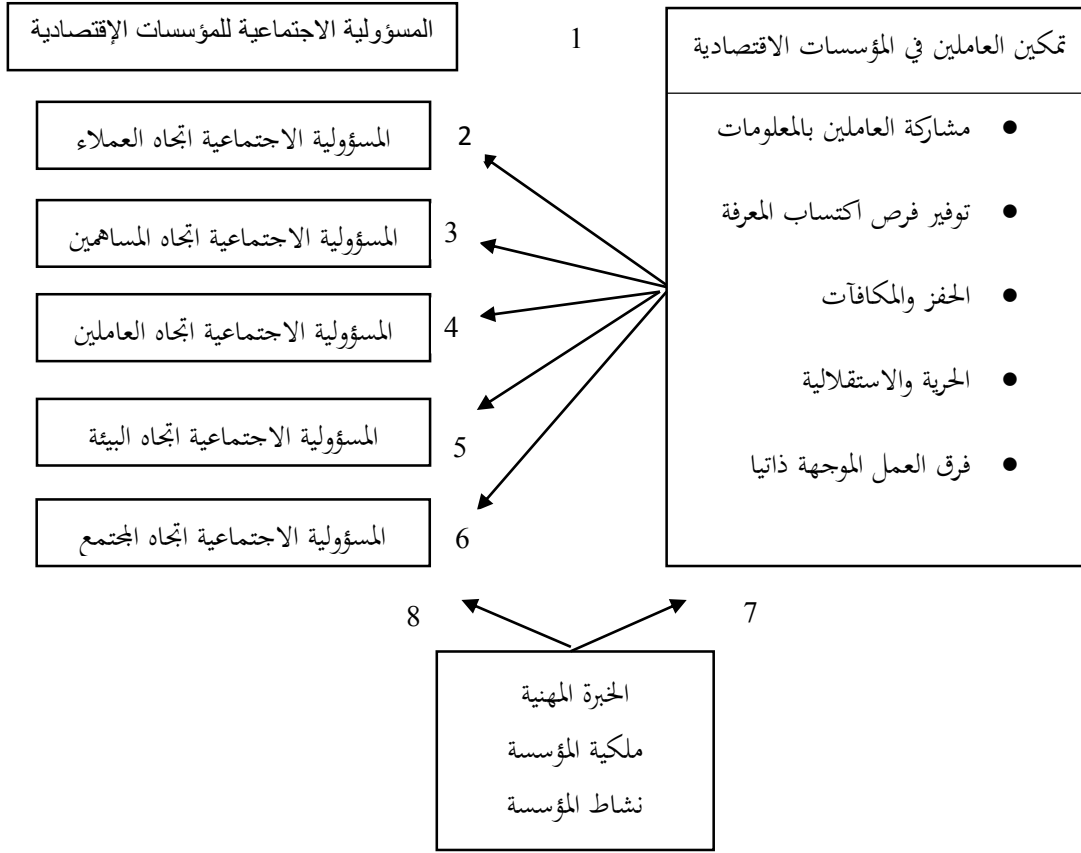
تاسعا: هيكلية الدراسة وخطتها البحثية

تتضمن هيكلية الدراسة وخطتها البحثية: نموذج الدراسة الافتراضي، التصميم العام للدراسة والمحاور الأساسية في خطتها البحثية، وذلك كما يلي:

1 نموذج الدراسة

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تم تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي مفهوم تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

شكل رقم: 1 نموذج الدراسة



يربط نموذج الدراسة بين تمكين العاملين كمتغير مستقل والمسؤولية والاجتماعية للمؤسسات كمتغير تابع، وتمثل المتغير المستقل الأبعاد التالية: (مشاركة العاملين بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة للعاملين، الحفز والمكافآت، الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل، فرق العمل الموجهة ذاتيا) بينما يمثل المتغير التابع خمسة أبعاد: المسؤولية الاجتماعية تجاه كل من العملاء، المساهمين، العمال، البيئة، المجتمع.

2 هيكل الدراسة

قصد معالجة موضوع الدراسة وتحقيق أهدافه والاجابة عن الإشكالية، تم تقسيم الدراسة كالتالي: تعبر المقدمة عن الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبنى عليه تصميم الفصول الأخرى وحتى نتائج الخاتمة، وهي تتضمن: تقديم الإشكالية، المعالجة المنهجية للدراسة، وهيكل الدراسة وخطتها البحثية.

الفصل الأول: خصص الفصل الأول للمعالجة النظرية للمتغير المستقل أو تمكين العاملين حيث نتناول فيه أولا: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين، إذ شمل على تتبع لمفهوم التمكين بين الفكر الإسلامي ومدارس التنظيم، وتم

تناول بعض التعاريف المقدمة للتمكين من قبل باحثين متميزين، وكذا أنواع التمكين والمصطلحات ذات الصلة بالتمكين كالتفويض والمشاركة وغيرها، إضافة إلى مداخل التمكين وأهميته. **ثانياً:** التطرق إلى مختلف أساليب التمكين وبعض النماذج المقدمة من الباحثين أمثال كانتر *Kanter* و *Conger & Kanugo* و *Spreitzer*، إضافة إلى أبعاد التمكين. **ثالثاً:** تم التطرق إلى مراحل عملية التمكين ومستوياته ومتطلبات نجاحه وفي الأخير معوقات تطبيقه والانتقادات الموجهة له.

الفصل الثاني: مخصص للمعالجة النظرية للمتغير التابع أو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث من خلاله سيتم التطرق أولاً: لماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومراحل تطور الاهتمام بها وأهم النظريات المفسرة لهذا المفهوم، إضافة إلى تقديم بعض التعاريف المقدمة للمفهوم والمفاهيم المقاربة لها، وكذلك الآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية، وتقديم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. **ثانياً:** التطرق إلى مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة وعملية المسؤولية الاجتماعية ومكانتها في المؤسسة والعوامل المساعدة على تحسين مكانتها. والتطرق أيضاً إلى المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية للمؤسسات وأبعادها، وتقديم بعض المبادئ توجيهية لتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية وذلك حتى تتمكن المؤسسات من التطبيق الجيد ودمج أبعاد وممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجية المؤسسة. وفي الأخير المكاسب المحققة من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. **ثالثاً:** قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يتم التطرق لمفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسات ومختلف معايير قياسه وتقديم مجموعة من نماذج قياسه مثل نموذج محاسبة المسؤولية الاجتماعية، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، ولوحة قيادة مؤسسة سكونديا، ونموذج الحد الأدنى ثلاثي الأبعاد، وأخيراً نموذج أصحاب المصلحة، الذي سيتم الاعتماد عليه في دراستنا. كما يتم تناول المعايير والمواصفات القياسية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية سواء الصادرة عن المؤسسة العالمية للتقييس أو الصادرة عن هيئات أخرى.

الفصل الثالث: بناء على التحليل النظري لكل متغير على حدة في الفصلين الأول والثاني، يتم في هذا الفصل الربط النظري بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ليعنون هذا الفصل جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ويستكمل هذا الربط على أربعة مستويات يمثل كل منها عنصراً أساسياً في هذا الفصل، يتضمن **المستوى الأول** عرض علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية وذلك باعتبار تمكين العاملين من ممارسات هذه الإدارة من خلال تناول ممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكيفية دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ممارسات إدارة الموارد البشرية وتقديم بعض أمثلة عن المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية. أما **المستوى الثاني** يتضمن متطلبات ادماج

المورد البشري في سياسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة وكذا مراحلها. بينما يتضمن المستوى الثالث تمكين العاملين ودوره في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه أصحاب المصالح، كون الباحثة قد اختارت نموذج أصحاب المصالح لقياس مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يتم تحديد مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه كل صاحب مصلحة، والتي تعبر عن اهتماماتهم أو متطلباتهم وتحديد دور التمكين بأبعاده في تلبية هذه المتطلبات.

الفصل الرابع: تم في الفصل الرابع تناول كل من الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة والإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات. وذلك بعرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان باستخدام طرق الإحصاء الوصفي واعتمادا على مخرجات SPSS، وأخيرا اختبار الفرضيات والنموذج الافتراضي للدراسة باستخدام طرق الإحصاء الاستدلالي مخرجات SPSS ومقارنة ذلك مع نتائج الدراسات السابقة.

اعتمادا على ما تم التوصل إليه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة حتى الفصل الأخير، تتوضح للباحثة نتائج الدراسة وتطبيقاتها، اقتراحات الدراسة وآفاقها والتي تدرج في **الخاتمة**.

الفصل الأول

تمهيد

في عالم اليوم السريع والمتغير تم التأكيد على دور الموارد البشرية، التي تعتبر عاملا استراتيجيا وبنية أساسية ودفع لكل مؤسسة، فلطالما كان المورد البشري أهم موضوع في المناقشات، نظرًا لكونه من أهم الأصول والمسؤول عن وظائف المؤسسات ولدوره الرئيسي في قيادتها وتطويرها ونموها، لذلك يجب أن توفر له بيئة هادئة من خلال الإدارة الديمقراطية وتهيئته لمواجهة التغييرات في مثل هذه البيئة.

لقد جعلت العوامل مثل زيادة توقعات العملاء والعولمة والتكنولوجيا المتقدمة للغاية المؤسسات القرن الحادي والعشرين شكل مختلف عن المؤسسات التقليدية، فستكون هناك حاجة لإدارة القوة الفكرية وإبداع العاملين بالإضافة إلى الطاقة، وعليه في ظل هذا الوضع، ليس فقط طرق التحكم الهرمي -الأوامر- لن تكون مناسبة ولكن أيضًا، يجب على العمال إظهار المبادرات وحل المشكلات بسرعة. لذا، فإن ضرورة تدريب العاملين على "الإدارة الذاتية" جعلت "تمكين الموارد البشرية" يجذب انتباه العديد من خبراء الإدارة كبرنامج جديد، يساعد التمكين على الاستجابة لطلبات العملاء بسرعة والتعامل مع الشكاوى ويصبح الأفراد أكثر مشاركة في عملية الخدمة، ويجب على المديرين لعب دور الميسرين وتوفير الظروف التنظيمية لتمكين العاملين باستخدام استراتيجيات وتقنيات إدارية وإجراءات مثل توفير المعلومات والتفويض والإدارة التشاركية وتشكيل الفريق والاستقلالية، تقاسم المعرفة والقوة والمكافآت في جميع مستويات المؤسسة، ومنه يوفر المديرين بيئة تنظيمية تسبب شغفًا داخليًا للعامل.

وعلى هذا الأساس وبغية الإحاطة بالموضوع سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لأسلوب تمكين العاملين من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل عام لتمكين العاملين

المبحث الثاني: أساليب، نماذج وأبعاد التمكين

المبحث الثالث: أسلوب تمكين العاملين في الواقع العملي

المبحث الأول: مدخل عام لتمكين العاملين

لم يظهر تمكين العاملين كأسلوب إداري حديث إلا بعد تراكمات للأفكار والنظريات والتجارب المتعلقة بالفكر الإداري بصفة عامة، والمتعلقة بمفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الزبون بصفة خاصة، فعلى الرغم من أن التمكين في شكله الحالي يعكس التطورات الأخيرة إلا أن الأساس والأفكار الكامنة وراءه لديها عمق أكبر. وهذا ما يجعلنا نخصص هذا الجزء للتطرق للخلفية النظرية لمفهوم التمكين ولمختلف نظريات الفكر الإداري الممهدة لظهوره، وكذا المفاهيم ذات الصلة به، وأهمية تبنيه في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

استخدم مصطلح التمكين في العديد من المجالات وفي سياقات مختلفة سياسية اجتماعية اقتصادية وإدارية، ويستخدمه الكثير بمعاني مختلفة إلى درجة جعلت منه مفهوماً غامضاً. إن الحاجة العلمية تتطلب منا أولاً تحديد ومناقشة بعض ما قدم من تعاريف ثم التركيز على المعنى المراد توظيفه في هذا البحث والمتعلق بالتمكين الإداري أو العلائقي.

الفرع الأول: تعريف التمكين

تعريف التمكين لغة

يعرّف قاموس أوكسفورد الإنجليزي "التمكين" بأنه "فعل التمكين، حالة التمكين" وقد استخدم لأول مرة في هذا الشكل في عام 1849. ومع ذلك، فإن الفعل "التمكين" الذي اشتق منه هذا الاسم ظهر لأول مرة في اللغة الإنجليزية قبل حوالي مائتي عام. كلمة "تمكين" مشتقة من الفرنسية واللاتينية تتكون من "em" والاسم "power". ربما تأتي كلمة "Em" من الفرنسية القديمة لكلمة "en" - كانت، في وقت من الأوقات، كلمات قابلة للتبديل تعني "in". ومع ذلك، فإن المصدر اللاتيني لـ "em" أكثر تعقيداً. يحمل كل من "Em" و "en" أيضاً نفس التعريف - "البحث" أو "الالتحاق"، وهذا يشير تفكيراً مثيراً للاهتمام حول التفسيرات الحديثة لكلمة "التمكين" ولكن من المرجح أن أصولها تكمن في "in" التي دلت على الفضاء وتم تعريفها على أنها "إلى، على، نحو أو ضد"

يعرف التمكين في اللغة الإنجليزية بمصطلح *Empowerment* وهو مقسم إلى ثلاث عناصر:

Power: وهو يمثل القوة والسلطة.

Emp: وهي حركة الالتحاق والانضمام إلى السلطة.

Ment: تمثل وجود نتيجة مرتبطة بدرجة القوة والسلطة¹.

اما مصطلح التمكين باللغة الفرنسية فيرادف *L'habilitation* والذي تم تعريفه على أنه جعل شخص ما قادر وبصفة قانونية على إنجاز عمل ما. كما يتم استخدام مصطلحات مثل *responsabilisation* و *pouvoir d'agir* كمصطلحات مرادفة للتمكين. وفي كثير من الأحيان نجد أنه يتم استخدام نفس المصطلح باللغة الإنجليزية *Empowerment* للتعبير عن التمكين².

تعريف التمكين اصطلاحا

تعددت تعريفات التمكين بتعدد العلماء والباحثين والكتاب الذين حاولوا تعريفه، فاختلقت تعريفاتهم له وذلك باختلاف وجهات نظرهم والزوايا التي يرونها من خلالها، بهذا لم يتوصل إلى تعريف واحد جامع ومانع للتمكين، بناء على ذلك قمنا بجمع أهم التعريفات المقدمة له فيما يلي:

وفقا لكانتر *Kanter* (1977) "التمكين هو إعطاء القوة للأشخاص الضعفاء في المؤسسات". حصر هذا التعريف التمكين في امتلاك القوة التي تعتبر أحد عناصره وليس العنصر الوحيد.

يعرف *Burke* التمكين على أنه "العملية التي يشارك بها القائد أو المدير سلطته أو قوته مع المرؤوسين، وتفسر القوة، في هذا السياق، على أنها امتلاك السلطة الرسمية أو السيطرة على الموارد التنظيمية"³ ومنه من خلال هذا المنظور ينصب التركيز في المقام الأول على فكرة تقاسم القوة أو السلطة.

يعرف *Chee Eric & Other* التمكين بأنه: "عملية تعزيز الشعور بالكفاءة والقدرة الذاتية في أعضاء المؤسسة من خلال كل الممارسات التنظيمية الرسمية والتقنيات غير الرسمية، التي تزيل كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز لدى العاملين."⁴

عرّف *Conger & Kanugo* التمكين من خلال النظر إليه على أنه "مفهوم تحفيزي يعمل إما على تقوية اعتقاد وإيمان الفرد بكفاءته الذاتية، أو إضعاف إيمان المرء بالعجز الشخصي، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية وأن أداءه يقاس بالنتائج، كما ينظر إليه على أنه

¹ Lincoln N. D. et al. (2003), *The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept*, *International Journal of Management Reviews*, (4-3), pp : 271-290.

² Migneault P. et al. (2009), *L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus*, *Revue européenne de psychologie appliquée* 59, pp : 239-252.

³ Burke W. (1986) *Leadership as empowering others*. In S. Srivastara (Ed.), *Executive power*. San Francisco: Jossey-Bass. pp: 51-77.

⁴ Chee Eric et al. (2012), *En effectiveness of Human management practices on employee retention in institute of higher learning*, *international journal of business research and management* , (3-2), P: 60-79.

مسؤول عن التفكير في الأداء وتطويره، وهو ناتج من الحاجة الجوهرية لتقرير المصير.¹ يأخذ هذا التعريف بعدا آخر في تعريف التمكين والذي لا يقوم فقط على ذكر العمليات والممارسات الإدارية وإنما يركز الباحث على النظرة التحفيزية والنفسية المرتبطة بالعاملين.

وقد أوضح كل من *Bowen & Lawler* في تعريفهما للتمكين على أنه: " يتمثل في إطلاق حرية العامل، وهو حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها، وإنما حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى التبني من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها."² يركز الباحثان في هذا التعريف على الجمع بين وجهتي النظر المشار اليهما في التعاريف السابقة، أي أن التمكين لا يتحقق إلا بالمزج بين الممارسات التنظيمية وإدراك الفرد لها.

عرف كل من *Tomas & Velthouse* التمكين على أنه "دافع جوهري يتجلى في أربعة إدراكات تعكس توجه الفرد في العمل وهي: المعنى، الكفاءة، تقرير المصير والتأثير. حيث يشير المعنى إلى مدى تناسب متطلبات العمل ومعتقدات الشخص وقيمه وسلوكياته. أما الكفاءة فيقصد بها الكفاءة الذاتية الخاصة بالعمل، أي إيمان الفرد بقدرته على أداء أنشطة العمل بمهارة. فيما ينظر إلى تقرير المصير على أنه الشعور بإمكانية الاختيار والمبادرة وتنظيم الأعمال، كما يعكس البدء في سلوك معين في العمل والاستمرار فيه، كذلك اتخاذ القرار بشأن أساليب العمل السرعة والجهد مثلا. أما التأثير فهو الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر بها على النتائج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية في العمل.³ وعليه حسب هذا التعريف، لضمان مستوى عالٍ من التمكين هناك حاجة إلى توفر جميع الأبعاد الأربعة وبدرجات عالية.

كما عرف كل من *Burce & Manuelas* التمكين بأنه "أسلوب إداري من خلاله يشترك كل من المدراء وأعضاء المؤسسة للتأثير في عملية إتخاذ القرار التي تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية."⁴ يركز التعريف على ضرورة المشاركة في القرارات والتي يرى أنها تتطلب مجموعة من الممارسات الإدارية.

¹ Conger J. Kanungo R. (1988), *The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice*, *Academy Of Management Review*, (13- 3), pp: 471-482.

² مراد ممدوح كامل، (2016)، ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ص 10.

³ Spreitzer G. (1996), *Scocial strictural characteristics of psychological empowerment*, *academy management journal*, (39 – 3), pp : 504-483.

⁴ Pardo M. Lloyd B. (2003), *measuring empowerment*, *leaderships organization development journal*, (24 – 2), pp : 102-108

..... الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

ويعرف أفندي التمكين بأنه: "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة".¹

حاول باحثون عديدون تحديد مفهوم تمكين العاملين من وجهات نظر مختلفة، والتي يمكن تصنيفها (عموما) إلى ثلاث وجهات:

- الأولى إدارية علائقية *Relational empowerment* تركز على تقاسم القوة والسلطة مع العاملين في جميع المستويات وتوسيع حرياتهم، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة إضافة إلى أهمية التدريب والتطوير باتباع مجموعة من الإجراءات المرتبطة ببيئة العمل.

- الثانية نظرة نفسية *Psychological Empowerment* تركز على الدوافع المرتبطة بالعاملين في حد ذاتهم كالشعور بمعنى العمل والاحساس بالكفاءة الذاتية والشعور بالحرية في أداء المهام والتقدير وكذا درجة تأثير وظائفهم ونتائج أدائهم على المؤسسة وغيرها، أي أن التمكين حسب هذا المنظور لا يتحقق إلا عندما تنتج الحالات النفسية تصورا للتمكين داخل العامل.

- النظرة الثالثة هي التي جمعت ومزجت بين النوعين السابقين، أي أن التمكين هو عبارة عن مجموعة من الممارسات الإدارية التي يتم ادراكها من الفرد وينتج عنها حالة نفسية مرتبطة بالعامل في حد ذاته.

بناء على ما تقدم يمكن تقديم تعريف لتمكين العاملين على أنه: مجموع الممارسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لتوفير المناخ الملائم للعاملين، من خلال توفير المعلومات وتسهيل الاتصال بالإدارة وتشجيع العمل في فرق مدارة ذاتيا وتوفير كل من الحوافز وفرص اكتساب المعرفة للعاملين إضافة إلى منحهم الاستقلالية والحرية في مجال عملهم، مما يساعدهم على فهم معنى العمل الذي يقومون به، والإحساس بالكفاءة حتى يتمكنوا من أداء عملهم بفعالية عالية وبالتالي التأثير الإيجابي على نتائج المؤسسة.

الفرع الثاني: مصطلحات ذات صلة بمفهوم التمكين

يسود اعتقاد لدى الكثير بأن التمكين مرادف لبعض المصطلحات كتفويض السلطة والمشاركة، الاثراء الوظيفي وغيرها، وذلك للتشابه الظاهري لمعاني هذه الكلمات لكن في حقيقة الأمر هناك اختلافات جوهرية بينها وهو ما نبينه فيما يلي:

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

أولاً: تمكين العاملين والتفويض *Delegation*

يقصد بالتفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمروؤسيه لممارسة بعض مهام وظيفته التي يشغلها، واتخاذ بعض القرارات دون الرجوع اليه.

يقتصر تفويض السلطة على جانب "السلوك" للرؤساء فقط ويتغاضى عن شعور العامل بالتمكين، بينما يدمج التمكين كلا من الجوانب السلوكية والنفسية. كما يفتقر مفهوم تفويض السلطة أيضاً إلى بُعد الكفاءة، وهو بُعد أساسي للتمكين، والتي تشمل أداء أدوار جديدة والتدريب والتواصل والتعلم والعمل الجماعي على سبيل المثال، إذا كان المفوض غير قادر على أداء أدوار الرئيس، يمكننا القول أن السلطة مفوضة ولكن التمكين غير محقق.

إن التفويض لا يشمل الحالة النفسية للمروؤسين، والذي يمس بأبعاد المعنى والتأثير التي تعتبر من اهم ابعاد التمكين النفسي، فلا يمكن الشعور بالتمكين في حالة تفويض مهام وانشطة ذات محتوى غير ثري.¹

أكد كل من *Conger & Kanungo (1988)* أن التمكين ليس مجرد تفويض، حيث يعني "التمكين" تهيئة الظروف للرفع من دافعية العامل من خلال تعزيز كفاءته الذاتية، ويعتبر تفويض السلطة أو مشاركة الموارد مجموعة واحدة فقط من الشروط التي قد (ولكن ليس بالضرورة) تمكن المروؤسين.²

علاوة على ما سبق، عندما يقوم الرئيس بتمكين مروؤسيه، لا أحد يفقد السلطة ويتم إنشاء سلطة المفوضين حديثاً، بينما في تفويض السلطة يتم نقل جزء من السلطة ببساطة من الرئيس إلى المروؤس (من أجل وجهات نظر القوة والتحكم في التمكين) كما لا يشمل التفويض المسؤولية. وهذا يعني أن التمكين هو نهج "المجموع الإيجابي للسلطة".³

كما يعتبر التمكين أكثر ثراء من التفويض، فهذا الأخير لا يتيح للعامل إلا قدراً يسيراً من المعلومات التي تساعد في تنفيذ المهمة،⁴ وينتهي بإنهاء المهمة التي تم تفويضها. أما فيما يتعلق بالتمكين، فإنه لا نهاية له ويستمر مع بقاء العامل في المؤسسة، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين تم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار، هم المسؤولون عن النتيجة النهائية لسير الأعمال وتنفيذها بالشكل الذي ينسجم ويتناسب مع أهداف المؤسسة، كما يتم مشاركة المعلومات بين الإدارة والعمال وتقع المسؤولية عن النتائج على العامل المعني.⁵

¹ Lee M. & Koh J. (2001), *Is empowerment really a new concept?*, *The International Journal of Human Resource Management*, (12- 4), pp : 684-695.

² Conger J. & Kanungo R. (1988), *op. cit.*

³ Lee M. & Koh J. *op. cit.*

⁴ مطر بن محسن الجميلي، (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف، ص 36.

⁵ خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الامنية وكلية خالد العسكرية، رسالة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ص 51.

الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

أجمالاً يمثل التمكين استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين، وعليه فإن مفهوم التمكين أوسع والتفويض لا يمثل إلا أحد شروط التمكين ولا يمكن أن يغطي أو يشمل كل معاني التمكين. ويوضح الجدول التالي أهم الفروق بين التفويض والتمكين:

جدول رقم (1-1): الفرق بين التفويض والتمكين

أساس المقارنة	التفويض	التمكين
الصلاحيات	نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس	إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر فيقرر
السلطة	تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة عمق محددة.	تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه
المسؤولية	تظل المسؤولية مسؤولية من فوض	النجاح ينسب للعامل الممكن والفشل مسؤوليته
القيادة	في التفويض يقاد العامل	تتاح للعامل قيادة ذاتية
المعلومات	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض	المعلومات على المشاع بين الرئيس والمرؤوس
المحاسبة على الأخطاء	إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض	إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج
الزمن	التفويض قد يكون مؤقتاً، وقد يلغى أو يعدل نطاقه أو عمقه.	التمكين دائم ويمثل قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً

المصدر: خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المؤسسات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الامنية وكلية خالد العسكرية، رسالة الماجستير، جامعة نايف، الرياض، ص 52.

ثانياً: التمكين والإدارة عالية المشاركة *High-Involvement*

تتمثل المشاركة في إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية، وعلاقة متبادلة بين طرفين هما الإدارة والعاملون، بهدف زيادة إنتاجية المؤسسة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير القوى العاملة على القرارات التي تتخذ مما يؤدي إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة، والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما.¹

تعتبر مشاركة العامل مفهوم مرن ومعقد ومتعدد الأبعاد، حيث هناك اختلافات بين المؤسسات فيما يتعلق بالمبادأة في إشراك العمال ففي البعض منها، يسمح للعمال بتوزيع المهام، واتخاذ القرارات بشأن طريقة العمل وحتى تعيين عمال مؤقتين، بينما في حالات أخرى، يسمح لهم باتخاذ قرارات يومية غير ذات معنى.

يتقارب مفهوم التمكين والمشاركة لوجود توافق كبير بين الإدارة عالية المشاركة وفكرة دعم المديرين لتقرير المصير، ولأن المشاركة في اتخاذ القرار في سياق العمل يمكن أن ينتج عنها إدراك العامل لتأثيره على المؤسسة، كما أن المناخ

¹ محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين في الإدارة، رسالة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس، بريطانيا، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

التشاركي يسبب بعض التغيير في بُعد الكفاءة على المدى الطويل. ويتقارب المفهومان كلما كان للعاملين دور كبير في عمليات صنع القرار وكانت هناك مشاركة في المعلومات والمعرفة والقوة والمكافآت بين جميع مستويات المؤسسة، وإذا كان المديرين يشاركون أنشطة تحديد الأهداف ومعالجة المعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرار مع العمال، من خلال تقنيات الإدارة التشاركية الإدارة بالأهداف ودوائر الجودة وإدارة الجودة الشاملة وتحديد الأهداف من قبل المرؤوسين.¹

أما إذا كانت المشاركة تتمحور حول تعزيز اقتراحات العمال فقط، ولا تسمح بمشاركة كبيرة في السلطة أو في القرارات ذات المستوى الأعلى، فتعتبر بعيدة عن التمكين حيث حتى مع سماح المؤسسات بمبادرات كبيرة، يمكننا القول بأن مشاركة العاملين لا يمكن أن تساوي التمكين، طالما أنها تتجاهل بُعد الكفاءة²، كما ان السماح بالمشاركة في المؤسسات يختلف اختلافاً جذرياً عن منح السلطة، فلا تعني المشاركة الحصول على سلطة كاملة ومسؤولية مباشرة.³

استناداً إلى التعاريف المقدمة للتمكين نلاحظ اختلافاً بينه وبين المشاركة، التي تعتبر جزءاً منه ومن الممارسات والعوامل التي تساعد على تطبيقه أو التغيير إلى هذا الأسلوب. والجدول التالي يلخص أهم الفروقات بين المصطلحين.

جدول رقم (1-2): أهم الفروقات بين التمكين والمشاركة

البعد	المشاركة	تمكين العاملين
أسلوب العمل التنظيمي	الهرمية	فرق عمل مستقلة
طرق المشاركة	برنامج المقترحات / حلقات الجودة	الفرق منسقة في تحليلها وتحسينها للمعطيات
أسلوب اتخاذ القرار	من أعلى إلى أسفل	صنع القرارات جهود الأفراد بمثابة مدخلات للقرارات الإستراتيجية
الانطباع نحو المرؤوسين	المقترحات مقبولة أداء العمل فردي	الاعتراف بالجهود الجماعي
تركيز الإدارة	الإشراف	إيجاد بيئة لعمل الفريق

المصدر: رضا صاحب ابو حمد آل علي، كاضم الموسوي، (2002)، مفاهيم إدارية معاصرة، دار وراقة، الأردن، ص 139.

من خلال ما تم تقديمه، فنحن بحاجة إلى مصطلحات جديدة مناسبة يمكن تمييزها عن المشاركة العالية أو الإدارة التشاركية، تتمثل أساساً في مصطلح التمكين.

¹ Lee M. & Koh J. op. cit.

² Ibid.

³ Wilkinson A. (1998), *Empowerment: theory and practice*, Personnel Review, (27-1), pp : 40-56,

ثالثا: التمكين والاندماج

اندماج العاملين عبارة عن استراتيجية تستعملها المؤسسة لحث أفرادها وفرق العمل فيها على المشاركة في جميع ما يتصل بالنشاطات التي يؤديها داخل المؤسسة، وذلك من خلال منحهم المزيد من المسؤولية ومساءلتهم عن الأداء التنظيمي بقصد الوصول إلى مستويات النجاح المنشودة.¹

ومن أهم الطرق لزيادة اندماج العاملين تشكيل فرق عمل لحل مشاكل عملهم، ومناقشة العاملين مع رؤسائهم، إضافة إلى حلقات الجودة ووضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات. ولتفعيل إستراتيجية الاندماج وجب على الإدارة معاملة العاملين باحترام والسماع لوجهات نظرهم وإزالة عوائق الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه، بالإضافة إلى الدفع باتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية وللعاملين التنفيذيين.²

رابعا: ملكية العامل/ العامل المالك- والتمكين *Employee Ownership*

تشير أدبيات الملكية أنه يمكن التمييز بين مفهومين للملكية رسمية ونفسية، حيث يتمثل النوع الأول في ملكية الممتلكات (مثل حيازة الأسهم) بينما يتم إدراك الملكية النفسية إذا سُمح بفرص اتخاذ القرار التشاركي وتأثيرها. وبرأي تانينباوم: "الملكية ليست مفهوماً بسيطاً" ويعتقد أيضاً أن العامل - المالك الذي يتم دمجها في تجربة الملكية من المرجح أن يجد إحساساً معززاً بالجدوى في عمله، بالإضافة إلى الإحساس المتزايد بالمسؤولية عن العمل والنتائج التنظيمية.

تشير هذه النظرة العامة لأدبيات الملكية إلى أن الملكية النفسية أقرب إلى التمكين من الملكية الرسمية. استناداً إلى أبحاث بعض الباحثين في المجال، يمكننا القول أن الملكية النفسية تغطي أبعاد المعنى وتقرير المصير والتأثير، لأنها لا تتناول فقط فرص صنع القرارات التشاركية المتصورة والتأثير ولكن أيضاً بعد المعنى في العمل. ومع ذلك، فإنه يفتقر إلى بعد الكفاءة للتمكين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن خلق الملكية النفسية حتى دون أن يمارسها سلوك المشرف (على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي امتلاك الأسهم إلى جعل العامل ذي الصلة يدرك الملكية النفسية)، بينما يتطلب التمكين بالضرورة العلاقة الشخصية بالإضافة إلى تصور المرؤوسين، لذلك فإن استبدال التمكين بالملكية النفسية غير ممكن.³

نستخلص من خلال عرض مختلف المفاهيم والمصطلحات المماثلة إلى أن التمكين ليس مجرد موضوعة، بل هو مفهوم فريد يمثل حقاً نهجاً إدارياً جديداً، وهذا التفرد ينفي استبداله بأي من المصطلحات المذكورة سابقاً.

¹ احسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، (2014)، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ص 131.

² لطيفة بري، (2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 17.

³ Lee M. & Koh J. op. cit.

المطلب الثاني: نظرة تاريخية لمفهوم التمكين

نحاول من خلال هذا العنصر التطرق لمصطلح التمكين من الناحية التاريخية، حيث أن استخدامه قديم جدا فنجدته مذكور في القرآن الكريم صراحة، كما أشارت إلى معناه بعض النظريات والبعض الآخر ساهم في ظهوره كمصطلح إداري.

الفرع الأول: التمكين في الإسلام

التمكين لغةً: يرجع أصل المفردة إلى مَكَّنَ (تمكيناً) من الشيء أي جعل له سلطاناً ومقدرة، وأمکن فلاناً، يقصد بها سهّل له ويسّر له فعله وأداءه.¹

عند العودة إلى القرآن نجد أن كلمة مَكَّنَ ومشتقاتها وردت في عشرين آية، استعملت بمعاني عديدة كالقدر والمرتبة، السلطان وغيرها، ويمكن استعراض بعض الآيات الكريمة التي أشارت إلى مصطلح التمكين كالتالي:

اولاً: قال الله تعالى: " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ " ².

بمعنى كذلك أعطينا يوسف منزلة في أرض مصر ويتصرف فيها كما يشاء.³

كما قال في قوله عز وجل في شأن نبينا يوسف عليه السلام: " وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ " ⁴.

وفي تفسير هذه الآية نجد أن الملك قد قال ليوسف عليه السلام حين بلغته براءته إنك عندنا قد بقيت ذا مكانة وذا قدر وأمانة مؤتمن على كل شيء.⁵

من خلال هاتين الآيتين وبالرجوع لتفسيرهما نلتبس أن مصطلح التمكين استعمل للدلالة على المنزلة والمكانة ذات القدر العالي.

ثانياً: قال الله تعالى: " إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا " ⁶

¹ المنجد في اللغة والاعلام، (1973)، الطبعة الثالثة والعشرون، دار دمشق، بيروت، ص 77.

² سورة يوسف الآية 56.

³ اسماعيل بن عمر بن كثير، (2016)، تفسير القرآن العظيم، دار الكتاب الحديث، لبنان، ص 1053.

⁴ سورة يوسف الآية 54.

⁵ اسماعيل بن كثير، مرجع سابق، ص 1053.

⁶ سورة الكهف الآية 84.

هذا الحديث قاله الله سبحانه وتعالى في شأن ذي القرنين حيث يقصد به، أعطيناها ملكا عظيما ممكنا فيه من جميع ما يؤتى الملوك من التمكين والجنود وآلات الحرب والحصارات، ولهذا ملك المشارق والمغرب من الأرض، ودانت له البلاد، وخضعت له ملوك البلاد، وخدمته الأمم من العرب والعجم.¹

وقال عز وجل: " قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا "2

أي أن ذي القرنين أخبر القوم الذين أرادوا أن يجمعوا له مالا بكل عفة أن الذي أعطاني الله من الملك خير لي من الذي تجمعونه. أي ملكناهم إياها وجعلناهم المتسلطين عليها، من غير منازع ينازعهم، ولا معارض مما يعني التسليط والتملك.

وفي قوله تعالى: " وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ "3.

عند الرجوع إلى تفسير الآية نجد أن هذا وعد الله لرسوله بأنه سيجعل أمته خلفاء الأرض، أي أئمة الناس والولاية عليهم، وبهم تصلح البلاد، وتخضع لهم العباد. وليبدلهم من بعد خوفهم من الناس أمنا وحكما فيهم.⁴

نلتمس من تفسير هذه الآيات القرآنية: أن المقصود بالتمكين هنا هو السلطان والملك.

ثالثا: قال الله تعالى: " أَلَمْ نَخْلُقْكُمْ مِنْ مَّاءٍ مَّهِينٍ (20) فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَكِينٍ (21) "5.

جعلناه في مكان المكين هو المكان المهيا الذي تتوفر فيه شروط ومقومات العيش بأمان وكذا بالاستقرار.

وفي قوله تعالى: " وَقَالُوا إِن نَّتَّبِعِ الْهُدَى مَعَكَ نُتَخَطَّفُ مِنْ أَرْضِنَا أَوَلَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ حَرَمًا آمِنًا يُجْبَى إِلَيْهِ ثَمَرَاتُ كُلِّ شَيْءٍ رِزْقًا مِنْ لَدُنَّا وَلَكِنَّ أَكْثَرَهُمْ لَا يَعْلَمُونَ "6

أي أولم نوطئ لهم بلدا حرمنا على الناس سفك الدماء فيه، ومنعناهم أن يتناولوا سكانه بسوء، وأمنا على أهله أن يصيبهم بما غارة أو قتل. وفي هذا رد على المشركين الذين قالو لرسول الله صل الله عليه وسلم "إن نتبع الهدى معك نتخطف من أرضنا".⁷

من تفسير الآيات القرآنية السابقة يمكننا، إدراج النقاط التالية:

¹ اسماعيل بن كثير، مرجع سابق، ص 1268.

² سورة الكهف، الآية 95.

³ سورة النور، الآية 55.

⁴ اسماعيل بن كثير، مرجع سابق ص 1467.

⁵ سورة المرسلات الآيتين 20-21.

⁶ سورة القصص، الآية 57.

⁷ الطبري محمد بن حريز، جامع البيان عن تأويل آيات القرآن، دار احياء التراث، بيروت.

- ذكر التمكين في القرآن على أنه رباني أي من الله إلى عباده الصالحين وأنبيائه، من خلال إعطائهم العلم والمعرفة والمقدرة حتى يتمكنوا من تبليغ رسالته للناس، وكذا تكريماً لرسله وأنبيائه؛
- يتمتع الشخص الممكن بدرجة عالية من القوة والأمانة والقدرة على القيام بمهامه؛
- استخدم مصطلح مكين للتعبير على الشخص الممكن وعلى المكان المهياً للعيش بأمان واستقرار.

الفرع الثاني: ظهور مفهوم التمكين

في عشرينيات القرن الماضي، كانت أفكار *FW Taylor*، اب الإدارة العلمية، مؤثرة في جعل الإدارة تقسم الوظائف إلى مهام صغيرة، وتحديد أفضل طريقة لتنفيذ كل مهمة باستخدام أساليب دراسة العمل. في ظل هذا النظام، كان لدى العمال القليل من الحرية التقديرية مع تصور منفصل عن التنفيذ، استند النظام إلى الامتثال التام للعمال. وعلى الرغم من أن الإدارة العلمية كانت ناجحة للغاية من حيث زيادة الإنتاجية، فقد كان هناك قلق بشأن اغتراب العمال الذي انعكس في ارتفاع معدل دوران العمالة والتغيب والصراعات.

انتقد *Elton Mayo* ومدرسة العلاقات الإنسانية أفكار التaylorية ورأى في إشراك العمال أهمية كبيرة، حيث يمكن للعمال أن يكون لديهم دوافع ذاتية ويقومون بعمل جيد دون إشراف دقيق. كان هناك اهتمام مستمر بإشراك العمال بشكل أكبر، حيث خلال الستينات تم ظهور الإثراء الوظيفي كنموذج عمل بديل، والهدف من ذلك هو توفير عمل هادف للعاملين مع درجة معينة من التحكم. أصبح يُنظر إلى الدافع الداخلي على أنه أمر بالغ الأهمية للرضا الوظيفي، وكان من المقرر إثراء الوظائف من خلال إعادة دمج مهام الصيانة وتوفير بعض فرص صنع القرار. حيث في السبعينيات، كان هناك اهتمام أكبر بالديمقراطية الصناعية التي أكدت على حقوق العمال في المشاركة، وتقديم الدعم التشريعي لتوجيهات العمال في كثير من دول أوروبا الغربية كقوة دافعة.¹

بالرجوع إلى الأفكار التي جاءت في كتاب *In Search of Excellence*، للباحثين *Peters and Waterman* الذي نُشر في عام 1982، نجد أنها ساعدت على وضع أسس لمفهوم التمكين، حيث يرى الباحثان أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تدمج فكرة "العميل هو الملك" مع بعض الأفكار مثل الابتعاد عن النماذج العقلانية الصارمة والتوجه إلى أسلوب إدارة أكثر بساطة. وقد تضمن تحليلهما ضمناً أن المديرين يمكنهم إطلاق العنان لمواهب الأفراد من خلال تفكيك البيروقراطية التنظيمية، ومن خلال الثقة وإشراك العاملين، وإعطاءهم بعض الحرية.²

¹ Wilkinson A. (1998), op. cit.

² Peters J. & Waterman H. (1982), *In Search of Excellenc: Lessons From America's Best-Run Companies* (Collins Business Essentials)

خلال الثمانينيات، بدأ ظهور "التمكين" كمفهوم إداري في الأبحاث الإدارية، بحيث ظهر مفهوم إزالة البيروقراطية (نهایة التسلسل الهرمي والقواعد الاستبدادية) في الإدارة نتيجة للعولمة، في الوقت نفسه، اقترح خبراء الإدارة أمثال دراكر *Drucker* (1988) وكانتر *Kanter* (1989) نماذج الإدارة الجديدة منذ ذلك الحين، ظهرت مفاهيم مثل اللامركزية، والعمل الجماعي، وإشراك العاملين، وتعدد المهام، وتدريب العاملين على التغيير في الممارسة العملية في المؤسسات من قبل خبراء الإدارة. تشير كل هذه الدراسات إلى جوهر تمكين العاملين في حياة أي مؤسسة.¹

ثم استخدم مصطلح التمكين في مجالات مختلفة قبل استخدامه في الإدارة، حيث تشمل هذه المجالات، الحركات السياسية وكذا الاجتماعية،² فوفقاً ل *Potterfield* يمكن أن تعزى جذور التمكين الفكرية إلى مجموعة واسعة من الحركات والأفكار على مدى السنوات الماضية، حيث بلغت الأفكار المتعلقة بالمصطلح ذروتها في التطبيق في مختلف حركات الإصلاح الاجتماعي في سنوات الستينات والسبعينات مثل حركة الحقوق المدنية والحركة النسوية وغيرها، كما يشير الكاتب إلى أنه من خلال مقابله الشخصية مع خبراء في الإدارة وتمكين العاملين، لاحظ أنهم كانوا غير متأكدين بشأن متى وأين تم استخدام المصطلح لأول مرة في الدراسات التنظيمية والإدارية، وفي نفس الوقت يقول أن استخدام مفهوم التمكين في الإدارة وجد مع المقاربة التقني اجتماعية وان العديد من الباحثين يعتبرون التمكين اليوم مستمد من نظرية *Herzberg* من خلال ما يعرف بالإثراء الوظيفي.³

إذن لم يظهر التمكين كأسلوب إداري حديث فجأة، بل كان نتيجة لتراكمات أفكار العديد من الباحثين والنظريات التي ساهمت في ظهوره وتطبيقه. ففي حين كان الاهتمام بتطبيق ما جاءت به النظرية العلمية التي كان جل اهتمام وتفكير روادها هو حول تقسيم العمل والتخصص وتحقيق الضبط والنظام وما يجب أن يكون لتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الانتاجية. كان هناك صوت وحيد مختلف في تلك الحقبة هو لماري باركوفوليت من خلال اهتمامها بالبعد الإنساني. ففي واقع الأمر، رغم أن المقالات المتعلقة بتمكين العامل بدأت في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينيات، إلا ان مفهوم التمكين كان له مكاناً في منشورات ما قبل 1990 التي ناقشت موضوعات مثل الإثراء الوظيفي، والإدارة التشاركية، وتحفيز العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، ودوائر الجودة والتخطيط الاستراتيجي.

¹ Pradhan R.K, Panda M. (2019), *Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool*, *Global Business Review*, pp : 1-19.

² Florence R. et al. (2008), *A Study On Employee Empowerment With Reference To Seshasayee Paper And Boards Ltd.*, *Journal of Business and Management*, pp : 8-12.

³ Potterfield T. (1999), *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*, *greenwood publishing group, united states*, p: 38.

الفرع الثالث: مساهمة النظريات الإدارية في ظهور مفهوم التمكين

يعتبر التمكين أسلوباً تسييرياً أو ممارسة إدارية معاصرة، لكنه لم يظهر بشكل مفاجئ، بل ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية للفكر الإداري. حيث يرى Sullivan إلى أنه قبل عام 1990 لا يمكن الوصول إلى التمكين إلا من خلال المقالات التي ناقشت موضوعات مثل الإدارة التشاركية، وإدارة الجودة الشاملة، والتطوير الفردي وحلقات الجودة والتخطيط الاستراتيجي، وعليه لم تشر النظريات الكلاسيكية لا من بعيد ولا من قريب لما يعرف اليوم بالتمكين، وإنما كان الفضل الكبير للنظريات السلوكية وكذا الحديثة. وسوف نحاول دراسة أهم نظريات الفكر الإداري ومدى ارتباط أفكارها بمفهوم التمكين.

أولاً: التمكين في النظريات الكلاسيكية

حاول *Fredrick Taylor* من خلال نظرية الإدارة العلمية وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين من خلال منهجيته المشهورة "الطريقة المثلى" حيث لا يمكن تأدية أي عمل إلا بالرجوع إليها، كما ركز على البعد المادي فقط والنظرة المادية للأشياء، حتى أنه كان يرى العمال آلة يجب ضبطها وهذا من خلال الحوافز المادية فقط، مما يجعل العامل في ملل وروتين يثبط قدراته الإبداعية لحل المشكلات وغيرها.¹ كذلك هو الأمر عند *Henri Fayol* في النظرية الإدارية الذي ركز من خلالها على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولا وجود لمشاركة العاملين أو إبداء رأيهم أو حرية في التصرف.

وقد تميزت مساهمة ماري باركوفوليت *Mary Parker Follet*، باهتمامها بالبعد الإنساني في العمل من خلال الموازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان، وذلك في مختلف المواضيع التي تناولتها مثل التعاون والعمل الجماعي، كما شجعت العاملين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت على أهمية التعاون لحل الخلافات في العمل إضافة لتأكيداها على الحرية في التعبير. وهو ما يثبت أن أفكارها كانت متقدمة عن الفترة التي كانت تعيشها.² نظرًا لأنها كانت مهتمة بمدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية، كانت ماري باركوفوليت أول من نظر إلى التوظيف في العلاقات الإنسانية وبعض الأدب التمكيني على أنه يمنح العامل الحق في المشاركة في الربح أو المكاسب والنظر في احتياجات العامل كإنسان.³

¹ محمود حسين الوادي، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، ص 30-31.

² ملحم يحيى، (2006)، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 26.

³ Al-Omari Z. et al. (2020), *The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth* Management Science Letters 10, pp : 841-848.

ثانيا: التمكين في النظريات السلوكية

- حركة العلاقات الانسانية

كان لحركة العلاقات الإنسانية تأثير كبير على ظهور مفهوم تمكين العامل، ففي حين كانت فوليت (1926) من أوائل من ركزوا على العلاقات الإنسانية، فإن الاهتمام بنهج العلاقات الإنسانية قد أشعلته تجارب هوثورن، حيث خلصت إلى أن العمال كانوا أكثر استجابة للمواقف الاجتماعية من ضوابط الإدارة.¹

لقد كانت حركة العلاقات الإنسانية تنادي بوجهة نظر جديدة مفادها أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة، تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل وهو ما مهد السبيل إلى ما يعرف في الوقت الراهن بدراسة السلوك التنظيمي.²

- نظرية الحاجات لماسلو

أبراهام ماسلو *Maslow* (1954) هو أحد أهم المنظرين في حركة العلاقات الإنسانية، حيث ساعدت الحجج التي قدمها ماسلو المديرين على فهم تمكين العاملين من خلال توضيح أن العمال لديهم مستويات مختلفة من الاحتياجات التي تحرك سلوكياتهم في أوقات مختلفة، فمن وجهة نظر الدافع، يقترح ماسلو أن الاحتياجات البشرية منظمة في تسلسل هرمي وأن الناس مدفوعون باحتياجات غير مشبعة أو غير الملباة، وهكذا يوجه البشر أفعالهم نحو تلبية تلك الاحتياجات التي لم تتم تلبيتها. ومع ذلك، فإن الاحتياجات الأعلى لا يمكن أن تحفز إلا بعد تلبية الاحتياجات الأقل. يحتوي "التسلسل الهرمي للحاجات" على خمس مجموعات من الاحتياجات: الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمان والحاجات الاجتماعية والحاجة للتقدير والاحترام والحاجة لتحقيق الذات.

وعليه اهتمت هذه النظرية بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات إضافة إلى توسيع العمل.³ كل هذه القضايا التي اهتم بها ماسلو من خلال نظرية الحاجات هي من الركائز الأساسية والهامة للتمكين فتعتبر قضايا ممهدة لأساليب تسييرية جديد كالإدارة بالمشاركة والتمكين وغيرها.

- نظرية X و Y

قدم *Douglas Megregor* إضافة جديدة من خلال نظرية جديدة سماها X و Y ولكل منهما افتراضات، حيث يتصرف المديرين من أنصار X بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، وبشكل لا يدع لمرؤوسيهما أي مجال من الحرية أو الاستقلالية، وهذا لافتراضهم أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية مما يخلق

¹ Choi S.O & Yang S-B. (2009), *Empowerment and team performance ; Team Performance Management* (15 - 5/6), pp : 289-301

² شائع بن سعد مبارك القحطاني، (2015)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، الدار الجزائرية، الجزائر، ص 20-21.

³ خالد العتيق، (2007)، إدارة الوارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 80.

عاملين سلبين اعتماديين. بينما يحمل المدير الذي يتبنى نظرية Y نظرة مغايرة تماما، فيرى أن لمرؤوسيه روح المبادرة وحب العمل والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة والتميز، فيتصرف معهم بطريقة ديمقراطية تجعلهم محبين للتفوق والإبداع والشعور بالقيمة في العمل. تتطابق نظرية Y مع افتراضات التمكين وهو ما يوضحه Megregor في نظرية Y في النقاط التالية:

. العمل جزء طبيعي من الحياة وسينخرط الأفراد في العمل بسرور؛

. الأفراد موجهون ذاتياً ولديهم دوافع داخلية للعمل؛

. للأفراد خيال وإبداع، وهم حريصون على التعلم والنمو وقبول المسؤولية؛

. يجب على المؤسسات والمديرين مساعدة العمال على تحقيق إمكاناتهم.¹

- نظرية العاملين: *Fredrick Herzberg*²

وفقاً لنظرية العاملين لهيرزبرج، هناك مجموعتان متميزتان من العوامل للرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات. المجموعة الأولى تسمى "محفزات"، ينتج عنها الرضا عندما تكون كافية، بينما المجموعة الثانية المسماة "عوامل وقائية"، تسبب عدم الرضا عند النقص. عادةً ما تكون المحفزات عوامل جوهرية: فهي جزء من محتوى الوظيفة ويتم إدارتها إلى حد كبير من قبل العامل، وتشمل القدرة على الإنجاز، وضوح المسؤولية عن العمل الذي يؤديه، حصول الفرد على الاحترام والتقدير، فرص التقدم والتطور في العمل وجاذبية العمل في حد ذاته وهي تتشابه إلى حد كبير مع حاجات المستويات العليا لهرم ماسلو.

أما العوامل الوقائية فهي عوامل خارجية وتخضع لسيطرة المشرف أو أي شخص آخر غير العامل، وهي عبارة عن عوامل يمنع وجودها الاستياء عند العامل فقط ولا تؤدي إلى رضاه أو الرفع من أدائه، وقد تؤدي إلى الكسل والخمول وهي: ظروف العمل المادية بصفة عامة مثل الضوضاء، العلاقة بين العامل ورؤسائه، أجر العامل، نمط القيادة. النقطة المهمة هنا هي أن نظرية Herzberg لم تحدد الرضا وعدم الرضا على أنهما على طرفي نقيض من نفس السلسلة.

ما يمكن استخلاصه أن نظرية العاملين كانت طريقاً ممهداً للتمكين خاصة بتركيزها على فكرة الإثراء الوظيفي والاستقلالية، وليس كما قال هو فقط بالعوامل الدافعية ولكن بوجود العوامل الوقائية أيضاً التي تسهل للعامل عمله وتنمي معارفه وتكسبه القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مادام عاملاً ممكناً.

¹ Choi S.O & Yang S-B. op. cit.

²Oscar W. et al. (2005) *Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory*, International Journal of Educational Management (19 - 2) pp : 128-139.

- نظرية الشخصية البالغة لـ *Chris Argyris*

قام *Argyris* بنقد النظريات الكلاسيكية في كتابه " المؤسسة والشخصية "،¹ كونه يرى أنها لا تتسجم مع الشخصية الناضجة، فهي تمنع الفرد من تحقيق ذاته وهذا بسبب التحديد المسبق للطرق وكيفية الأداء وغيرها، فلا مجال للاجتهاد من قبل العامل. كما يؤكد على أنها تجعل العامل اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا يسيطر على مقومات العمل أو بيئة عمله، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية، وسيطرتها على جميع السلطات بشكل المركز.

يرى *Argyris* أن الحل هو في التعامل مع العاملين على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم وهذا من خلال توسيع نطاق صلاحيتهم ومنحهم حق مشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة ويقر بأن مشاكل دوران العمل والتغيب والكسل تعود إلى ممارسات الإدارة التي تعتبر غير صالحة الاستعمال في الوقت الراهن.²

تعتبر أفكار *Argyris* خطوة هامة جدا اتجاه التمكين كما قال بذلك أمثال *Wilkinson* فمن خلال ما قدم نلاحظ أنه كان غير راض على هرمية السلطة وسيطرة الإدارة والبيروقراطية، وهي من أول التغييرات الواجب القيام بها عند استخدام أسلوب التمكين ومن بين المتطلبات التي يجب توفيرها، كما أنه ينادي بإعطاء حرية وصلاحيات للعاملين ومشاركتهم ومعاملتهم معاملة ناضج أي الوثوق في تصرفاتهم، من أجل علاج المشاكل التي تواجه المؤسسة عموما، ومشكلة الثقة خاصة والتي تعتبر من أهم ركائز التمكين.

لقد كان الفضل الكبير في ظهور ما يعرف اليوم بالتمكين للنظريات السلوكية، من خلال تركيزها على مشاركة العاملين التي ترفع من معنوياتهم ونتاجيتهم، واعتبارهم محبين للعمل ولديهم قدرات إبداعية (نظرية Y)، وبالغين ينبغي توسيع صلاحياتهم وتحميلهم مسؤوليات أكبر (نظرية الشخصية البالغة)، واعتبار محتوى العمل محفزا وخلاقا للرضا الوظيفي (نظرية العاملين)، بالإضافة إلى اسهامات المقاربة التقنو-اجتماعية التي اهتمت بالإثراء الوظيفي.

ثالثا: النظريات الادارية الحديثة والتمكين

- نظرية النظم

تنسب نظرية النظم إلى الباحث البيولوجي *Bertalanffy* حيث تهتم وتدرس سلوكيات النظم الموجودة في المجتمع الإنساني، معتمدة في ذلك على نشاطات كل نظام ومكوناته والعلاقة مع المحيط.

¹Argyris C. (1957), *Personality and organization; the conflict between system and the individual*, Harpers & Row, New York.

²ملحم يحي، مرجع سابق، ص 32.

حسب هذه النظرية المؤسسة هي عبارة عن نظام مكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وقد غيرت هذه النظرية نظرة العاملين من نظرة جزئية إلى كلية وشاملة، فيكون إهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل القادر على المساهمة الفعالة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العمال المسلحين بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، وكل هذا يعتبر من المتطلبات الأساسية لتطبيق أسلوب التمكين والذي ركزت عليه هذه النظرية.

- إدارة الجودة الشاملة أو كما يطلق عليها حركة الجودة والتميز:

يعد *Edward Deming* و *Joseph Juran* و *Kauro Ishikawa* و *Philip Grosby* من أشهر رواد هذا النموذج، والذين يرون بأنه أسلوب إداري حديث ذو منهج علمي يعتمد على التحسين المستمر والدائم في مختلف نواحي المؤسسة، من خلال جودة أداء العمال وقدرتهم على المبادرة وتحمل المسؤولية¹، فهو يهتم بتلبية احتياجات المستفيدين من الخدمة داخل وخارج المؤسسة في أقصر وقت وبأقل تكلفة.

من أهم الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج ما يلي:²

- إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب العمل وإجراءاته وابتكار الحلول والطرق المناسبة لتلافي المشكلات والعقبات؛
- الاتصال بين الإدارات داخل المؤسسة وفقاً لحاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي؛
- توفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرار وفرص التعبير عن الذات والاقتراحات والعمل بروح الفريق.

وفقاً للأسس المذكورة أعلاه (العمل الجماعي ونظام الاتصال ونظام التحفيز المشجع على عدم الرجوع للإدارة في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم) يتبين للباحثة أنها تتفق بدرجة كبيرة مع مبادئ ومتطلبات التمكين كما سترى.

- نظرية Z لوليام أوشي

حاول *William Ouchi* أن يوفق بين إيجابيات المؤسسات الأمريكية واليابانية أي الفردية المتطرفة والجماعية المتطرفة مستبعداً سلبيات النموذجين حيث درس *Ouchi* التمكين من نقطة الثقة وخلق مصطلح "*Theory Z*". ويجادل أوشي بأن النمط الغربي القائم على التشارك في صنع القرار يحقق إجماعاً سريعاً، لكن تنفيذه يستغرق وقتاً طويلاً. على النقيض من ذلك، يحتاج النمط الياباني في صنع القرار التشاركي إلى وقت أطول للتطور، ولكنه يؤدي

¹مراد ممدوح كامل، مرجع سابق، ص 30.

²شائع بن سعد مبارك، مرجع سابق، ص 21-22.

إلى تنفيذ أفضل من خلال تحقيق توافق حقيقي في الآراء فقال انه "المهم ليس القرار في حد ذاته، بل بالأحرى مدى التزام الأفراد وإطلاعهم عليه. حيث يمكن أن تفشل القرارات "الأفضل" تمامًا مثلما يمكن أن تعمل القرارات "الأسوأ" بشكل جيد" ويؤكد *Ouchi* أن الإدارة يجب أن تتمتع بدرجة عالية من الثقة في العاملين لديها من أجل تمكينهم في العمل كما اهتم بالحركة الأفقية للعاملين التي ينبغي من خلالها على العمال إتقان وظائف مختلفة قبل ترقيةهم، والاهتمام بتخطيط المسار المهني والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي والتركيز على عمل الفريق، ومشاركة العاملين وإدماجهم في المؤسسة.¹

بالرجوع إلى نظريات الفكر الحديث، نجدتها اتجهت نحو التمكين وذلك من خلال توزيع السلطة، والمشاركة بالمعلومات بين مختلف المستويات، والاعتماد على أفكار وإبداعات المورد البشري، والعمل التعاوني "فرق العمل" التي تجعل المؤسسة منظمة متعلمة غير قادرة على العمل إلا بأسلوب التمكين.

المطلب الثالث: أنواع التمكين

تقسم أغلب الأدبيات المتخصصة التمكين إلى منظورين نظريين متميزين، أحدهما إداري ويصطلح عليه المنظور العلائقي وكذا التنظيمي والميكلي والخارجي والآخر نفسي أو داخلي ويمكن شرحهما كما يلي:

1- **المنظور إداري:** يعتبر *Kanter* من أهم رواد هذا النهج وتعتبر القوة أهم عناصره والتي تشير إلى القدرة على التأثير على النتائج التنظيمية ويمكن أن تستمد في المؤسسة من مصادر عدة مثل السلطة الهرمية، والتحكم في الموارد، وفي هذا السياق يرى *Kanter* أن التمكين يحدث عندما تقوم المؤسسة بالتخلي على المركزية وتسطيح الهيكل ومشاركة العاملين في صنع القرارات،² وتعزيز عمل فرق العمل مما يؤدي إلى تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.³ يستند هذا المدخل على مختلف النظريات التنظيمية حيث يكون التركيز على مجموعة من الأنشطة والممارسات التي تعمل على منح القوة والسلطة للمرؤوسين.⁴ ومن خلال هذا النهج يتم وصف كيفية مشاركة أصحاب السلطة في المؤسسات (أي المديرين) القوة والسلطة الرسمية مع من يفتقرون إليها (أي المرؤوسون).⁵

¹Choi S.O, Yang S-B. op. cit.

² Menon s. t. (2001), *Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, Applied Psychology: An International Review*, (50 -1), pp : 153-180.

³عادل هادي بغدادي، رافد حميد الحدراوي، (2013)، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء، عمان، ص 141.

⁴ Stander M. W & Rothman S. (2009), *Psychological empowerment of employees in selected organization in South Africa*, SA Journal of Industrial Psychology, (35 -1), pp : 2-8 .

⁵ Fernandez S. Moldogaziev T. (2013), *Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector*, Journal of Public Administration Research and Theory, (23-1), pp : 155-187

2- المنظور النفسي: يستند المدخل الثاني على النظريات النفسية الاجتماعية، وهذا من خلال فرضية أن التمكين يتم إدراكه من الأفراد العاملين.¹ ابتكره *Conger & Kanungo (1988)* حيث نظرا للتمكين على أنه حالة معرفية داخلية تتميز بمشاعر معززة للكفاءة الذاتية، وقام *Thomas & Velthouse (1990)* بتوسيع هذا النهج من خلال ربطه بالمتغيرات المعرفية (تسمى تقييمات المهام) وهي المعنى (قيمة هدف أو غرض العمل)، الكفاءة (الكفاءة الذاتية)، تقرير المصير (الاستقلال الذاتي في بدء واستمرار سلوكيات العمل)، والتأثير (التأثير على نتائج العمل)، والتي تحدد الدافع لدى العمال.² هناك من يرى أن التمكين هو نوعين ظاهري وسلوكي نوضحهما كما يلي:³

1- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2- التمكين السلوكي: هو قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يزيد من فعالية المؤسسة.

بشكل أكثر تحديداً، يحدد *Boudrias & Savoie* مفهوم التمكين السلوكي على أنه سلوكيات ذاتية التحديد نسبياً تهدف إلى ضمان فعالية العمليات أو تحسين كفاءة العمل في المؤسسة. حيث ينبثق من هذا التصور خمسة أنواع من السلوك المحتمل أن يتبناها العامل الممكن، وهي: (أ) تنفيذ مهامه بضمير حي، (ب) التحسين المستمر للطريقة التي يؤدي بها عمله، (ج) التعاون مع الزملاء لضمان الكفاءة أداء وحدة عمله، (د) التحسين المستمر لكفاءة المجموعة و(هـ) المشاركة في صيانة وتحسين المستوى التنظيمي.

ويمكن أن تشمل السلوكيات المرتبطة بالتمكين مظاهر سلوكيات المواطنة التنظيمية أو مفاهيم أداء المواطن، التي تختلف هندستها وفقاً للمؤلفين وتتميز عملياتها التشغيلية بتداخلات كبيرة. يشير التمكين السلوكي إلى حقيقة أن الفرد يشارك بنشاط، أو حتى بشكل استباقي، في دوره في العمل كما أن بعض سلوكيات المواطنة تشكل مؤشرات على التمكين النفسي، والبعض الآخر أي مدى ارتباط السلوكيات بالدور المحدد (الأداء في المهمة) أو أنها تتجاوز الدور المحدد (سلوكيات المواطنة التنظيمية).⁴

صنف *Suominen (2005)* تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:⁵

¹ *Stander M. W & Rothman S. op. cit.*

² *Menon s. t. op. cit.*

³ محمد موسى أحمد، (2014)، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ص 191.

⁴ *Migneault P. et al. op. cit.*

⁵ *Suominen T. et al. (2001), Staff empowerment in Finnish intensive care units, Intensive and Critical Care Nursing, 17, pp : 341-347.*

- 1- **التمكين اللفظي:** يشير التمكين اللفظي إلى القدرة على التعبير عن رأي الفرد ومناقشة وجهات نظره في أنواع مختلفة من المجموعات، كما تعد المشاركة في صنع القرار أيضا جزء لا يتجزأ من التمكين اللفظي. تم التأكيد على أن زيادة سلطة صناعة البيئة تعزز الالتزام التنظيمي للعاملين، والاستقلالية (بمعنى الحرية في تطبيق مهاراتهم ومعرفتهم) والرضا الوظيفي. يحدث التمكين السلوكي عندما يفهم العامل الروابط بين سلوكه ونتائج الوظيفة بالإضافة إلى مساهمته في تحقيق تلك النتيجة.
- 2- **التمكين السلوكي:** يشير إلى الشعور بالسيطرة التي يكتسبها العامل من خلال تصرفاته الخاصة في بيئة العمل والمهام الوظيفية المحددة والاستقلالية الوظيفية، كما يشير إلى القدرة على العمل في مجموعات من أجل حل المشاكل، وجمع البيانات حول مشاكل العمل والتوصية بالحلول، وتعلم مهارات جديدة والتعامل مع الوظائف أكثر صعوبة. كما تشمل الجوانب الأخرى للتمكين السلوكي إعداد التقارير والعمل الجماعي.
- 3- **التمكين الناتج:** يشمل التمكين الناتج القدرة على تحديد أسباب المشاكل وحلها، بالإضافة إلى القدرة على إجراء تحسينات وتغييرات على الطريقة التي يتم بها العمل بهدف زيادة فعالية المؤسسة.

المطلب الرابع: أهمية تطبيق التمكين

تشير العديد من الدراسات إلى النتائج الإيجابية التي يحققها التمكين في سواء للمؤسسة، أو لفرق العمل، أو العاملين، وحتى للمتعاملين مع المؤسسة، والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية التمكين بالنسبة للمؤسسة

- يساهم التمكين في جعل المؤسسة تتمتع بالأداء العالي حيث يحدد *Macy* و *Thompson* و *Farais* المكونات الرئيسية للمؤسسات عالية الأداء لتكون مشابهة جدًا لتلك الموجودة في الأدبيات حول تمكين المؤسسات. وهي تشمل أنشطة مثل تعدد المهارات، والتدريب المتبادل، و فرق العمل ذاتية التوجيه، والتصميم الأفقي وأنظمة الموارد البشرية مثل التعلم والتطوير، وتوسيع وإثراء المهام، وتقييم الأقران، وخطط التعويض المبتكرة، وإدارة الجودة الشاملة التي تشمل العاملين المباشرين مثل تقنيات التحكم في العمليات الإحصائية، والمخزون والتسليم في الوقت المناسب، والشراكات الرسمية بين المورد/ البائعين. بالإضافة إلى جوانب التمكين، ويؤكدون على استخدام التكنولوجيا باعتبارها عنصرا رئيسيا للأداء العالي.¹
- يقوم التمكين على المشاركة في اتخاذ القرار وهو ما يؤدي إلى قرارات ذات جودة أفضل؛²

¹ Honold L. (1997), *A review of the literature on employee empowerment*, *Empowerment in Organizations*, (5-4), pp : 202-212

² Wilkinson A., *op. cit.*

- يوفر التمكين ممارسة أوسع لنطاق السلطة؛¹
- يؤدي تمكين العاملين إلى اكتساب ميزة تنافسية معينة؛²
- يشعر العاملون الممكنون بالفخور بعملهم، وهم أكثر إنتاجية من زملائهم غير الممكنين كما أنهم عموماً أكثر رضا بما يؤدي إلى جذب عملاء أكثر بسبب جودة الخدمة المقدمة ما يترجم إلى أرباح أكثر؛
- يعزز التمكين اعتقاد العاملين بأنهم قادرين على قيادة مصيرهم والتحكم فيه، مما يرفع التحفيز الذاتي الذي يترجم إلى ولاء أكبر وجهد إضافي يقدم للمؤسسة؛³
- يبحث العامل الممكن عن أحسن الطرق ويقوم بإجراء التعديلات باستمرار لجعل نظام العمل بأكمله أفضل، لإيمانه أن المديرين يحترمون أفكاره الجديدة وأنها ستجعل الأمور أحسن؛
- يؤدي التمكين إلى انخفاض معدلات التغيب ودوران العمل بما يحسن سمعة المؤسسة وصورته؛
- يساهم التمكين في جعل العامل أكثر رغبة في التغيير ومنه مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد؛⁴
- يتيح التمكين للعامل النظرة الشمولية، بما يشعره بدوره ومساهمته في مصلحة المؤسسة ككل؛
- يساهم التمكين في تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية بما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصال وخفض زمن اتخاذ القرار، وكذا الحد من تكاليف التشغيل؛
- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وتجنب المهام اليومية.⁵

الفرع الثاني: أهمية التمكين بالنسبة لفرق العمل

- ويوفر التمكين مزايا لمجموعات وفرق العمل يمكن تلخيصها في:⁶
- تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل بما يتناسب وقدراتهم؛
- بناء فريق قوامه الثقة؛
- زيادة قدرة افراد الفريق على الابداع والمخاطرة؛
- يخلق للعاملين شعوراً بالانتماء لفرق عملهم ويزيد احتمال بقائهم فيها؛
- زيادة قدرة الفريق على التحليل؛

¹ محسن مخامرة، وآخرون، (2014)، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 09.

² Migneault P. et al. op. cit.

³ Ramesh R. Shoym Kumar K. (2014), *Role of employee empowerment in organizational development*, *International Journal of scientific research and management* (2-8), pp : 1241-1245.

⁴ Chee Eric et al. op. cit.

⁵ محمد موسى أحمد، مرجع سابق، ص 193.

⁶ عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 43.

- زيادة كفاءة فرق العمل وخلق أفكار جديدة من خلال التآزر والتفاعل بين أعضاء الفريق، وكذا لتطوير وتنظيم فرق العمل.¹

الفرع الثالث: أهمية التمكين بالنسبة للعامل

- يقلل تمكين العاملين من الشعور بالتوتر في العمل ويزيد من الرضا الوظيفي؛
- يجنب العامل الروتين في العمل والملل ويجعله أكثر ارتياحاً، ذلك لأن مؤسسات اليوم في حاجة لعامل يلي المتطلبات المتعددة للعملاء بطريقة أكثر تأثيراً وكذا أكثر خصوصية؛²
- يوفر التمكين حلاً للمشكلة القديمة المتمثلة في أماكن العمل البيروقراطية حيث يتم خنق الإبداع ويصبح العمال معزولين، مما يُظهر الاستياء بطرق فردية أو جماعية؛³
- يرفع من دافعية العامل والالتزام بالعمليات التنظيمية، لشعوره أنه الأكثر دراية ومعرفة بوظيفته من أي شخص آخر وهو ما يجعله أكثر دقة في العمل ويتميز بالأداء العالي؛
- يرفع التمكين مستويات الرضا الوظيفي كون العامل يتمتع بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للمؤسسة ويحسن مستوى إنتاجيتهم كما ونوعاً؛
- يرفع مستويات الثقة بالنفس؛
- يعزز التمكين الابتكار، ويجول العاملين إلى منبع للأفكار الجديدة، نتيجة الحرية والاستقلالية الممنوحة لهم وتقاسم السلطة معهم.⁴

الفرع الرابع: أهمية التمكين بالنسبة للعملاء

- لا تقتصر أهمية التمكين على المؤسسة أو العاملين بها فقط وإنما حتى على المتعاملين مع المؤسسات الممكنة. حيث أن هناك العديد من الدراسات التي تؤكد على وجود علاقة طردية بين رضا الزبون وتمكين العاملين، وهذا خاصة في المؤسسات الخدمية وبالخصوص عمال الخطوط الأولى فالتمكين يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة للعملاء ما يؤدي في النهاية إلى سرعة وجودة الأداء.⁵

¹ Paynevandy S. (2016), *The role of empowerment in organization development*, *International academy journal of organization behavior and human resource management*, (3-5).

² Tariq S. et al. (2014), *green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management*, *Quality and Quantity International Journal of Methodology*, Springer, (50-1) pp : 237-269.

³ Wilkinson. A. *op. cit.*

⁴ Bowen D.E. & Lawler E.E. (1992), *The empowerment of service workers: what, why, when, and how*, *Sloan Management Review*, 33(3), pp : 9-31.

⁵ حسن مروان عفانة، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ص

بناء على ما سبق يمكن القول أن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين يحقق فوائد لجميع الأطراف الداخلية والخارجية، وعليه فالكل رابح في أسلوب التمكين من المؤسسة المطبقة له، إلى العمال فيها وكذا فرق العمل وحتى الأطراف المتعاملة كالعملاء.

المبحث الثاني: أساليب، نماذج وأبعاد التمكين

لا يوجد نموذج واحد وأمثلة لأسلوب تمكين العاملين يصلح لجميع المؤسسات، بما يتعين على كل مؤسسة تبني الأسلوب الذي يلائم ظروفها ويستجيب لاحتياجاتها وثقافتها. على الرغم من أن هناك العديد من الباحثين الذين قاموا بتطوير نماذج تسهل على المؤسسات تبنيها الأسلوب حيث قاموا بتوضيح مختلف أبعاد التمكين ومراحل تطبيقه وتقديم بعض النصائح للمؤسسات حتى تضمن نجاحه.

المطلب الأول: أساليب تمكين العاملين

تختلف أساليب التمكين التي يتبعها المديرون لتمكين مرؤوسيههم وهذا باختلاف الرؤى والمنهجيات المتبعة، وسيتم عرض بعض أهم الأساليب التي تؤكد عليها الكتابات المتخصصة فيما يلي:

الفرع الأول: التمكين من خلال المشاركة *Participation*

يكون التمكين من خلال المشاركة عندما تفوض الإدارة للعمال جزءاً من عملية صنع القرار، حيث يشاركون في تحديد احتياجات العملاء وتبليتها أو يتخذون قرارات بشأن تنظيم العمل أو الجدولة، وفي بعض الحالات، قد يشارك العمال في اتخاذ القرار على المستويات غير التشغيلية. هنا، قد يؤدي استخدام اللجان العمالية أو مديري العمال إلى إشراك ممثلين عن القوى العاملة في القرارات التي تهتم أكثر بمسائل سياسة استراتيجية المؤسسة. ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات منها: مجموعات العمل المستقلة، التدريب في جميع المجالات مجالس العمل، الإثراء الوظيفي، مديرو العمال.¹

إن تطبيق التمكين في المؤسسة برأي *Bowen & Lawler* يعتمد على الانتقال من المشاركة الوظيفية إلى المشاركة العالية، التي تسمح للعاملين باقتراح تغييرات في المنتج أو الخدمة وفي طريقة تقديمها. يتضمن هذا النوع من المشاركة أنشطة مثل استطلاعات الرأي حول مواقف العاملين، ومجموعات حل المشكلات، ودوائر الجودة، وتهدف أساساً لاستنباط المعلومات من العاملين. تمنح المشاركة سلطة تقديرية للعاملين بشأن جوانب مختلفة من وظائفهم وكيفية

¹ Lashley C. (1999), "Employee empowerment in services: a framework for analysis", *Personnel Review*, (28 – 3), P : 169-191.

تنظيم عملهم. يمكن إعطاء هذه السلطة التقديرية إما للأفراد أو لمجموعات (مثل مجموعات العمل) حيث تجعل المجموعات شبه مستقلة أو فرق ذاتية الإدارة، يُسمح لها بتنظيم كيفية قيامها بالمهام.¹ في إطار تمكين العاملين من خلال المشاركة يمكن أن تتاح لهم فرصة الحديث عن المشاكل بكل حرية، وعدم وضع عراقيل للاقتراحات التي يمكن أن يبادروا بها، وتمكينهم من المشاركة في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة وخاصة تلك التي تواجه عملهم مباشرة. وتشجيع الإدارة على أسلوب المشاركة يكون من خلال توفير هياكل خاصة معترف بها مثل ممثلي العمال وجماعات الرأي... ويكون مفعولها أكبر خاصة عند مكافأة المبادرات واقتراحات حل المشاكل. يمكن عرض نموذج مؤسسة *Wal-mart* كمثال في مجال التمكين من خلال المشاركة، حيث يقول مؤسسها *Sam Walton* في مذكراته:

" كنا منذ البداية نحاول أن نكون أفضل من أي منافس آخر ونقدم أفضل ما يمكن أن نقدمه للمستهلك، فقد عملنا بكل طاقتنا لنكون الأفضل – أفضل المديرين وأفضل العاملين بكل ما أوتينا من قوة وعزيمة. لا شك أن لدي شخصية قيادية مشجعة ولكن يتوارى تحت هذه القيادة روح المقاتل في الصفوف الأمامية، ذلك الإنسان الذي يود أن يصنع الأشياء على أحسن وجه. وكان أهم شيء بالنسبة لي هو بناء المؤسسة على أحسن صورها".

كان *Walton* يقدس التغيير والتجريب والتحسين المستمر ولم يكن واعظاً وتمكن من خلق الآليات المؤسسية المناسبة لدفع عملية التغيير في الاتجاه الصحيح، وخلق نوعية وجودة في العمل بشكل أفضل كل يوم. وقد نفذ رؤيته من خلال منح المديرين في الدوائر المختلفة الحرية والصلاحيات لإدارة دوائريهم كما لو أنها لهم أو ملكهم أنفسهم. قام بمنح مكافآت وتقدير شخصي أيضاً لكل من يعمل عملاً متميزاً، وقد خلق أيضاً مسابقات لتشجيع العاملين على الانخراط بمحاولات وتجارب إبتكارية وخلاقة وكان يعقد لقاءات للاحتفال بأفضل التجارب والحديث عن الطريقة التي يمكن الاستفادة منها عملياً. وكان يعقد لقاء في كل يوم سبت في الصباح ليقدم للحضور أحد العاملين الذين حاولوا شيئاً جديداً وكان ذلك مفيداً وناجحاً.

هذا ويتم باستمرار نشر الأفكار المتميزة التي يقترحها العمال في مجلة المؤسسة الداخلية والتي يرغب الجميع بالإطلاع عليها حال صدورها. وقد عملت الإدارة أكثر من ذلك. فقد استثمرت في نظام أقمار صناعية (*Satellite Communications System*) للاتصال، لنشر التفاصيل الدقيقة حول المؤسسة بالسرعة الممكنة.

يعمل الأفراد في هذه المؤسسة في أجواء مشجعة جداً فإذا قدم أي عامل مقترحاً متميزاً يتعلق مثلاً في تحسين النوعية أو تقليل النفقات أو خدمة الزبائن، فيتم نقل ونشر هذه الأفكار أو المقترحات بسرعة قصوى. فكل اقتراح

¹ Bowen D.E. & Lawler E.E. (1992), op. cit.

متميز يصل إلى أكثر من 800 فرع ويتفاعل مع هذا الاقتراح أكثر من 80000 عامل مما يساهم في تحقيق مكاسب هائلة على مستوى تقليل التكاليف مثلاً أو في تحسين الإنتاجية أو قد يكون في حل مشكلة فنية معينة. إن التشجيع على المبادرة يدل على نية الإدارة في خلق مؤسسة تتجدد وتحول لا بقدرتها قائدتها الحارقة ولا بفكرة واحدة متميزة فحسب، ولكن بمنح الفرصة للجميع كي يقدموا أفكاراً وتتم مكافأتهم على تقديم الأفكار وخاصة تلك الأفكار القيمة، مما يؤدي إلى التنافس بين العاملين من أجل تقديم أفكار أفضل، جعلها يدور حول تحسين الإنتاجية أو آليات معينة لتقليل التكاليف أو طريقة أفضل في خدمة العملاء.¹

الفرع الثاني: التمكين من خلال إثراء العمل *Job Enrichment*

يرى العديد من الباحثين المتخصصين في مجال التمكين أن بداية هذا المصطلح كانت مرتبطة بدرجة كبيرة مع فكرة الإثراء الوظيفي والاستقلالية الوظيفية التي جاء بها *Herzberg*. الذي يعتبر إثراء العمل طريقة للتحفيز والتغلب على الإحباط والروتين ومن طرق تنظيم العمل.

يعتبر *Lashly* التمكين من خلال إثراء العمل برنامج تدريبي مفصل، يعمل على تشجيع العاملين على إدراك معاناة العملاء وذلك لإعطاء قيمة أكبر للخدمة المقدمة من طرف المؤسسة، واللجوء إلى المبادرة في تلبية متطلبات العملاء ومحاولة حل مشاكلهم.² أي أن صيغة التمكين هذه حسب رأي الباحث تخص أكثر العاملين في الصفوف الأولى. تكون المهمة أكثر ثراءً إذا كان لدى الفرد إمكانية (أ) القيام بأنشطة مختلفة تستدعي العديد من مهاراته، (ب) لإكمال عملية العمل، (ج) يكون لها تأثير كبير على حياة أو عمل الآخرين، (د) اتخاذ قرارات بشأن تخطيط عمله وتحديد الإجراءات التي سيتم استخدامها و (هـ) تلقي معلومات واضحة ومباشرة حول مستوى أدائه. ويُمكن الإثراء الوظيفي الفرد من تولى وظائف إدارية معينة، مثل التخطيط والتنظيم والتحكم، بالإضافة إلى أداء الوظيفة.³ يعزز هذا التنوع في المهام من التمكين بدرجة أكبر، حيث يساعد إنجاز المهمة على زيادة القيمة الموضوعية على تلك الوظيفة بما يخلق شعوراً بتقرير المصير والتأثير.

الفرع الثالث: التمكين من خلال النمط القيادي *Leadership Style*

يبني هذا الأسلوب عن العلاقات بين القائد والعضو، حيث يتنشط القادة ومن ثم يمكنون أتباعهم من التصرف بطريقة تحقق النجاح التنظيمي، حيث يتيح القادة فرصة المشاركة المرؤوسين في عملية تغيير وتحويل المؤسسة⁴، ففي ظل المؤسسة التمكينية من خلال النمط القيادي، يمنح الرؤساء أعضاء الفريق مزيد من التفويض ومجالاً أوسعاً في

¹ يحيى ملحم، مرجع سابق، ص: 167-168.

² Lashley C. (2001), *Empowerment, HR Strategies for service Excellence*, Elsevier, p.:67.

³ Migneault P. et al. op. cit.

⁴ Burke W. op. cit.

تخطيط وتنفيذ وتقييم أدائهم، كذلك فإنهم يمكنون الأعضاء في الفريق من خلال تغيير نمط الرقابة المعمول به، وهذا لا يتضمن إمتناع الرؤساء عن تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمرؤوسين ولأعضاء الفريق كلما طالبوا بذلك، بل ينبغي عليهم مساعدتهم على تطوير مهاراتهم والتزاماتهم، لكي يؤدي دورهم بفاعلية.¹

أكد Sullivan على دور المدير في تمكين العاملين، حيث يرى أن المؤسسة التي تتمتع بالتمكين هي تلك التي يشرف فيها المديرون على عدد أكبر من الأشخاص مقارنة بالتسلسل الهرمي التقليدي، كما يقومون بتفويض المزيد من القرارات إلى مرؤوسيههم ويتصرفون مثل المديرين حيث يساعدون العاملين على حل المشكلات، ويعملون على تحفيزهم لقبول تحمل مسؤولية أكبر، وتعلم مهارات ومعارف أكثر، إضافة إلى قيامهم بإحداث تطوير في جوانب عمل العامل وتنمية شعوره بالاستقلالية وحرية التصرف.²

وقد قام كل من Conger and Kanungo بتحديد خمس فئات لسلوكيات القائد للتمكين وهي:

- يصف تعزيز جدوى العمل الطريقة التي توسع بها سلوكيات القائد كلاً من الغرض من عمل العامل ومعناه، وبالتالي زيادة إحساس العاملين بالقيمة، مما يزيد من رغبتهم في بذل جهد أكبر؛
- تعزيز المشاركة في صنع القرار، حيث تتطلب بذل جهود متضافرة من قبل القادة للحصول على مدخلات العامل في عملية صنع القرار؛
- تسهيل تحقيق الهدف وتوفير الاستقلالية والتحرر من القيود البيروقراطية، وهو ما يتيح أفضل استخدام لمواهب العاملين ومواردهم لتحقيق أفضل نتائج أداء عمل ممكنة؛
- زيادة استقلالية عمل العاملين وذلك بالتركيز بشكل أقل على القواعد والقيود البيروقراطية؛
- التعبير عن الثقة في الأداء العالي.³

كما حدد Vogt & Murrell بعض تدخلات القادة لتحقيق التمكين مثل:⁴

- إنشاء رؤية مشتركة وتحديد وتوضيح الأهداف المشتركة؛
- استخدام نماذج الفريق والمجموعة المؤقتة للتنظيم؛
- إعادة تصميم العمل ليعكس المعايير التعاونية؛
- استخدام الإثراء الوظيفي؛
- توفير التدريب للمرؤوسين؛

¹ رامي جمال أندراوس وآخرون، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 120.

² Honold L. op. cit.

³ Conger J.A. (1989) *Leadership: The Art of Empowering Others, Academy of Management Perspectives*, (3 – 1), pp : 17-24

⁴ Honold L. op. cit.

- التوجيه المستمر؛

- تطوير أنظمة المكافآت.

ويمكن عرض نموذج *Colgate-Palmolive* التي تعمل على تطبيق أسلوب التمكين على العاملين، وذلك من خلال توفير ممارسات مهمة وترتبط أغلبها بسلوك القائد ويمكن تلخيصها في:¹

- توفير فرق العمل ذاتية التوجيه؛

- التدفق الحر للمعلومات حول أهداف المؤسسة وتوجهاتها؛

- توفير التدريب والتطوير المستمر لمهارات العمل والإدارة والقيادة لجميع العاملين؛

- تمكين المدراء الذين يشبهون المدربين تدريجياً؛

- جعل مراقبة الموارد اللازمة مهمة العامل؛

- توفير قياس الأداء يتماشى مع أسلوب التمكين؛

- استخدام ردود الفعل الإيجابية المستمرة والتعزيزات على الأداء.

الفرع الرابع: التمكين من خلال الالتزام *Commitment*

قد يتم تمكين العمال من خلال التزام أكبر بأهداف المؤسسة، بحيث يتم تشجيعهم على تحمل المزيد من المسؤولية عن أدائهم، وهو ما يمكن من تحقيق تحسين في مهاراتهم ومواهبهم الكامنة وتشغيلها لصالح المؤسسة، وخلق المزيد من العملاء الراضين والأرباح، بحيث يكونون أكثر قابلية للتكيف مع التغيير.

وتتداخل محاولات تحقيق قدر أكبر من الالتزام مع التمكين من خلال مشاركة وادماج العاملين، ومع ذلك فإن بعض المبادرات تهدف بشكل خاص إلى زيادة التزام العمال. في هذه الحالات، من المأمول أن يؤدي الالتزام الأكبر إلى تطوير المواقف الإيجابية تجاه المؤسسة - أداء العامل أكثر توافقاً مع احتياجات المؤسسة واحتياجات العملاء - والمزيد من الاستقرار بين القوى العاملة.

تهدف أشكال التمكين الأخرى إلى اكتساب التزام أكبر للعمال من خلال الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعمال والشعور بالقيمة في العمل، والتغييرات في تصميم الوظائف من خلال زيادة التناوب والإثراء الوظيفيين.²

الفرع الخامس: التمكين من خلال تسطيح الهيكل *flattening organizational structures*

تسمح الهياكل المسطحة بتقليل المستويات الإدارية مما يزيد من حرية العاملين وسلطانهم ومن كفاءة الهيكل التنظيمي (كفاءة عملية الاتصال، الشفافية، وضوح القرارات وتوسيع نطاق الإشراف)، ويؤكد كانتر (1977) أن

¹ Honold L. op. cit.

² Lashley C. (1999), op. cit.

التمكين ينتج عن تسطيح الهيكل التنظيمي واللامركزية وزيادة مشاركة العاملين، وعليه ينقل تمكين العاملين سلطة اتخاذ القرار إلى أسفل الهرم التنظيمي ويمنح السلطة للعاملين للتأثير بشكل كبير على الأداء التنظيمي.¹ وعلى عكس هياكل التنظيم العمودية تتيح الهياكل المسطحة مجموعة جديدة من الإجراءات الإدارية، كالمزيد من العمل الجماعي، والبيروقراطية الأقل، وتحسين الاتصالات، وفرص التطوير المهني وزيادة الرضا الوظيفي.²

ومن خصائص المؤسسات الباحثة عن التميز كما جاء في الكتاب الشهير "*à la recherche de l'exelence*" Peters & Waterman هو قربها من العميل، نتيجة تبنيتها لهياكل تنظيم مسطحة تتضمن عدد قليل من مستويات الإدارية، وقد يساهم ذلك في خفض النفقات العامة عن طريق تقليل التكاليف الإدارية، وفي جعل المؤسسة أقرب إلى عملائها، وفي تحسين الجودة واستجابة أكبر للتغير البيئي.

والاعتماد الناجح على الهياكل المسطحة يتعين على الإدارة مراعاة تدريب العاملين واثراء مهامهم، وإعادة تصميم وظائفهم، وخلق فرق عمل مستقلة، بالإضافة إلى خطط تقاسم الأرباح والمكافآت.³

وعليه يتم هذا الأسلوب، من خلال تغيير النهج الهرمي للهيكل التنظيمي والانتقال من المركزية إلى اللامركزية، مما يعزز الجو التشاركي ويقرب العمال من الإدارة إضافة إلى التوسيع المهام وإثرائها، وهو أساس عملية التمكين.

يمكن عرض تجربة مركز خدمات الاتصال الكندي التي تعتبر من بين الأمثلة الناجحة التي اعتمدت على أسلوب تسطيح الهيكل لتطبيق تمكين العاملين، حيث قامت هذه المؤسسة بإعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتماشى وأسلوب تمكين العاملين وذلك من خلال جعله افقياً أكثر ومشملاً على مستويات إدارية أقل، بحيث يشعر المديرين والمشرفون والعاملون بمساهمتهم في صياغة اهداف المؤسسة واتخاذ القرارات،

وقد اعتمدت المؤسسة في هذه التجربة على فرق العمل الممكنة او فرق العمل المدارة ذاتياً، متأكدة من الفوائد المحتملة من الالتزام بتكوين فرق عمل ممكنة.⁴

تجدر الإشارة إلى أن الأساليب المذكورة أعلاه ليست متعارضة من جهة، والمديرين في المؤسسات قد يكونون مهتمين بأسلوب معين أكثر من آخر من جهة أخرى، كما يمكن ان يكون نوع واحد كاف لجعل التمكين في المؤسسة فعالاً، وقد يكون المزج بين نوعين أو أكثر أفضل لنجاح تطبيق التمكين.

¹ Pradhan R. K. & Panda M. *op. cit.*

² Powell L. (2002), *Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment*, *International Journal of Educational Management*, (16-1), pp : 54-59.

³ Lashley C. (1999), *op. cit.*

⁴ مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سابق، ص58.

المطلب الثاني: نماذج تمكين العاملين

يعتبر التمكين من المواضيع الحديثة في أدبيات إدارة الموارد البشرية. وقد تنوعت الأبحاث والدراسات في هذا المجال الذي أصبح يزخر بالكثير من النماذج التي يمكن إيجازها في مقاربتين: أولاً، الدراسات التي تركز على النهج الإداري للتمكين وتعتبره نتيجة لعملية تبني أو اعتماد أساليب وممارسات إدارية معينة وعادة ما يسمى «النهج الإداري أو العلائقي». ويتمثل الموضوع الرئيسي لهذه المقاربة فحص الأدوات والوسائل التي يوفرها المديرون، والتي من خلالها يقربون عملهم من التمكين في المؤسسة. بينما ركزت المقاربة الثانية على أهمية البعد النفسي للتمكين في دراساتهم الذي اعتبر عاملاً من عوامل البنية التحتية في تحسين وتطوير أنشطة المؤسسة، وهو عامل داخلي أو ذاتي يخص الفرد، وبالتالي يرتبط ارتباطاً مباشراً بموقفه أو شعوره أو إدراكه لبيئة العمل، وفي إطار هذه المقاربة يؤدي تطوير أو تعزيز الشعور بالتمكين في الأبعاد العقلية للفرد إلى التمكين.

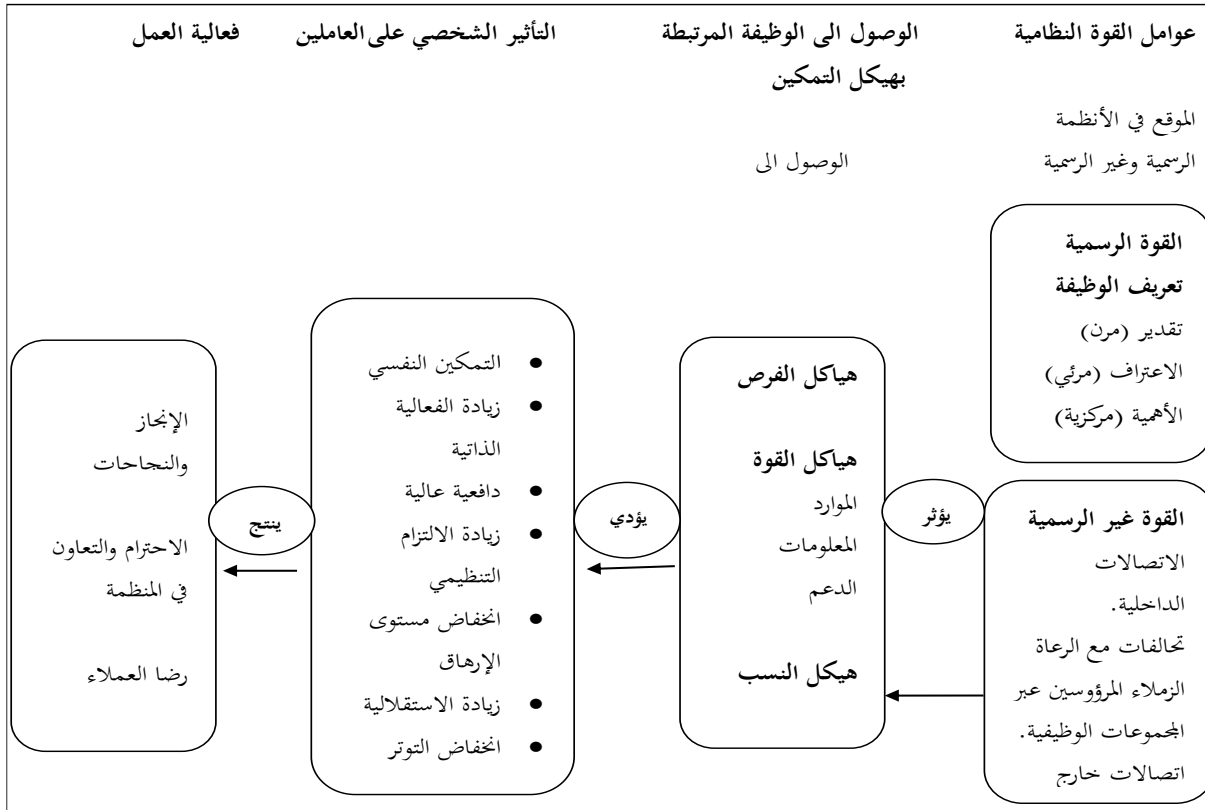
تظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، مراحلها ومتطلباته، والتي من أهمها: نموذج كانتر (Kanter, 1979)، نموذج (Conger and Kanungo, 1988)، نموذج Thomas & Velthouse، نموذج Gretchen M. Spreitzer، نموذج Russell A. Matthews وآخرون.

الفرع الأول: نموذج كانتر (Kanter, 1979)

طور كانتر Kanter نظرية القوة من خلال دراسته لبيئات العمل في شركة أمريكية كبيرة، والتي يعرفها بأنها قدرة الأفراد على إنجاز الأعمال والقدرة على حشد وتعبئة الموارد لإنجاز العمل وهي مشتقة من المنصب الذي يشغله الشخص في المؤسسة. وخلص بنموذجه المتعلق بالتمكين الهيكلي.¹

¹ Miller P. A. et al. (2001), *Evaluating Physical Therapists' Perception of Empowerment Using Kanter's Theory of Structural Power in Organizations*, *Physical Therapy*, (81- 12), pp : 1882-1888.

شكل رقم (1-1): نموذج كانتر للتمكين الهيكلي



Source : Miller P. A. et al. (2001), *Evaluating Physical Therapists' Perception of Empowerment Using Kanter's Theory of Structural Power in Organizations*, *Physical Therapy*, (81- 12), P : 1882-1888.

وفقاً لنموذج Kanter ، تؤثر العوامل الهيكلية في بيئة العمل على مواقف وسلوكيات العامل¹. وهو يفترض في نظريته أن أماكن العمل التمكينية هي تلك التي توفر للعاملين إمكانية الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد والفرص للقيام بعملهم بأفضل ما لديهم من قدرات،² ان عدم توفر هذه الظروف تشعر العاملين بالعجز، وهو ما يهدد إنتاجية المؤسسة لأن الأفراد الضعفاء هم أكثر عرضة للإرهاق وانخفاض الرضا الوظيفي.

ويتأثر الوصول إلى العناصر السابقة للتمكين بدرجة القوة الرسمية وغير الرسمية التي يتمتع بها الفرد في المؤسسة. ويؤكد كانتر أن الأفراد الذين يتمتعون بإمكانية الوصول إلى المعلومات والدعم والموارد والفرص يمكنهم إنجاز المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أنهم يتمتعون بدوافع عالية وقادرون على تحفيز الآخرين وتمكينهم، بينما الأفراد الذين ليس لديهم إمكانية الوصول إلى هياكل القوة يرون أنفسهم عاجزين ويصبحون أكثر مراعاة للقواعد

¹ Laschinger H. K. et al. (2009), *Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes* *Journal of Nursing Management*, 17, pp : 302–311.

² Gilbert S. et al. (2010), *The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviors*, *Journal of Nursing Management*, 18, pp : 339–348.

وأقل التزامًا بالأهداف التنظيمية.¹ تُكتسب القوة الرسمية من خلال الأداء الممتاز للأنشطة المتعلقة بالوظيفة والتي تكون غير عادية أو مرئية أو تجذب انتباه الآخرين، وذات صلة بحل المشكلات التنظيمية الملحة، بينما تنتج القوة غير الرسمية من التحالفات السياسية والاجتماعية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين في المؤسسة. ويشمل الرؤساء الموجهين والمدرسين والمعلمين ذوي المناصب العليا في المؤسسة الذين يقدمون الموافقة أو الدعم للأفراد، كما تعد التحالفات مع الزملاء ضرورية لأي قاعدة سلطة، حيث يمكن أن يصبح زميل اليوم رئيسًا للفرد في اليوم التالي.

يُشتق هيكل القوة من ثلاثة مصادر: الوصول إلى الدعم *Support* والمعلومات *Information* والموارد

.Resources

الوصول إلى المعلومات: وفقًا لنظرية كانتر، يحتاج الأشخاص إلى الوصول إلى المعرفة والمعلومات اللازمة لأداء وظائفهم، ويتضمن ذلك المعلومات المتعلقة مباشرة بعملهم، بالإضافة إلى معلومات حول المؤسسة ككل. يعني معرفة القرارات والسياسات والأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى امتلاك المعرفة والخبرة الفنية المطلوبة لتكون فعالة ضمن السياق الأوسع للمؤسسة، فالمعلومات توفر إحساسًا بالهدف والمعنى للعاملين، وتعزز قدرتهم على اتخاذ القرارات التي تساهم في الأهداف التنظيمية،² كما يتيح الحصول على المعلومات للعامل باتخاذ القرارات والتصرف بسرعة، بالإضافة إلى نقل المعلومات إلى العاملين الآخرين من أجل إنجاز المزيد.

الحصول على الدعم: يشمل التعليقات والتوجيهات الواردة من الرؤساء والزملاء والمرؤوسين بالإضافة إلى الدعم العاطفي أو النصائح المفيدة أو المساعدة العملية التي يمكن للآخرين تقديمها، كما أنه قدرة العاملين على اتخاذ إجراءات غير عادية ومبتكرة وتحمل المخاطرة استجابةً للمواقف دون الاضطرار إلى المرور بالروتين التنظيمي.³

الوصول إلى الموارد: يشير الوصول إلى الموارد إلى قدرة الفرد على الوصول إلى المواد والمال والإمدادات والوقت المعدات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الوصول إلى الفرص: أشار كانتر إلى الفرصة على أنها القدرة على التقدم والنمو في المؤسسة، ويستلزم الحصول على فرص التعلم والنمو الحصول على التحديات والمكافآت وفرص التطوير المهني لزيادة المعرفة والمهارات، ويمكن تحقيق هذه الفرصة للنمو من خلال المشاركة في اللجان وفرق العمل ومجموعات العمل المشتركة بين الإدارات.⁴

¹ Sarmiento T. P. et al. (2003), *Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: testing Kanter's theory*, *Journal of Advanced Nursing*, (46-2), pp: 134-143.

² Laschinger H. K., et al. op. cit.

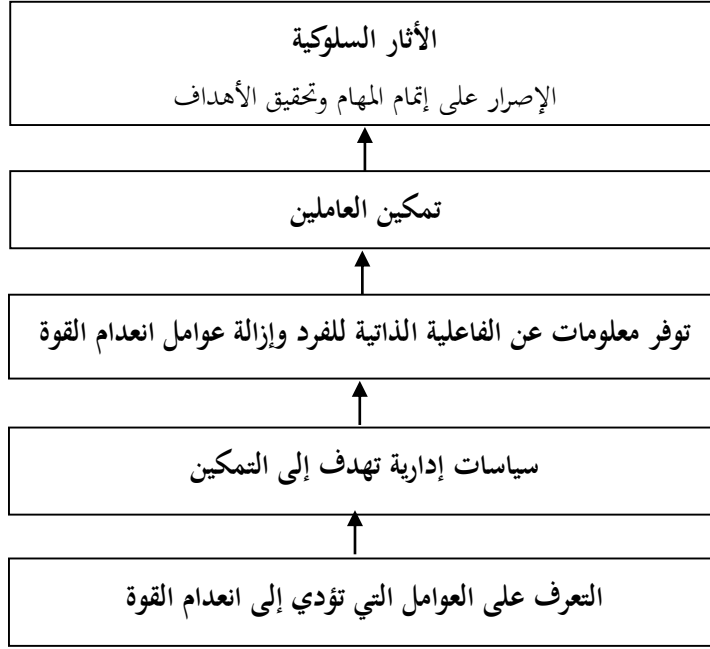
³ Gilbert S. et al. op. cit.

⁴ Laschinger H. K. et al. op. cit.

الفرع الثاني: نموذج (Conger & Kanungo (1988)

طور كونجر وكانونغو نموذجًا للتمكين في عام 1988 وقد ركز على العملية والعمل لتمكين المرؤوسين في سياق إدارة المؤسسة، ويقسم هذا النموذج التمكين إلى خمس مراحل تشمل الحالة النفسية لتجربة التمكين، وظروفها السابقة، وعواقبها السلوكية. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): نموذج العوامل المؤثرة *Conger & Kanungo*



المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني، (2015)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المؤسسات الأمنية، الدار الجزائرية، الجزائر، ص 36.

تبدأ عملية التمكين (سيتم تناوله بالتفصيل في المبحث الثالث من هذا الفصل)، بتشخيص الظروف داخل المؤسسة التي تتسبب أو تكون مسؤولة عن شعور العاملين بالعجز وفقدان القوة كالمناخ البيروقراطي والمركزية الشديدة وضغوط المنافسة، ويتم في المرحلة الثانية استخدام الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي لإزالة الظروف المحددة في المرحلة السابقة، والأهم لتزويد المرؤوسين بمعلومات تخص فعاليتهم الذاتية. في المرحلة الثالثة يتم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربعة مصادر أساسية: التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستشارة العاطفية والمكاسب غير الفاعلة، ليبدأ في المرحلة الرابعة شعور المسؤولين بالتمكين وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول والاعتقاد بالفاعلية الذاتية. أخيرا في المرحلة الخامسة يتم فيها ملاحظة التغيير في السلوك من خلال الإصرار على إنجاز الأهداف المهمة المعطاة وغيرها.¹

¹ Dong Y. & Dong H. (2018), *Design Empowerment for Older Adults*, Springer Nature, pp : 465–477.

حتى تستطيع المؤسسة تمكين عمالها وفق هذا النموذج يتعين عليها تقوية اعتقادات الفرد بفاعليته الذاتية وإضعاف اعتقاده بفقدان القوة.

الفرع الثالث: نموذج *Thomas & Velthouse*

قام *Thomas & Velthouse* ببناء نموذج معرفي للتمكين وذلك بالاعتماد على نموذج *Conger & Kanungo*. وقد عرفا التمكين على أنه دافع جوهري متزايد للمهمة، ويحدد النموذج أربعة إدراكات (تقييمات المهام) كأساس لتمكين العمال: الشعور بالتأثير، والكفاءة، والجدوى والاختيار. وقد سمي بنموذج التمكين الإدراكي أو المعرفي. ونظرا للتمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المتعقدات، والذي يتضمن كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة، وقد حدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية تمثل أساساً لتمكين العاملين حسب نموذجهما.

قام الباحثان بتطوير النموذج السابق من خلال ثلاث طرق:

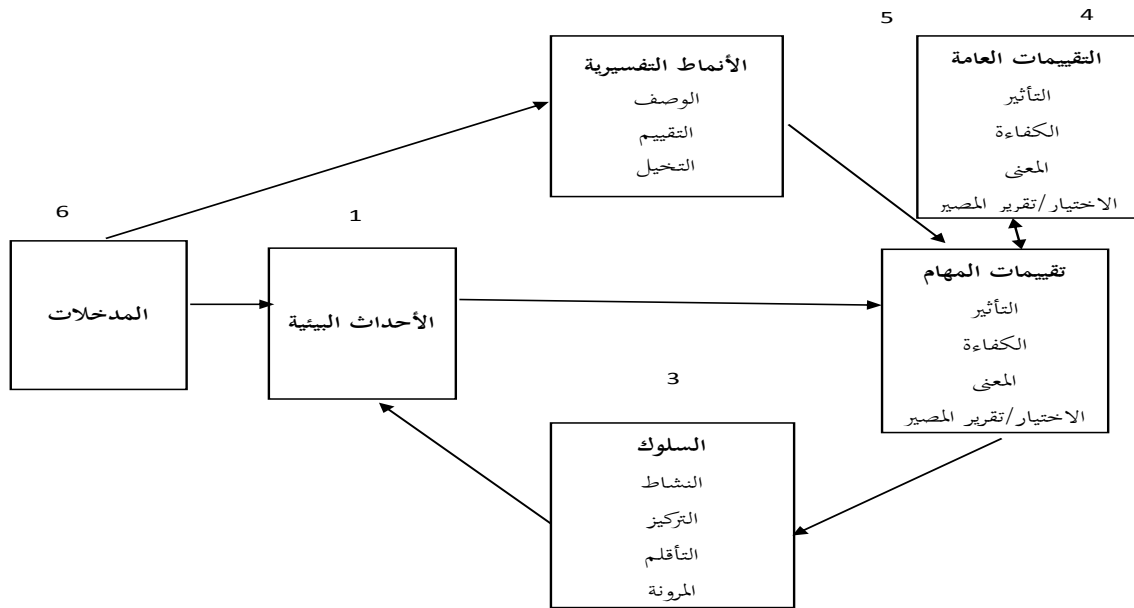
أولاً: يتم جعل مفهوم التمكين باعتباره الدافع أكثر دقة من خلال تحديد التمكين على انه نوع من التحفيز، يشار إليه هنا على أنه الدافع الداخلي للمهمة؛

ثانياً: يحاول تحديد مجموعة كاملة تقريباً أو كافية من تقييمات المهام التي تنتج هذا الدافع. على الرغم من تضمين الكفاءة الذاتية في هذه المجموعة، إلا أنها لا تعتبر كافية، ويتم استكمالها بثلاثة تقييمات مهمة إضافية؛

ثالثاً: يحاول النموذج التقاط العمليات التفسيرية التي يصل من خلالها العمال إلى تقييمات المهام هذه. في نموذج *Kanungo & Conger*، يُفترض أن أحكام الأفراد بشأن الفعالية الشخصية تعكس الظروف / الأحداث الموضوعية والمعلومات التي تتدفق من تلك الأحداث. بهذه الطريقة، وضع *Kanungo & Conger* افتراضات التحفيز والاستجابة حول التأثيرات السببية لتلك المحفزات الخارجية على الأفراد. في المقابل، ينظر *Thomas & Velthouse* إلى مثل هذه الأحكام على أنها تفسيرات ذاتية (تركيبات) للواقع، بحيث تتأثر تقييمات المهام أيضاً باختلافات الفردية في العمليات التفسيرية.¹

¹ Thomas K. W. & Velthouse B. A. (1990), *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*, *Academy of Management review*, (15- 4), P : 666-681.

شكل رقم (1-3): النموذج المعرفي للتمكين



Source: Thomas K. W. & Velthouse B. A. (1990), *Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation*, *Academy of Management review*, (15- 4), pp : 666-681.

تتمثل المرحلة الأولى في التغيير في الأحداث البيئية وذلك بتوفير المعلومات الكافية للأفراد التي تساعدهم على تقييم مهامهم (تأثير، كفاءة، معنى، اختيار) التي تمثل المرحلة الثانية وهو ما يؤثر على سلوك الفرد (نشاط، تركيز، مبادرة) وهي المرحلة الثالثة. وبدوره سلوك الفرد يؤثر في الأحداث البيئية. وكمرحلة رابعة يتم فيها التأثير المتبادل بين كل من التقييمات العامة المكتسبة من الفرد سابقا وتقييمه لمهامه الحالية. أما في المرحلة الخامسة فيتم فيها تفسير الفرد للمعلومات التي قد تحصل عليها وتكون إما بالوصف أو التقييم أو التخيل وهو ما يؤثر في تقييم الفرد لمهامه، وكمرحلة أخيرة يتدخل الفرد لإجراء إما تصحيح أو تعديل يؤثر به على الأحداث البيئية وكذلك على الأنماط التفسيرية.

الفرع الرابع: نموذج Gretchen M. Spreitzer

يعتمد نموذج Spreitzer على مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى التمكين، والتي يمكن تصنيفها إلى صنفين:¹

1 عوامل ترجع لخصائص الفرد: تشمل تقدير الذات حيث يرى أن تقدير العامل لذاته يرتبط بشكل إيجابي بالتمكين. يُعرّف تقدير الذات بأنه شعور عام بقيمة الذات، حيث من المرجح أن يوسع الأفراد الذين يتمتعون بتقدير كبير لأنفسهم شعورهم بالجدارة الذاتية إلى إحساس بالكفاءة في العمل.

¹ Spreitzer G. M. (1995), *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation*, *Academy of Management Journal*, (18-5), pp : 1442-1465.

الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

أما العامل الثاني وهو موضع أو مركز السيطرة، يفسر هذا البعد الدرجة التي يعتقد بها الأفراد أنهم المسؤولون عن حياتهم، وليس القوى الخارجية، من يحددون ما يحدث في حياتهم. من المرجح أن يشعر الأفراد الذين يتمتعون بموقع داخلي للسيطرة بشكل عام بأنهم قادرين على تشكيل بيئة عملهم وعملهم وبالتالي يشعرون بالتمكين.

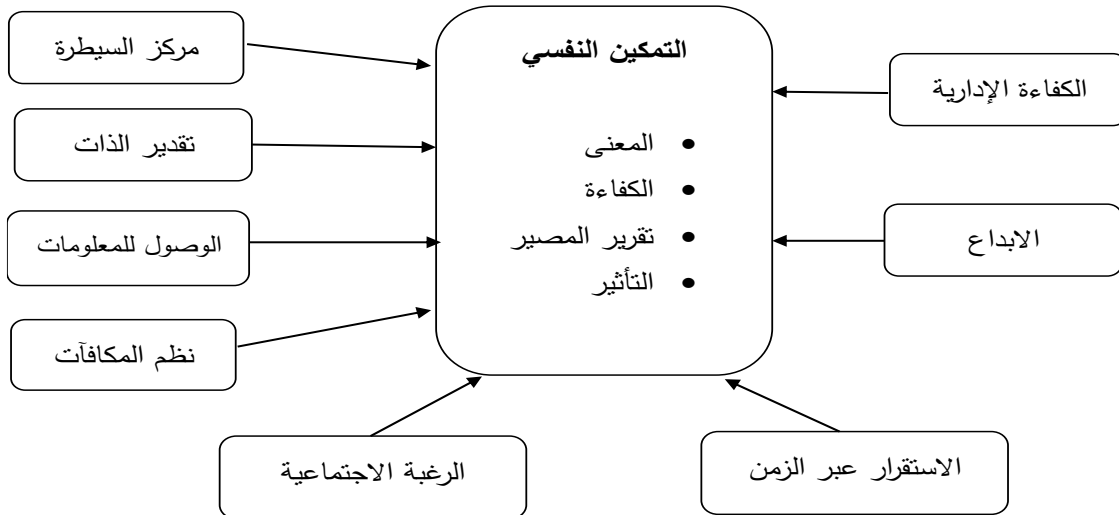
2 عوامل ترتبط بخصائص الوظيفة وتشمل عنصرين:

- مشاركة المعلومات: لتطبيق التمكين، يجب على المؤسسات "إتاحة المزيد من المعلومات لعدد أكبر من الأشخاص على مستويات أكثر من خلال المزيد من الوسائل، حيث يتعين توفير نوعين محددين من المعلومات وهما ضروريان للتمكين: أولاً معلومات حول مهمة المؤسسة وثانياً معلومات حول الأداء.

- نظم المكافآت: من أهم العوامل التي يجب توفرها لتمكين العمال هو نظام الحوافز الذي يكافئ الأداء، والذي يجب أن يعترف بالمساهمة الفردية، حيث أن الحوافز الفردية تعزز التمكين من خلال أولاً الاعتراف بالكفاءات الشخصية وتعزيزها وثانياً تزويد الأفراد بحوافز للمشاركة والتأثير على عمليات صنع القرار في العمل، هذه العوامل تؤدي إلى التمكين الذي يتكون من أربعة أبعاد وهي (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، التأثير).

يؤدي التمكين حسب هذا النموذج إلى الكفاءة الإدارية والإبداع مع وجود عاملان يدعمان عملية التمكين هما رغبة الاجتماعية والاستقرار عبر الزمن.

شكل رقم (1-4): التمكين النفسي في مكان العمل لنموذج Spreitzer



Source: Spreitzer G. M. (1995), *Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation*, *Academy of Management Journal*, (18-5), pp : 1442-1465

الفرع الخامس: نموذج Russell A. Matthews وآخرون

يقترح Russell وزملاؤه ثلاثة عوامل تنظيمية مرتبطة من الناحية المفاهيمية بالتمكين البيئي الكلي للتمكين، وصالحة للتمييز وقياس مستوى التمكين، بالإضافة إلى تزويد إدارات الموارد البشرية بالمعلومات التي تقترح التغييرات

البيئية التي يمكنهم تنفيذها لتحسين تصورات التمكين من جانب العمال وهي: (1) الإطار الهيكلي الديناميكي، (2) التحكم في قرارات العمل، (3) السهولة في تبادل المعلومات، ونوضحها فيما يلي:¹

1 الإطار الهيكلي الديناميكي: يتم توفير هذا الإطار من خلال تقديم المؤسسة مجموعة واضحة من الإرشادات القابلة للتعديل التي تساعد العامل على اتخاذ قرارات إجرائية وسلوكية في بيئة عمل متطورة. حيث يقترح *Conger & Kanungo* العديد من العوامل السياقية التي يمكن أن تقلل من إحساس العامل بالتمكين المدرك. تتضمن الأمثلة التي توضح البيئة غير المنظمة ديناميكياً تحديد أهداف تنظيمية غير واقعية، وأسلوب إشرافي استبدادي بطبيعته، والتركيز المفرط على حالات الفشل بدلاً من التعلم، وعدم إمكانية الوصول إلى الإدارة العليا، وهذا ما يجب على الإدارة تجنبه وإزالته.

2 التحكم في قرارات العمل: يحدث هذا عندما يُسمح للعمال بالمشاركة في جميع جوانب حياتهم المهنية، وتشمل العوامل السياقية التي تتعارض من الناحية المفاهيمية مع التحكم في قرارات العمل، عدم وجود أهداف ذات مغزى وهامة محددة من جانب العامل/ الفريق، ونقص في الوضوح والمدخلات فيما يتعلق بمسؤوليات الوظيفة. ولأجل أن يكون هناك تصور للتمكين، يجب أن يتحكم الأفراد والفرق في المسؤوليات المتنوعة، وأن يشعر العمال/ الفرق أن لديهم سلطة تمييزية في صنع القرار. وهي عوامل يمكن تلخيصها في مدى السماح للعمال بالمشاركة في جميع جوانب حياتهم المهنية.

3 سهولة تبادل المعلومات: هو العامل الثالث المرتبط من الناحية المفاهيمية بتسهيل التمكين التنظيمي الكلي، ويتم تعريفه على أنه يحدث عندما تكون جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة متاحة لجميع الأفراد فيها. والمعنى الضمني لتبادل المعلومات هنا ليس أن كل ما يتعلق بالعامل (مثل سجلات العاملين أو تقييم المدير للعاملين...) يتم مشاركته، بل أن المقصود هو ضمان أن المعلومات التي تتعلق بعمل المؤسسة يتم تقاسمها مع جميع الأفراد في المؤسسة. حسب رأي صاحب النموذج فالتمكين مفهوم صعب الفهم، حيث يعتقد البعض أن تمكين العامل يتم تحقيقه بشكل أفضل بطريقة من أعلى إلى أسفل، ويؤكد الباحثون الداعمون لهذا المنظور، والمعروف أيضاً بالمنظور العلائقي أو الميكانيكي، أو الإداري أن مسؤولية المؤسسة هي توجيه العامل وتفويض المزيد من المسؤولية ومشاركة المزيد من المعلومات مع العامل. وعلى العكس من ذلك، يرى آخرون أنه منظوراً نفسياً أو أن التمكين من أسفل إلى أعلى هو الأفضل في محاولة فهم التمكين وكيفية تحقيق قوة عاملة مُمكنة، فيؤكد المنظور والممارسون الذين يتمسكون

¹ Russell A. M. et al. (2003), *The organizational empowerment*, *Personnel Review*, (32- 3), pp: 297-318.

بالمنظور النفسي للتمكين أن العامل سيتم تمكينه حقًا فقط عندما يدرك العامل أنه تم تمكينه. لكن حسب النموذج وبعد دراسة أجراها الباحث خلص إلى أن التمكين يحدث بالمزج بين المنظور العلائقي والنفسي.

المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين

قام (Potterfield 1999) بفحص وجهتي نظر حول التمكين هما:

النظرة الأولى: اقترحتها (Thomas & Velthouse 1990) الذين عرفا التمكين من حيث مفهوم التحفيز ويعتمد بشكل أساسي على الإدراكات التالية: المعنى، الكفاءة، التأثير، تقرير المصير (الاختيار). أما النظرة الثانية التي اقترحتها (Robins 2005) فإن المدير يتدخل لتفويض المزيد من سلطته إلى العاملين، لتقليل الإشراف المباشر وتقديم رؤية شاملة. يتمتع العاملون بمزيد من المرونة في الوصف الوظيفي، إذ يفترض هذا الإطار أن مقدار القوة في المؤسسة ثابت، ومن ثم يمكن للإدارة ببساطة توزيع سلطتها في جميع أنحاء التسلسل الهرمي لتمكين العاملين، ومنه بهذه الطريقة، يمكن للمؤسسة أن تحقق أهداف تمكين العامل وخلق نتائج أعمال أفضل وقوى عاملة أكثر رضا وتحفيزًا.¹ انتقد أنصار النهج النفسي للتمكين النهج الإداري إذ يرون أنه يقلل من القيمة النفسية لتمكين العامل، فهم يعتبرون النهج الإداري معضلة للمديرين حيث يعتمد نجاحه على قدرتهم على التوفيق بين فقدان السيطرة والحاجة إلى تطابق الهدف، كما أشاروا إلى أن هذا النهج فشل في معالجة الحالة المعرفية للعاملين، فمجرد مشاركة السلطة أو تفويضها إلى المرؤوسين لا يضمن بالضرورة الحالة الذهنية للعاملين للعمل الجاد وزيادة الإنتاجية.

أما بالنسبة لأنصار النهج الإداري فيرون أنه لا يمكن تعزيز الشعور الداخلي والإدراكي والحالة الذهنية للعمال بالتمكين إلا بتوفير كافة الآليات التي تتبناها المؤسسة من توفير الوسائل، والممارسات، وبيئة العمل المناسبة. لذلك سنحاول من خلال هذا العنصر تقديم مختلف أبعاد التمكين سواء ما تعلق بشقه النفسي وكذا الإداري.

الفرع الأول: التمكين النفسي

يعرف التمكين النفسي على أنه مجموعة من الظروف النفسية للأفراد العاملين تشعرهم بسيطرتهم على أعمالهم ووظائفهم.² وهو بناء تحفيزي يتجلى في أربعة مدارك، المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير. تعكس هذه الإدراكات الأربعة معا توجهها نشطا، وليس سلبيا، لدور العمل. من خلاله يميل إلى التوجه الذي يرغب فيه الفرد ويشعر بالقدرة على تشكيل دوره وسياقه في العمل وسيؤدي الافتقار إلى أي بُعد منها إلى تقليص الدرجة الإجمالية للتمكين المحسوس، إن لم يتم القضاء عليها تمامًا.

¹ Tanjeen E.(2013) , *Employee Empowerment: A Critical Review*, Dhaka University Journal of Management, (5-1), pp : 1-17.

² احسان دهب جلاب، كمال كاظم الحسيني، مرجع سابق، ص 39.

يتفق *Thomas & Velthouse* مع أنصار المنظور النفسي للتمكين أمثال (*Petter et al.* ، 2002 ، ؛ *Spreitzer* ، 1995) على أن هناك أبعادًا متعددة لتمكين العامل وقد تم تحديدها في أربعة عناصر: المعنى والكفاءة والاختيار والتأثير.

المعنى: *Meaning* يقصد به قيمة العمل والهدف أو الغرض منه، الذي يتم الحكم عليه فيما يتعلق بالمثل أو المعايير الخاصة بالفرد،¹ وهو يتضمن التوافق بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات الفرد.²

الكفاءة: *Competence* أو كما جاءت في نموذج *Conger & Kanungo* الكفاءة الذاتية وهي إيمان الفرد بقدرته على أداء الأنشطة بمهارة وإتقان.

يمكن تعزيز الشعور بالكفاءة عن طريق الإشراف الفعال والتدريب على مهارات اتخاذ القرار والابتكار والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء، وإيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً. لأنه عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه لعدم تدريبه، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي بكفاءته الذاتية، وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها.³

تقرير المصير: *Self-determination* هو إحساس الفرد بأن لديه خياراً في بدء الإجراءات وتنظيمها، يعكس الاستقلالية في بدء واستمرار سلوكيات وعمليات العمل، وكمثال عن ذلك اتخاذ قرارات حول أساليب العمل، الوتيرة، والجهد، وباختصار هو عبارة عن شعور الفرد أن له حرية اختيار البديل المناسب للقيام بالأعمال والمهام.⁴

التأثير: *Impact* هو الدرجة التي يمكن للفرد أن يؤثر بها على النتائج الإستراتيجية أو الإدارية أو التشغيلية في العمل. التأثير هو عكس العجز المكتسب، ويمكن أن تزداد درجة الأثر من خلال السماح للأفراد العاملين بتقديم اقتراحات تخص بيئة عملهم، لأن عدم شعورهم بالارتباط بالأهداف التنظيمية سيؤدي حتماً إلى عدم شعورهم بالتمكين.⁵

وعليه يوسع التمكين بُعد التأثير من فكرة أن الأفراد لديهم بعض السيطرة على وظائفهم الخاصة ليصبح لديهم بعض التأثير على المسائل التنظيمية الأكبر.

وكلما ارتفعت "درجات" الفرد في كل عنصر من هذه العناصر، زاد الشعور بالتمكين. ومع ذلك، فإن المؤلفين حريصون على الإشارة إلى أنه يجب أيضاً فحص سلوك المشرفين، لأنه "لن يكون من المناسب القول إنهم تم تمكينهم،

¹ *Thomas K. W. & Velthouse B. A. op. cit.*

² *Spreitzer G. M. (1995), op. cit.*

³ *Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992), op. cit.*

⁴ *Salajegheh S. & Pirmoradi N. (2014), Employees' Empowerment and Management Strategies: Case study of Governmental Organizations of Kerman, (3-9), pp : 128-137.*

⁵ *Spreitzer G. M. (1995), op. cit.*

إذا لم يفعل المشرف عليهم شيئاً مقصوداً لتمكينهم". وقد أكد أولئك الذين يفضلون الطبيعة النفسية للتمكين بأنه لا يكفي ببساطة تنفيذ تغيير في ممارسات الإدارة (كما هو مناسب في بعض أدبيات التمكين)، ولكن من الضروري أيضاً ضمان تحقيق هذه الممارسات بالكامل.¹

الفرع الثاني: التمكين الإداري

التمكين الإداري أو كما يسمى بالتمكين العلائقي أو التنظيمي وكذا التمكين الخارجي، هو مجموع الممارسات والآليات والبرامج التي تتبناها المؤسسة (إثراء وظيفي، فرق العمل المستقلة، هياكل مسطحة...) لتوفير بيئة عمل يكتسب فيها الأفراد القدرة على تأدية المهام بثقة تامة.

وقد تعددت الأقوال بخصوص أبعاد التمكين الإداري، حيث يرى *Petter et al* أن هناك سبعة أبعاد لتمكين العامل والتي تشمل: القوة، واتخاذ القرار، والمعلومات، والاستقلالية، والمبادرة والإبداع، والمعرفة والمهارات، والمسؤولية.² وقد انتقده العديد من الباحثين لوجود تداخل كبير بين الأبعاد، فمثلاً صنع القرار يتداخل مع أبعاد أخرى مثل الاستقلالية، خاصة في حالة الإدارة القائمة على الفريق التي يكون فيها أعضاء الفريق لديهم سلطة صنع القرار. وتتداخل القوة أيضاً مع الاستقلالية. وبالمثل، تتداخل المعارف والمهارات مع أبعاد أخرى مثل المعلومات والإبداع.

أما *Kanter* فقد حدد أربعة أبعاد للتمكين وهي الدعم (من المشرفين، الزملاء، المرؤوسين) المعلومات، الموارد، الفرص (تشمل الاستقلالية وفرص النمو وفرص التعلم).³ في حين يرى *Herrenkohl R. C. et al* أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد رئيسية لا بد من مراعاتها وهي: الرؤية المشتركة، وجود هيكل تنظيمي داعم (المسؤولية، فرق العمل، دعم المؤسسة للمبادرات والمخاطرة)، مسؤولية المعرفة والتعلم، الاعتراف المؤسسي (الحوافز والمكافآت).⁴ كما اقترح *Daft* أربعة أبعاد لتشكيل التمكين ونجاحه وهي: المعلومات، المعرفة والمهارات، القوة، المكافآت.⁵ من وجهة نظر *Bowen & Lower (1995)* يتكون التمكين من أربعة أبعاد هي: معلومات عن الأداء التنظيمي، المكافآت على الأداء التنظيمي، المعرفة التي تمكن من فهم الأداء التنظيمي والمساهمة فيه، القدرة على اتخاذ القرارات التي التأثير على الإجراءات المتعلقة بالعمل والتنظيم.

¹ Greasley K. et al. (2005), *Employee perceptions of empowerment*, *Employee Relations*, (27 – 4), pp : 354-368.

² *Petter J. et al. (2002), Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrat*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, (12 – 3), pp :377-400

³ *Laschinger H. K. et al. op. cit.*

⁴ *Herrenkohl R. C. et al. (1999), Defining and Measuring Employee Empowerment. Heffner Journal of Applied Behavioral Science*, (35), pp : 373 389 .

⁵ *Daft, R.L. (2001), Organisation Theory and Design*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.

نقلا عن زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 77.

..... الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

برأي (Honold L. (1997) أن أبعاد التمكين هي: ¹ الفرق وترتيبات العمل التعاوني، القيادة، الاستقلال الوظيفي، والتحكم في القرارات المتعلقة مباشرة بعمل الفرد، إثراء الوظيفة من خلال المهارات المتعددة والتدريب المتبادل، والوصول إلى المعلومات واتخاذ قرارات جيدة، والسماح بالمخاطرة، هيكل لا مركزي، لديه ضوابط على أساس الضوابط وأرصدة ومرنة تسمح بالتنمية بمرور الوقت، نظام المكافآت.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد الخمس التالية: مشاركة العاملين بالمعلومات *Employees Share Information*، توفير فرص اكتساب المعرفة للعاملين *Providing opportunities to acquire knowledge*، الحفز والمكافآت *Incentives And Rewards*، الحرية والاستقلالية *Freedom and independence*، فرق العمل الموجهة ذاتيا *self-directed work teams*. والتي يمكن اعتبارها أهم الأبعاد المشتركة بين الدراسات. كما تم اثبات موثوقيتها وصلاحيته في الدراسات المختلفة، وتم تكرارها في أغلب النماذج المتناولة في العناصر السابقة.

جدول رقم (3-1): أبعاد تمكين العاملين مع أهم الدراسات التي تطرقت لها

المتغير	البعد	الباحثون
تمكين العاملين	مشاركة العاملين بالمعلومات	Kanter (1979) , Thomas and Velthouse (1990), Spreitzer (1995), Bowen & Lower (1995), Russell A. Matthews (2003) , Daft R.L. (2001), Petter J. et al. (2002), Honold L. (1997)
	توفير فرص اكتساب المعرفة	Herrenkohl R. C. et al. (1999), Daft, R.L. (2001), Petter J. et al. (2002), Bowen & Lower (1995) أفندي عطية (2003) Honold L. (1997)
	الحفز والمكافآت	Kanter (1979) Spreitzer (1995), Herrenkohl R. C. et al. (1999), Russell A. Matthews (2003), Daft, R.L. (2001), Bowen & Lower (1995), Honold L. (1997)
	الحرية والاستقلالية	Russell A. Matthews (2003), Sang Ok Choi & Seung-Bum Yang (2009), Thomas and Velthouse (1990), Spreitzer (1995), Petter J. et al. (2002), Bowen & Lower (1995) Honold L. (1997)
	فرق العمل الموجهة ذاتيا	Herrenkohl R. C. et al. (1999), Honold L. (1997) أفندي عطية (2003)

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على الأدبيات المذكورة في الجدول

¹ Honold L. op. cit.

ويمكن شرح لهذه الأبعاد كما يلي:

أولاً: مشاركة العاملين بالمعلومات

وتعني توفير جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وتقديمها للعاملين، وقد حدد *Brower* (1995) المعلومات التي يجب مشاركتها لتحقيق التمكين الناجحة وهي: (1) الاتجاهات المالية والوضع الحالي والتوقعات الخاصة بالمؤسسة، (2) التغييرات الحالية والمحتملة في الأسواق والعملاء والمنافسة، (3) الاتجاهات في تكنولوجيا الإنتاج والمنتجات، (4) التكلفة لكل وحدة، (5) التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وأولوياتها للسنة القادمة، (6) مقاييس الأداء الرئيسية.¹ يعتبر الوصول إلى المعلومات مصدراً من مصادر القوة، بحيث يصعب على العامل اتخاذ إجراءات فعالة إذا لم يتم توفر المعلومات اللازمة والمفهومة وفي الوقت المناسب.²

ثانياً: توفير فرص اكتساب المعرفة

يشمل التمكين قيام المؤسسة بتشجيع العمال على البحث عن المعرفة التي تعمل على تحسين الأداء، وتوفير المؤسسة لفرص التعلم، والسعي وراء التغييرات التي تفيد العملاء. وحل مشكلات العاملين المعنيين الذين يتمتعون بتحديات جديدة، والتأكد ان للعمال المهارات اللازمة للقيام بعملهم، ولديهم فرص لتعلم مهارات جديد، مما يولد ثقة العامل في كفاءته ومنه شعور العمال بالراحة في الاختلاف مع الآخرين، والشعور بأن المرء يتعلم من الأخطاء، والثقة في أن الفشل لا يعاقب عليه. فالنجاح كما قال جورج برناردشو ليس نتيجة لعدم ارتكاب أي أخطاء، ولكنه نتيجة لعدم تكرار نفس الخطأ مرتين، فقد يفشل المرء كثيراً في عمله، ولكن لا يجب اعتباره فاشلاً إلا إذا بدأ يلقي اللوم على غيره، الأمر الذي يشجع تواصل العمال مع العملاء المعنيين لمعرفة طلباتهم وإنجازها لوحدهم، ومعرفة أن العقوبة لن تنجم عن إيصال الأخبار السيئة.³

ثالثاً: الحفز والمكافآت

يجب توفير مكافآت للعاملين على مستويات الأداء المحققة وتكون أفضلها تلك التي تكون من خلال المشاركة في الأرباح أو المساهمة في رأسمال المؤسسة.⁴ كما يجب تقدير وإعتراف المؤسسة بإنجازات العمال، ومن المهم معرفة العمال بوجود نظام مكافآت ومعرفة الاعمال التي تكافئ المؤسسة عليها، ومعرفة ما إذا كان تقديم القيمة للعميل يكافأ عليه وغيرها.

¹ Tanjeen E. op. cit.

² احسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، مرجع سابق، ص 66.

³ Herrenkohl R. C. et al. op. cit.

⁴ احسان دهش جلاب، كامل كاظم طاهر الحسيني، مرجع سابق، ص 61.

رابعاً: الحرية والاستقلالية

يعتبر بعد الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات بعداً مهماً للتمكين، لأنه يمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بمهامهم التي يمارسونها وقد أشار *Wilkinson (1998)* أن الاستقلالية هي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة أوسع، كإعادة هيكلة العمل، وإعادة توزيع المهام فيما بينهم، ووضع أهداف التحسين، كما تكون هناك حرية التصرف بالوسائل والأدوات الخاصة بالعمل.¹

وقد استخدم الباحثون مجموعة متنوعة من المصطلحات لوصف الاستقلالية، في هذا الإطار استخدم *Thomas & Velthouse (1990)* مصطلح الاختيار وعرفاه على أنه مسؤولية سببية لفعل الشخص، فقد أكدوا بأن القضية الأساسية لتقرير المصير هي تجربة الاختيار وبالتالي تتطلب نظرية نفسية مبنية على مفاهيم مثل الإرادة أو القصد.² كما لاحظنا أن تحقيق الذات (لماسلو 1954) يتوقف على أهمية الاختيار. كما تبني *Spreitzer* مصطلح تقرير المصير وأشار إلى أنه يعكس الاستقلالية في بدء واستمرار السلوكيات والعمليات.³

خامساً: فرق العمل الموجهة ذاتياً

يشير الفريق إلى مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً يتمتعون بمهارات متكاملة وملتزمين لتحقيق الأهداف المشتركة،⁴ ومسؤوليتهم جماعية ولهم سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، حيث يدير الفريق نفسه بنفسه.⁵ ويمثل الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي في المؤسسة الممكنة، حيث يتعين على الإدارة الاهتمام بتكوين فرق العمل ومدى فعاليتها وما إذا كانت الفرق مسؤولة عن القرارات المتعلقة بأنشطة العمل الخاصة بهم.⁶

الفرع الثالث: العلاقة بين التمكين النفسي والإداري

يشير مفهوم التمكين إلى منظورين مختلفين كما تم ذكره سابقاً، وهما المنظور الإداري العلائقي والنفسى التحفيزي، وعليه يحمل مصطلح "التمكين" في مكان العمل معنيين مختلفين غالباً ما يتم الخلط بينهما: العملية التي توفر الإدارة من خلالها السلطة للعمال، والعملية التي يتولى العامل من خلالها السلطة.

ركز الباحثون في مجال التنظيم في الماضي على تمكين الممارسات الإدارية، بما في ذلك تفويض اتخاذ القرار من المستويات التنظيمية الأعلى إلى المستويات الأدنى، وتمكين الأفراد من فرص الوصول إلى المعلومات والموارد للأفراد في المستويات الأدنى، حيث وصف *Plunkett & Fournier* التمكين بأنه آلية لاستثمار المسؤولية في الأفراد والفرق،

¹ *Wilkinson A. op. cit.*

² *Thomas K. W. & Velthouse B. A. op. cit.*

³ *Spreitzer G. M. (1995), op. cit.*

⁴ *Al-Omari Z. S. et al. op. cit.*

⁵ زكرياء مطلق، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 88.

⁶ *Herrenkohl R. C. et al. op. cit.*

..... الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

وعملية تتدفق فيها القوة من رؤية المؤسسة إلى القادة وإلى من هم دونهم.¹ وعليه أصحاب المنظور الأول يرون أن القدرة على ممارسة السلطة لا يمكن فرضها، ولكن كل ما يمكن للمديرين فعله هو خلق بيئة تشجع العاملين على ممارسة السلطة، وإظهار الاستعداد للعمل من خلال اذلال الصعوبات عند ظهورها.²

انتقد *Conger & Kanungo* النظرة الأولى للتمكين، حيث أكد بأن ممارسات الإدارة ليست سوى مجموعة واحدة من الشروط وأن هذه الممارسات قد تمكن العاملين وقد لا تفعل، كما أكد بعدها *Velthous & Thomas* على ضرورة تبني المؤسسة لممارسات إدارية بهدف تمكين عامليها وجعلهم يشعرون ويدركون الغاية منها والمتمثلة في التمكين. أي عدم الإكتفاء بتلك الممارسات.³

ورأى *Spreitzer G. M.* أن التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير) لا يختلف كثيرا على الاثرء الوظيفي.⁴

وعليه حتى تنجح جهود التمكين لا بد أن يكون مزيج من الأساليب الإدارية الممثلة بالهيكل التنظيمية، بالإضافة إلى الإستراتيجية الإدارية المتبعة في تطبيقه والمتمثلة في فرق العمل والتدريب، وكذلك الجانب النفسي والسلوكي المعتمد على حاجات الأفراد النفسية والمادية، وكيفية زرع الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة، وعملية تحفيزهم، وخلق البيئة التنظيمية المناسبة لتقبل تطبيق التمكين تدريجيا. إن تطبيق التمكين يحتاج إلى إعداد وتهيئة وإصرار من قبل الإدارة العليا، وقبول وقناعة من قبل العاملين، ورقابة ذاتية عالية، وقدرة على تحمل المسؤولية، والرغبة في التطور، بالإضافة إلى المهارة التي تكتسب بالممارسة والتدريب والخبرة والمحاكاة.

تؤكد دراسات كثيرة على وجود ارتباط إيجابي بين النوعين حيث إن خلق بيئة توفر التمكين الهيكلي هو إستراتيجية تنظيمية مهمة تساهم في التمكين النفسي، وتجدر الإشارة إلى وجود تداخل وارتباط بين بعض أبعاد المنظورين فمثلا بعد الاستقلالية في التمكين الإداري يدل على بعد تقرير المصير أو الاختيار للمنظور النفسي، كما أن القوة التي تمثل حسب *Kanter* أساس التمكين الإداري هي دلالة على الفعالية الذاتية التي يراها *Conger & Kanungo* أنها أساس التمكين النفسي ولأكثر توضيح بخصوص هذا التداخل والتكامل نعرض الجدول التالي:

¹ Plunkett L. & Fournier R. (1991), *Participative Management*, John Wiley and Sons, New York, p : 93.

² Field L. (1997), *Impediments to empowerment and learning within organization*, *The Learning Organization* (4- 4), pp: 149-158.

³ Thomas K. W. & Velthouse B. A. *op. cit.*

⁴ Spreitzer G. M. (1996), *Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment*, *The Academy of Management Journal*, (39-2), pp : 483-504.

جدول رقم (1-4): العلاقة بين التمكين النفسي والإداري

ابعاد التمكين النفسي				الاجراءات	أبعاد التمكين الإداري
الاختيار	المعنى	الكفاءة	التأثير		
×				تفويض الصلاحيات	
×				تفعيل المشاركة في القرارات	
×		×		تشجيع الإدارة الذاتية	
×	×		×	اثراء العمل	
×	×		×	تطبيق إدارة عمل الفريق	
			×	إيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة	
	×			بناء قاعدة تقييم الأداء الصاعد	
×	×		×	تخفيض الصبغة الرسمية في العمل	
×	×		×	إيجاد الثقافة الداعمة للعاملين	
			×	تشجيع عملية وضع الأهداف	
		×		تدريب وتعليم العاملين	

المصدر: لطيفة برني، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص86.

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في الممارسات الإدارية، وأبعاد التمكين النفسي (المعنى والكفاءة وتقرير المصير والتأثير)، فلا يمكن تحقيق أبعاد التمكين النفسي إلا بتوفير مجموعة من الممارسات أو الإجراءات الإدارية، حيث يتحقق بعد التأثير من خلال توفير كل من "اثراء العمل، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وإيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة، وتخفيض الصبغة الرسمية في العمل، وإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين، وتشجيع عملية وضع الأهداف". أما بعد الكفاءة فيتحقق من خلال "تدريب وتعليم العاملين وتشجيع الإدارة الذاتية"، بينما يتحقق بعد المعنى بتوفر الإجراءات التالية: "اثراء العمل، وتطبيق إدارة عمل الفريق، وبناء قاعدة تقييم الأداء الصاعد، وتخفيض الصبغة الرسمية في العمل، وإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين". في حين بعد الاختيار أو تقرير المصير يتطلب توفر ابعاد التمكين الإداري التالية: "تفويض الصلاحيات، تفعيل المشاركة في القرارات تشجيع الإدارة الذاتية، اثراء العمل، تخفيض الصبغة الرسمية في العمل، وإيجاد الثقافة الداعمة للعاملين".

المبحث الثالث: متطلبات نجاح تمكين العاملين

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى كل من مراحل ومستويات تطبيق التمكين في المؤسسة والتعرف على متطلبات تبني التمكين، من متطلبات إدارية عامة وكذلك بعض وظائف إدارة الموارد البشرية التي ترفع من حظوظ نجاح التطبيق إضافة إلى معوقات التمكين.

المطلب الأول: مراحل عملية التمكين ومستوياتها

إن تطبيق التمكين في المؤسسة يعد عملية تغيير شامل يجب أن تكون مخططة مسبقاً، ومنه تتطلب المرور بمراحل محددة تضمن نجاح العملية كما أن كل مؤسسة تحدد هذه المراحل حسب مستوى التمكين الذي تريده.

الفرع الأول: مراحل عملية التمكين

على المؤسسات التي ترغب في تطبيق التمكين أن تفهم أنه ليس بالأمر السهل، إنما يتطلب المرور بالعديد من المراحل، أي التنفيذ التدريجي المتسلسل وعدم الاستعجال كونه عملية تغيير قد تواجه بالمقاومة. وقد تباينت آراء المختصين بخصوص هذه المراحل، وهذا لاختلاف سياقات الأبحاث التي قاموا بها ولخصوصيات المجالات التطبيقية التي أجروا فيها بحوثهم، ويمكن عرض بعض النماذج فيما يلي:

أولاً: مراحل التمكين حسب *Shaban*

إن تطبيق التمكين حسب *Shaban* يكون في ستة مراحل نوضحها كما يلي:¹

المرحلة الأولى: اكتساب التمكين

تبدأ عملية التمكين من الإدارة العليا، حيث من الضروري أن تكون هذه الأخيرة على استعداد للتخلي ولو جزئياً على سلطة اتخاذ القرار إلى مستويات أدنى في المؤسسة. وتعتبر أهم التحديات وخطوة جوهرية لتنفيذ التمكين.

المرحلة الثانية: اختيار العاملين

يجب أن يكون العمال راغبون في أن يكونوا ممكنين، حيث أن بعضهم لا يرغبون في تحمل مسؤوليات أكبر ولا يريدون مزيد من السلطة في اتخاذ القرارات ولا يرغبون في العمل الجماعي، وعليه يتعين على الإدارة تطوير مهاراتهم لاتخاذ القرارات الصحيحة وتحمل مسؤوليات إضافية.

المرحلة الثالثة: توفير المعلومات حول الأدوار

¹ *Shaban S. (2010), antecedents and consequences of employee empowerment, Management review: An International Journal, (5 – 1), pp :64-.94.*

..... الفصل الأول: الإطار النظري لتمكين العاملين

تحدد الإدارة العليا دور العامل والمسؤوليات التي يقوم بها وسلطة اتخاذ القرار الممنوحة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تضع الحدود لتوضيح القرارات التي لا تعد من صلاحياتهم، بالإضافة إلى تحديد معايير الأداء وكذلك المكافآت المتعلقة بالأداء.

المرحلة الرابعة: مشاركة المعلومات التنظيمية

على المؤسسة العمل على إشعار العاملين لإدراك الحاجة إلى التغيير، ومشاركتهم المعلومات الجيدة والسيئة، وعرض الأخطاء بشكل إيجابي، وشرح رؤية المؤسسة وقيمتها وتوضيح الأولويات.

المرحلة الخامسة: توفير التدريب للعاملين

يجب أن تكون العملية التدريبية مستمرة سواء للعمال الجدد أو القدامى، فالتدريب هو المفتاح الرئيسي لنجاح جميع الأعمال، حيث يتوجب على الإدارة توفيره لتعلم مهارات صنع القرار وحل المشكلات وإدارة الصراع.

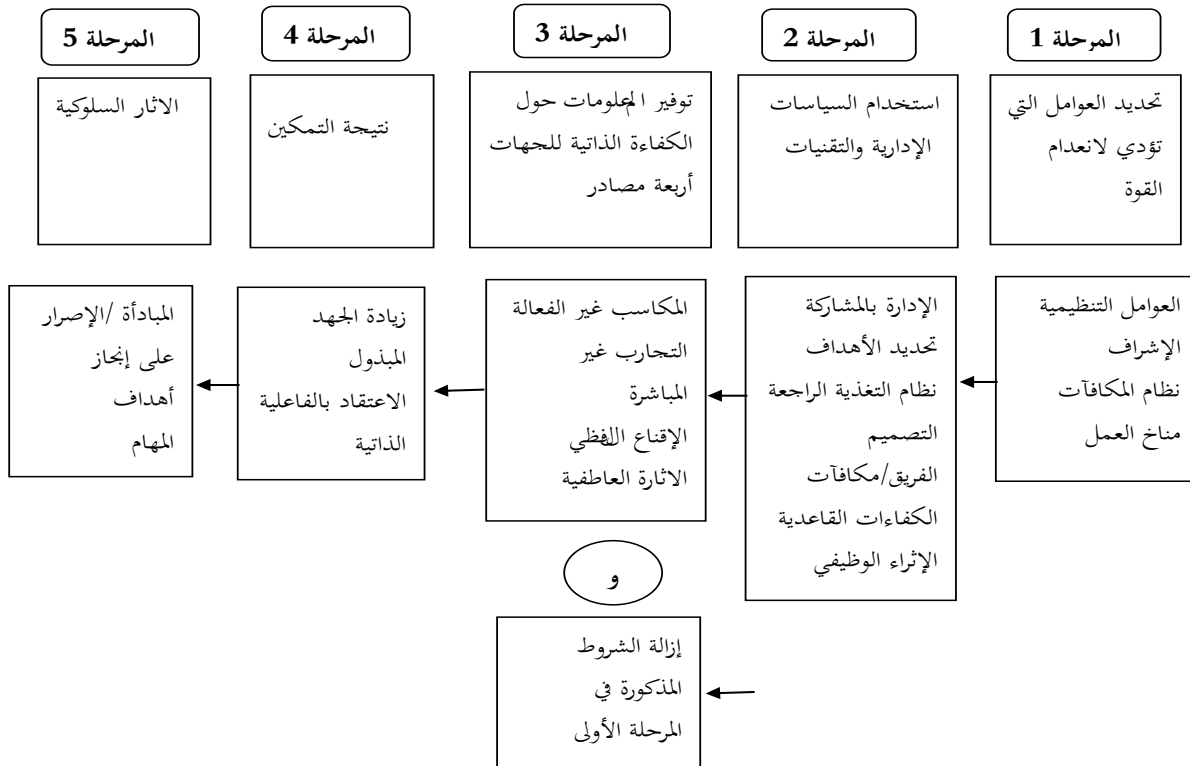
المرحلة السادسة: تقدير المبادرات الفردية

العامل الملهم هو مورد ذو إنتاجية عالية للمؤسسة وللقسم الذي يعمل به، فالمؤسسة يجب أن تبني على شعور الفرد بالملكية وزيادة الانضباط الذاتي، ووضع معايير وتوقعات واضحة ومحددة وتوفير بيئة داعمة.

ثانيا: مراحل تمكين حسب *Conger & Kanungo*

يعتبر نموذج *Conger & Kanungo* مرجعا مهما في التمكين حيث حدد الباحثان المراحل التي يجب على المؤسسات اتباعها إذا أرادت تطبيق الأسلوب بنجاح كما يلي:

شكل رقم (1-5): مراحل عملية التمكين حسب Conger and Kanungo



La source: Conger J. A. & Kanungo R. N. (1988), *The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice*, *Academy of Management Review*, (13-3), pp : 471-482.

من خلال الشكل أعلاه تتضح مراحل التمكين الخمس وهي:¹

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف المسببة للشعور بفقدان القوة بين العاملين والموجودة داخل المؤسسة.

حيث يمكن تقسيم هذه العناصر إلى عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصال، إضافة إلى المركزية العالية في توزيع الموارد. أما العنصر الثاني من المسببات فهي عوامل تتعلق بأسلوب الإشراف كالتسلط والتركيز على الأخطاء من المشرف. أما العامل الثالث فيتعلق بنظام المكافآت وتمثل عناصره في التحديد العشوائي للمكافآت، ضعف التحفيز، عدم وجود عدالة. وتشمل عناصر مناخ العمل غموض الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، غياب التحديد المناسب للموارد، تحديد أهداف غير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

¹ Conger J. A. & Kanungo R. N. op. cit.

يعتبر شعور العاملين بضعفهم وعجزهم داخل المؤسسة حاجة لتبني أسلوب التمكين وعالية وجب على الإدارة التعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، حتى تتمكن من إزالة تلك العوامل بتبنيها لأسلوب التمكين. **المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، حيث أن الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط إزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يتم استخدامها أيضاً وبشكل كبير في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

المرحلة الثالثة: يتم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربعة مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنحزة، الإقناع اللفظي، والاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: حصول المرؤوسين على تلك المعلومات سيجعل المرؤوسين يشعرون بالتمكين من ويظهر ذلك من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

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

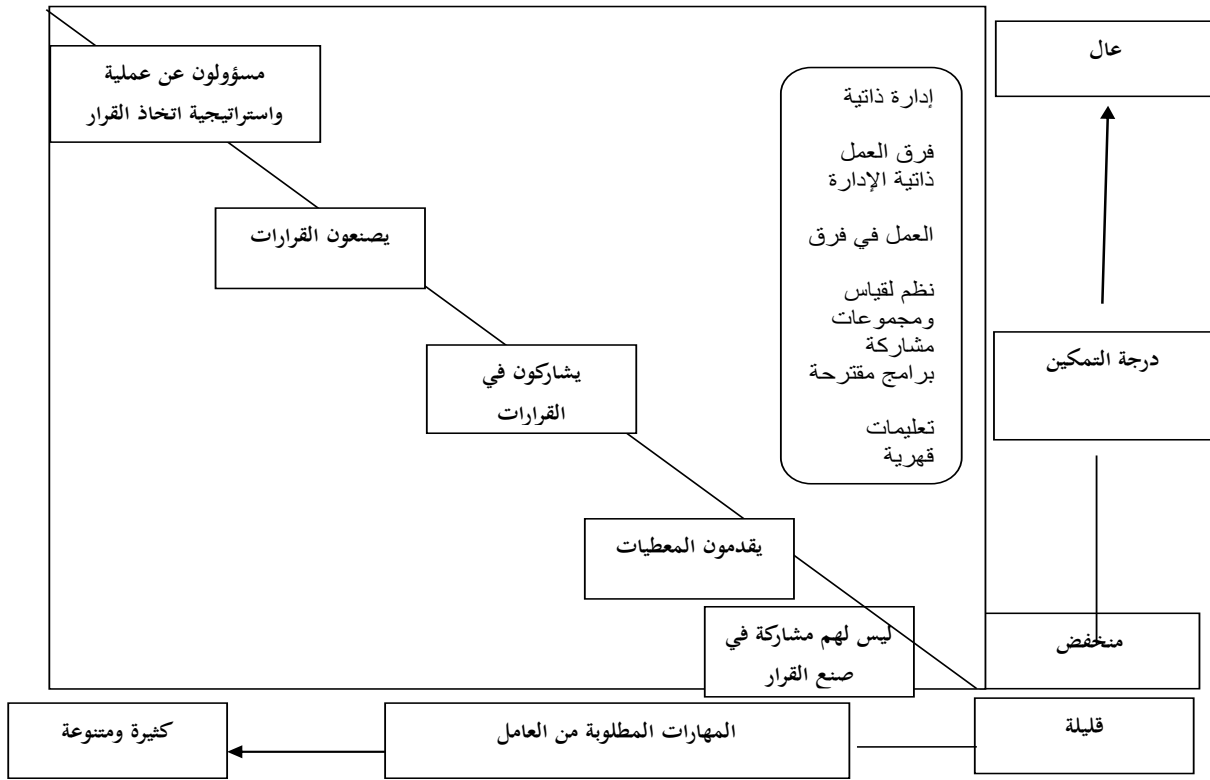
الفرع الثاني: مستويات تمكين العاملين

يعتبر أسلوب التمكين من الأساليب التسييرية الحديثة الصعبة التطبيق، فهو يحتاج إلى الوقت بالدرجة الأولى كونه يتم عبر مراحل، كما يحتاج لموارد مالية لتطبيقه لذلك فهو مقسم إلى مستويات وذلك حسب درجة السلطة التي يمارسها العاملون في عملية صنع القرار.

إن التمكين في بعض المؤسسات يكون بتشجيع العاملين على طرح الأفكار، بينما يحتفظ المديرون بالسلطة الأخيرة لاتخاذ القرار، وفي بعض المؤسسات الأخرى يعني التمكين إعطاء العاملين الحرية والسلطة الكاملة لاتخاذ القرار وتجربة التصورات، ويبين الشكل رقم (1-6) هذا التدرج في تطبيق التمكين.¹

¹ عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 37.

شكل رقم (1-6): تسلسل التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، (2003)، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 38.

تدرج مستويات التمكين، وفقاً للمعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد، إذ يبدأ التدرج من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل، ويصل التمكين إلى أعلى مستوياته، بحيث يبدأ بالبرامج المقترحة من العاملين وصولاً إلى أعلى مستوى عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة والسلطة، بحيث يصبح لهم دور أساسي ومساهمة في صياغة استراتيجية المؤسسة نظراً لتمتعهم بمهارات عالية ومتنوعة.

كما قسم *Glinow & Shane Mc.* تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات يمكن توضيحها فيما يلي:¹

المستوى الأدنى: الاستشارة الانتقائية

يطلب من العاملين وبشكل فردي تقديم معلومات محددة وآراء حول بعض جوانب القرارات، وفي هذا المستوى لا يقدم العاملون الحلول وقد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.

المستوى المتوسط: استشارة العاملين بشكل أوسع فردي أو جماعي

في هذا السياق تقدم لهم تفاصيل المشكلة ومن بعد ذلك يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج تحت نطاق سلطتهم. وفي هذا الإطار نجد مجموعة من الممارسات منها:

¹ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحيدراوي، مرجع سابق، ص 178.

- دوائر الجودة *Circles Quality* وهي فرق صغيرة من العاملين تجتمع لبضع ساعات كل أسبوع بهدف تحديد مشكلات الجودة والإنتاجية، وتقوم باقتراح الحلول للإدارة ومراقبة تطبيق تلك الحلول ونتائجها في موقع عملهم .
- مجتمعات الممارسة *Practice of Communities* وهي فرق افتراضية مكونة من مجموعة من الأفراد تتشكل بطريقة غير رسمية عبر تكنولوجيا الحاسوب، لها نفس الاهتمامات والممارسات، وقد شجعت بعض المؤسسات على تشكيل مثل هذه الفرق الافتراضية أملاً في أن تسهم في تقديم طرق لتحسين ممارسات العمل .
- برامج اقتسام المكاسب *Sharing Gain* وهي برامج تقوم باحتساب الادخارات في التكلفة وتقوم بدفع، وادخارات التكلفة تنتج عن الأفكار المكافأة ذاتها لجميع الأعضاء من خلال احتساب صيغة محددة سلف التي يقدمها العاملون الممكنين.

- إدارة الكتاب المفتوح *Management Book Open* وهي فعالية مازالت تحظى برواج متزايد وتتطلب تمكين العاملين من المستوى المتوسط، وتشتمل إدارة الكتاب المفتوح على اقتسام المعلومات المالية مع العاملين وتشجيعهم على اقتراح الأفكار التي من شأنها تحسين هذه النتائج المالية، وغالبا (ليس دائما) ما يكون مرتبطاً بخطة لاقتسام المكاسب

المستوى الأعلى: يظهر في شكل الإستشارة الكاملة التي يتسلم من خلالها العاملون زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا السياق نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، واختار الأفضل مع مراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه. وتعتبر أبعاد التمكين العالية هذه من خصائص المؤسسات المستندة إلى ما يسمى بفرق العمل الذاتية التوجيه أو الموجه ذاتيا.

المطلب الثاني: متطلبات عملية تمكين العاملين

يعتبر تطبيق أسلوب التمكين تغييرا، مما يتطلب وجود مسير على قدر عالي من الكفاءة لتكييف المؤسسة مع هذا التغيير بحيث يتطلب عليه تغيير سلوك وعادات العاملين بها. كما أن نجاح عملية التمكين مرتبط كلياً بمدى تصور العاملين لهذا التغيير وبتجاهاتهم نحوه ومن ثم بالمواقف التي يتبنونها إزاءه.¹ في هذا الإطار، تعددت الآراء بخصوص ما يجب توفيره من ظروف لضمان التطبيق الناجح لعملية التمكين، والتي يمكن تصنيفها في ثلاثة أنواع من المتطلبات، إدارية، تنظيمية، وأخرى مرتبطة بإدارة الموارد البشرية وهو ما نبينه فيما يلي:

¹ محمد مسلم، عبد الكريم بن شريف، (2010)، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، ص.33.

الفرع الأول: المتطلبات الإدارية

يمكن إيجاز أهم المتطلبات الإدارية لتطبيق تمكين العاملين في المؤسسة في:

أولاً: الدعم الإداري *Administrative support*

يتوقف نجاح عملية التمكين على عامل مهم هو وجود الثقة بين الإدارة والأفراد العاملين في كل من المستويات الوسطى والدنيا. ويتعين على الإدارة خلق البيئة الخاصة للتمكين من خلال تشجيعهم، والثناء على النجاحات التي يحققونها، إشعارهم بأن الخطأ ما هو إلا فرصة للتعلم وتحسين الأداء، دون إشعارهم أن الخطأ هو جريمة يجب العقاب عليها.¹ كما أن ثقة المدير في العاملين تجعله يعاملهم معاملة تفضيلية، كما يمداهم بمعلومات أكثر وحرية التصرف والاختيار وغيرها.²

تشير الثقة إلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والعكس بالعكس، حيث أن الأشخاص الذين يشعرون بالثقة أكثر استعداداً لتبادل الصدق والنزاهة، كما أنهم أكثر توجهاً نحو البحث وتنظيم أنفسهم وحريصون على التعلم، ولهم قدرة أكبر على التفاعل والتعاون، وانهم على درجة أعلى من المرونة في فريق العمل من خلال التواصل وتوفير الأمن للأعضاء.³

تتمثل مهمة الإدارة في هذا الإطار في خلق ثقافة المشاركة من خلال توفير مهمة مقنعة ذات معنى، وهيكل يؤكد المرونة والاستقلالية، ومكافآت على المشاركة وعدم وجود عقاب على المخاطرة، فضلاً عن برامج المشاركة المستمرة والمساعدة على خلق التوازن بين الحياة العملية والأسرية.⁴

ثانياً: الاتصال وتدفق المعلومات *Communication and information flow*

يعتبر الاتصال من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية، ويعد أداة رئيسية لتسيير المؤسسة، فهو العملية التي بواسطتها يتم تبادل المعلومات والأفكار وحتى المشاعر، والاتصال الفعال من شأنه أن يؤدي إلى المشاركة الفعالة لكل الفاعلين، ويساعد على خفض مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء ويساعد العاملين على فهم أعمالهم وأدوارهم. وأي عملية تغيير في المؤسسة يجب أن ترافقها سياسة إتصال فعالة.⁵

¹Byham W. & Cox J. (1988), *The lightening of empowerment how to improve productivity, quality and employee satisfaction*, New York Fawcett Columbia, p : 164.

²وفاء العمري، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية " دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 94.

³ Tohidi H. & Jabbari M.(2012), *The aspects of empowerment of human resources*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31, pp : 829 – 833.

⁴ Honold L. *op. cit.*

⁵ محمد مسلم، عبد الكريم بن الشريف، مرجع سابق، ص 203.

بما أن التمكين هو عبارة عن تغيير قد يمس جميع المجالات، فإن من ضرورات نجاحه هو الاتصال،¹ كما أن الإدارة لا يمكنها حل المشاكل بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة متوفرة لدى الأفراد المعنيين بها لذلك يجب إشراكهم في حلها حتى يشعر الأفراد بالالتزام ومنه التمكين.

يساعد الاتصال القائد على نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفعالية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية، إذ أن الأشخاص الذين يجيدون مهارات الاتصال هم أكثر فعالية في علاقاتهم مع الآخرين، مما ينعكس بشكل إيجابي في زيادة قدرتهم على تمكين العاملين.² كما يجب بناء شبكات اتصال تشمل كافة العاملين واستخدام وسائل ملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر،³ وبتوظيف واسع لوسائل الاتصال والاعلام الجديد.⁴

ثالثا: التدريب المستمر *Continuous training*

على وجه التحديد، يمكن أن يساعد التدريب من خلال مساعدة العاملين على فهم مبادرات الإدارة، وتهيئتهم وإمدادهم بالمعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها. أن التمكين لن يحقق النتائج المرجوة ما لم يكن لدى العاملين "المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع المهام والقرارات المطروحة"، مما يجعل مستوى التدريب مهماً فيما يتعلق بتزويد العاملين بالمهارات (العمل الجماعي، وحل المشكلات، والتواصل، والعلاقات الشخصية والتدريب على إدارة الصراع) التي تسهل تمكين العاملين بهدف تحقيق التحسين المستمر. وبالتالي سيكون العاملون الذين يتلقون مثل هذا التدريب أكثر كفاءة وثقة في اتخاذ القرارات، مما يكسبهم ثقة الإدارة التي لن تتأخر في تفويض سلطة اتخاذ القرارات.⁵

إضافة إلى أن التدريب يساعد على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، فهو كما يقول (2000) *Dimitriades* يمكن العاملين من إدارة الصراع وحل المشكلات، وتطوير مهارات الاتصال والعمل مع الفرق.⁶ وقد اقترح *Oakland* نموذج للتدريب لغرض تمكين العاملين يوضحه الشكل التالي:

¹توفيق برياش، (2010)، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 215-228.

² ملحم يحي، مرجع سابق، ص 11.

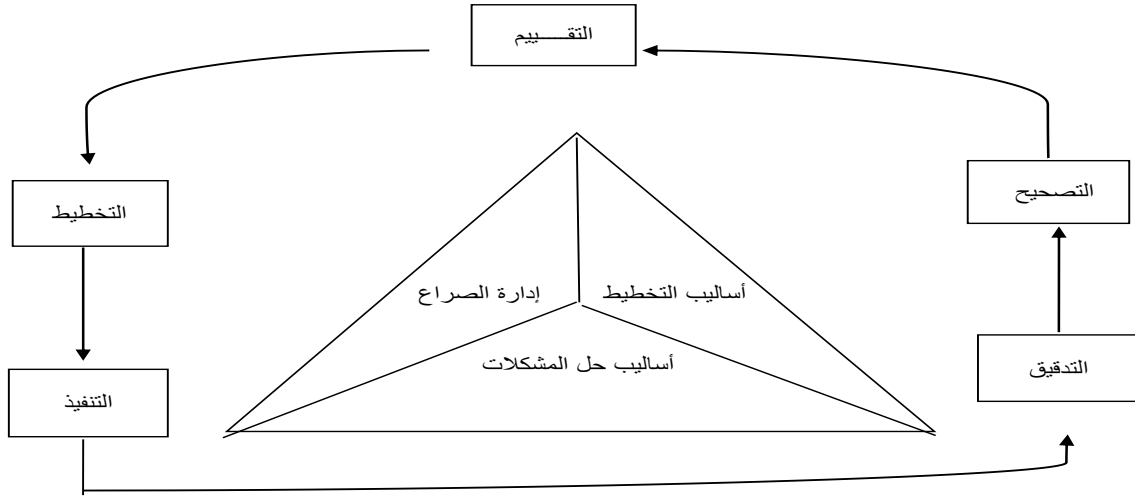
³Heizerj, Rander B. (2001), *Operations management*, 6 th edition, Prentice hall, New-Jersey, p :76.

⁴ Turulja L. & Bajgoric N. (2018), *Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance*, VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, (48 – 2), pp: 255-276

⁵Baird K. & Wang H. (2010), *Employee empowerment: extent of adoption and influential factors*, Personnel Review (39 -. 5), pp : 574-599.

⁶Al-Omari Z. S. et al. op. cit.

شكل رقم (1-7): نموذج التدريب لغرض تمكين العاملين



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، (2008) إدارة الجودة الشاملة، دار البيزوري، عمان، الأردن، ص 254.

يوضح النموذج أن يتم تقييم الموقف أولاً ثم تحديد الأهداف يليها بعد ذلك التخطيط لإنجاز تلك الأهداف كاملة ثم تنفيذ الخطط والتدقيق لدى إنجاز الأهداف المسطرة سابقاً وفي الأخير مرحلة التصحيح أي تحديد الانحرافات وتصحيحها في حالة عدم بلوغ الأهداف.

يؤكد النموذج أعلاه على القيام بالتدريب على إدارة المشروع وأساليب التخطيط وحل المشكلات وأن التدريب عملية لا نهاية لها وهدفها تحقيق التحسين المستمر في تمكين العامل وأن هناك دائماً ما يجب تحسينه في الفرد وزيادة تمكينه.¹

الفرع الثاني: المتطلبات التنظيمية

من أهم المتطلبات التنظيمية هو الدعم الاجتماعي وبناء فرق العمل والهيكلة التنظيمية وتبني التعلم التنظيمي كمنهج وتوفير بعض وممارسات الاشراف والقيادة وكذا الثقافة التنظيمية الداعمة وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

أولاً: الدعم الاجتماعي *Social support*

حتى يشعر العامل بالتمكين الفعلي، لا بد أن يشعر أولاً بالدعم والتأييد سواء من زملائه أو من رئيسه، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقته ويعزز شعوره بالإنتماء والولاء والالتزام اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، فقد يُظهر زملاء العمل سلوكيات تسهل من تطوير التمكين، وبالتالي من المحتمل أن يشعر العامل بالتمكين أكثر عندما يشركه زملاؤه في العمل في قرارات جماعية، ويشاركون معه طرقاً لأداء العمل بشكل أفضل، ويشاركونه المعلومات المفيدة لعمله، ويقدرن مساهماته في العمل ويحافظون معه على علاقات شخصية إيجابية. إن سلوكيات زملاء العمل تجعل الفرد

¹ رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 254.

يشعر بفهم أفضل لعمله وأهميته، وتنمية شعوره بالكفاءة، ويتولد لديه انطباع بالتأثير على القرارات الجماعية، وتعزيز شعوره بالقدرة على إحداث تأثير كبير على بيئة العمل. كما سيكون الرئيس المباشر لاعباً رئيسياً في تعزيز ظهور الشعور بالتمكين بين مرؤوسيه وبشكل أكثر تحديداً، قد يشعر العاملون بمزيد من التمكين عندما يشركهم رئيسهم في عمليات صنع القرار، ويساعدهم في تطوير قدرتهم على أداء عملهم، ويزودهم بالمعلومات المفيدة للمهمة، ويظهر الاعتراف بأدائهم ويساهم في الحفاظ على علاقات شخصية متناغمة. وبالتالي، يمكن للرئيس المباشر تبني ممارسات تسمح للعاملين بوضع المزيد من القيمة على مساهماتهم، ليشعروا بمزيد من الثقة في مهاراتهم الخاصة وأن يكون لديهم حرية في تنفيذ عملهم.¹

ثانياً: بناء فرق عمل *Work teams*

يشير الباحثون إلى القول المأثور "لا يوجد أحد منا لديه ذكاء وفطنة تفوتنا مجتمعين"، إن إتباع أسلوب فرق العمل من الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، الذي تلجأ إليه المؤسسات المعاصرة التي تعتبر أن فرق العمل بمثابة إستراتيجية لإستثمار مواردها بنجاح، وإذا كان فريق العمل يتكون أساساً من عدد معين من الأفراد يعملون سوياً، فإن ما يحققه هذا الفريق من إنجاز يكون أكبر بكثير من مجموع إنجاز هؤلاء الأفراد كل بمفرده، حيث لا يعتمد نجاح الفريق على المهارات الفردية فقط، ولكن على الأسلوب الذي يقوم من خلاله أعضاء الفريق بالدعم والعمل مع بعضهم البعض.²

وفي هذا تطبيق لأحد أساسيات نظرية النظم التي تقول بأن الككل أكبر من أجزائه.

وقد عرف فريق العمل على أنه " مجموعة ممكنة تنظيمياً للتشارك في اتخاذ القرارات والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات والتشارك في المعلومات وبناء ثقة وخلق علاقات شخصية.³ يتشكل الفريق من شخصين أو أكثر لديهم علاقة موحدة مثل نفس الأهداف أو القرب المادي الذي قد يكون للأعضاء أي أوجه تشابه محددة مع بعضهم البعض. يتشكل الفريق في بيئة ينمو فيها تمكين العاملين، حيث في نظام التسلسل الهرمي، يتمثل واجب الحدود في تحديد بعض المهام التي لا يجب القيام بها أو تحديد بعض السياسات التي يجب القيام بها، بينما في ثقافة التآزر، تمنح حرية العمل في حدود معينة ومن المتوقع أن تحقق المجموعات هدفاً بعمل مباشر ومسؤول في هذا المجال. في المؤسسات ذات التمكين، يتم استبدال الأهداف الشخصية بأهداف

¹ Migneault P. et al. op. cit.

² محمد يوسف، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص

41

³ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص 261.

المجموعة، وتمتع المجموعات الممكّنة ببعض الميزات مثل المرونة، والأداء المحسّن، والامتنان، ووجود علاقة وتواصل، وامتلاك هدف نهائي ودافع وإيمان بالمبادئ والقيم الجماعية.¹

ومن بين الأسباب الرئيسية لتمكين العاملين من خلال توفير فرص العمل هو إتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات لحل المشاكل وتبادل المعلومات بين الأعضاء بما يؤدي إلى تماسك الجماعة وزيادة الشعور لدى أعضائها.

وقد صنّف *Charles & Stoner* فرق العمل بناء على درجة المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات إلى:²

1- فريق تحديد وتعريف المشكلات: يعمل على جمع المعلومات عن القضايا المطروحة ذات الاهتمام من قبل الإدارة العليا.

2- الفريق المشارك: هو الأكثر شيوعاً، حيث يقوم الأعضاء بتعريف المشكلات ووضع الحلول المقترحة لها، وتقوم الإدارة العليا بمراجعة وإقرار مقترحات أعضاء الفريق.

3- فريق حل المشكلات: يتمتع هذا الفريق بالصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجه المؤسسة، وللعمل على تنفيذها بالطرق التي يراها مناسبة دون الرجوع للإدارة العليا.

4- فريق العمل الموجه ذاتياً: يتمتع الأعضاء فيه بالاستقلالية التامة لأداء المهام المنوطة بهم.

ان الفريق في المؤسسات الممكنة يختلف عن الفريق في المؤسسات التقليدية، حيث أنه في المؤسسات الهرمية يشكل من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين، أما في المؤسسات الممكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي، بحيث يتميز بالاستمرارية ويشمل كافة أنشطة المؤسسة. كما أن الفريق في إطار المؤسسة المتمكنة يدير نفسه بنفسه، فيشارك جميع الأعضاء في رسم الخطط وتنفيذها وإدارة العمل منذ البداية حتى النهاية. ويصبح الفريق أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة أنشطتهم.³

تعتبر شركة *Toyota Motor* نموذجاً جيداً لتمكين العاملين، حيث أنها تمكن بعض موظفيها من تحديد وحل العقبات التي تحدث أثناء تجميع المنتج، ويُنظر إلى السيارة التي تخرج من خط تجميع *Toyota* مع عيب في الطلاء على أنها فرصة للتعمق في السبب الجذري للعيب، بدلاً من مجرد إصلاح العيب وتمريضه إلى الموزعين لإعادة البيع.

نظمت تويوتا عمالها من خلال تشكيل فرق ومنحتهم المسؤولية والتدريب للقيام بالعديد من المهام المتخصصة، ويتم تكليف الفرق أيضاً بمسؤولية إدارة وإصلاح المعدات الصغيرة، ولكل فريق قائد يعمل أيضاً كواحد منهم على

¹ Salajegheh S. & Pirmoradi N. op. cit.

² Stoner, C. & Hrtman, R. (1993), *Team Building: Answering the Tough Questions*, Business Horizon.

حسن مروان عفانة، (2016)، التمكين الإداري وعلاقته بفعالية عمل فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، ص 31.

³ زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 89.

الخط. وهذا للقضاء على عيوب المنتج حيث يجب اكتشافها وتصحيحها في أسرع وقت ممكن، نظرًا لأن العمال هم في أفضل وضع لاكتشاف العيب وإصلاحه على الفور، يتم تكليفهم بهذه المسؤولية، وإذا تعذر إصلاح العيب بسهولة يمكن لأي عامل إيقاف الخط بالكامل عن طريق سحب سلك.

يتم تكليف مشغلي Toyota بالمسؤولية الأساسية عن صيانة المعدات الأساسية لأنهم في أفضل وضع لاكتشاف علامات الأعطال. يقوم أخصائيو الصيانة بتشخيص المشكلات المعقدة وإصلاحها فقط، وتحسين أداء المعدات، وتدريب العاملين على الصيانة.

وقد بينت نتائج استطلاع رضا العمال الذي تم خلال 2014 على العاملين الإداريين والمهندسين، أن تويوتا تؤمن أن أعظم الأصول التي تمتلكها المؤسسة هم عمالها وأنه لا يمكن تحقيق رضا العملاء بدون رضا العمال وأن معدل استجابة إيجابى يزيد عن 70٪ "راضون عن الحياة بالمؤسسة" و "بأن وظيفة الفرد مجزية ولها أهمية".¹

ثالثا: الهيكل التنظيمي *Organizational Structure*

يتمثل الهيكل التنظيمي أو الهيكلية في ذلك الإطار التنظيمي الذي من خلاله يتم تقسيم العمل بين مكونات المؤسسات وتحديد آليات التنسيق فيما بينها، وينبغي أن يصمم لتحقيق الأهداف المسطرة من جانب المؤسسة، وارتباطا بالتأثير بالبيئة الخارجية قسم كل من *burns & stalker* الهياكل التنظيمية إلى نوعين أساسيين هما: هياكل آلية (ميكانيكية) وهياكل عضوية حيث أن هذا الأخير هو ما تحتاج إليه المؤسسة التي تسعى إلى تبني أسلوب التمكين.

يستخدم الهيكل العضوي في المؤسسات التي تسيير بطريقة فرق العمل، كما أن سلطة اتخاذ القرار فيها أقرب إلى اللامركزية، وتركيزها أقل على الإجراءات والقواعد، فضلا على أن هناك تبادلا واسعا للمعلومات بين أعضاء التنظيم.² كما يمكن للمؤسسة التي تسعى لتبني التمكين أن تختار واحدا من الاتجاهات التنظيمية الحديثة للهياكل أو الدمج بين العديد منها والتي من بينها:

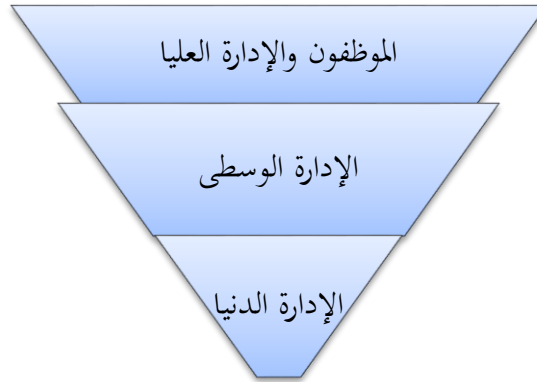
- الهيكل التنظيمي المقلوب: يتم وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية كما يوضحه الشكل رقم (1-8) ويتبعهم العاملون، وتليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولا في الأخير إلى الإدارة العليا.³

¹ About Elnag A. & Imran A. (2014), *The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study*, *American Journal of Research Communication*, (2-1), pp : 13-26.

² أحمد كاظم بريس، (2010)، أثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد الثامن والعشرون، ص 11.

³ ملحم يحيى، مرجع سابق، ص 137.

شكل رقم (1-8) الهيكل التنظيمي المقلوب



- المصدر: ملحم يحيى، (2006)، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 137.
- الهيكل التنظيمي المسطح أو الأفقي: أشار كورنيكر وهوتون إلى أن عصر الهرمية قد انتهى.¹ فالمؤسسات التي تقرر الاتجاه نحو التمكين هي ملزمة بتقليص المستويات الإدارية بها وزيادة الاعتماد على فرق العمل والتنظيمات الأفقية، كما أن نطاق الإشراف يصبح أوسع مما يقلل من التكاليف، وذلك لتقليل عدد المديرين. وتصبح المؤسسة في هذه الحالة أكثر مرونة وأكثر استجابة للسوق والزبائن والمنافسة والتكنولوجيا من المؤسسات الهرمية.²
- كما أشار (Harvey 2001) أن خفض المستويات الإدارية من شأنه أن يساعد على تطبيق مفهوم التمكين إلى حد كبير، لأنه يهدف إلى تقليل المرجع والتسلسل الإداري، وتدعيم المرونة وتقليل المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر انسيابية وأكثر أفقية. وأن مؤسسات القرن الحادي والعشرين أصبحت تدرك أهمية الانتقال من المركزية إلى اللامركزية، مما يعزز قيمة العمال وينطوي على إدارة ومشاركة أكثر ليبرالية، مما يؤدي ليس فقط إلى أن يكون العامل جزءًا من المؤسسة، بل أن يكون هو المؤسسة نفسها. وكلما زاد مقدار التمكين كلما أدى ذلك بطريقة آلية إلى زيادة اللامركزية.³
- الهيكل الهايبراركي (Hyperarchy) هيكل تنظيمي معاصر: هو ذلك التنظيم المفتوح الذي يساهم في إطلاق طاقات العاملين الكامنة بشكل غير عادي، والهايبراركي هو فريق منظم ذاتي وتتدفق بين أعضائه روح معنوية عالية وتفاعل عجيب، ويعمل بما يشبه العمل التطوعي.⁴
- الهيكل الدائري: في عملية التمكين، سيتغير الهيكل التنظيمي من هرمي إلى دائري، الذي يسمح بالحصول على مستوى أعلى من الحرية والمسؤولية والتعامل مع أخلاقيات المشاركة والعمل الجماعي كقيمة تنظيمية أساسية.⁵

¹ كزبياء مطلق، أحمد علي، مرجع سابق، ص 34.

² شائع بن سعد مبارك، مرجع سابق، ص 56.

³ Al-Omari Z. S. et al. op. cit.

⁴ رامي جمال أندراوس وآخرون، مرجع سابق، ص 141.

⁵ Salajegheh S. & Pirmoradi N. op. cit.

رابعاً: تبني التعلم التنظيمي كمنهج

يعتبر العلم والمعرفة والمهارة من المقومات الأساسية لتمكين العاملين، حيث من خلال المعرفة يمكن منح العامل الحرية في التصرف وكذا مشاركته ومن ثم تمكينه، فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واستقلالية أكبر.¹

وقد عرف التعلم التنظيمي كمنهج بأنه اكتساب والاحتفاظ وخلق المعرفة التي من شأنها تسهيل تحقيق الأهداف المسطرة، وتظهر نتائجه عندما تصبح الذاكرات الفردية جزءاً من الذاكرة التنظيمية، التي تعتبر آلية جمع وتخزين خلق وتحديث المعلومات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة من أصولها المعلوماتية.² فكلما ارتفعت مستويات المعرفة والتعلم زادت مستويات التمكين، كما ان التمكين يزيد من الدافعية للإنجاز وتوظيف أكبر للمعرفة.

خامساً: ممارسات القيادة والإشراف *Leadership and supervision practices*

القيادة الممكنة هي تلك القيادة التي تهيئ الفرص للعامل لتمكينه عن طريق توفير الموارد والمعلومات لمن هم في المستويات الإدارية الأدنى، وتفوض الصلاحيات، وتشارك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، وتخفّضهم على الإبداع في العمل، وتكافئهم لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بينهم وبين المؤسسة.³

تعتبر ممارسات القيادة والإشراف من أهم الأمور المشجعة على التمكين وذلك من خلال:

- التعبير عن الثقة في المرؤوسين خاصة ذوي الأداء العالي. وهو ما يمكن تحقيقه خلال الصدق والتواصل المفتوح.
- تعزيز فرص مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات.
- توفير الإستقلالية من البيروقراطية.
- تحديد أهداف ملهمة وواضحة وهادفة.

كثيراً ما يُستشهد في أدبيات التمكين بالعلاقة الديناميكية للقائد بالعاملين على أنها حاسمة، لما لهم تأثير كبير على الشعور النفسي بالتمكين الذي يحتفظ به العامل، كما أن الطريقة التي يمكن للمدير/ القادة من خلالها تنفيذ استراتيجيات التمكين والحفاظ عليها متعددة الأبعاد، فهو مسؤول عن تحديد هدف مشترك، يتواصلان ويتشاركان فيه. علاوة على ذلك، يجب على القائد أن يراقب باستمرار شعور مرؤوسيه بالتمكين، وله دور في التعرف على المساهمات التي يقدمها مرؤوسيه من خلال التأكيد على جهود العامل باعتبارها مهمة. كما يمكن ان يكون للقائد / المدير أيضاً تأثير في تطوير الفريق من خلال التركيز على الاستراتيجيات التي تشجع الإدارة الذاتية واستقلالية قرار

¹ وفاء العمري، مرجع سابق، ص 96.

² Lebank A. et al. (2007), *Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet Mémoire, Environnements informatique pour l'apprentissage humain, lausanne, p : 337.*

³ احمد يوسف عريقات، مرجع سابق، ص 17.

المجموعة، يقال بأنه يجب على المديرين / القادة التركيز على تمكين الفريق وكذلك التمكين الفردي إذا كانت البيئة التنظيمية تعتمد على فرق متماسكة، أما المجال الأخير الذي يلعب فيه المدبرون / القادة دوراً محورياً هو التدريب، الذي يمكن أن يوفر للمؤوسين الطمأنينة، بالإضافة إلى التركيز على تطوير الاتصال حتى يتمكنوا من الانخراط في أسلوب الإدارة / القيادة التشاركية والتيسير الجديد.¹

ما يجب أيضاً الإشارة إليه حسب *Andrew Carnegie* أنه لا يمكنك دفع أي شخص إلى أعلى السلم ما لم يكن على استعداد للصعود ". بغض النظر عن مدى قوة القائد، لا يمكنه دفع شخص ما إلى النجاح إذا لم يكن على استعداد لبذل الجهد لتسليق سلم النجاح بنفسه. بينما يبدو أن هذا الاقتباس يضع حدًا بسيطاً لما لا يستطيع القادة القيام به، فإنه يلمح أيضاً إلى المسؤوليات المتأصلة في القيادة الفعالة نفسها. يجب أن يكون العامل على استعداد لتسليق بنفسه، ولكن من مسؤوليات القائد توجيهه إلى هذا السلم، وتوضيح كيفية الصعود، وشرح ما هو في الجزء العلوي لإثارة حماسه بشأن التسليق، حيث يعد توفير الدافع للنجاح جزءاً من وظيفة القائد الفعال فإدراك هذه الحقيقة وتنفيذها في ممارسة القائد أمر بالغ الأهمية لتطوير القيادة القوية.

سادساً: ثقافة المؤسسة (الممكنة)

تشير الثقافة التنظيمية إلى نظام المعنى المشترك الذي يوجه الأعضاء إلى الإيمان والتفكير والإدراك والشعور، وفي النهاية يوجه سلوكهم، وقد تم إثبات تأثير الثقافة التنظيمية على الاحتفاظ بالعاملين، وأداء العامل، والالتزام بالعمل، وثقة العاملين بأنفسهم، والسلوك الأخلاقي.

معلوم أن للثقافة التنظيمية تأثير على سلوك العاملين بالمؤسسة من خلال التأثير في تصوراتهم ونظرتهم للأشياء، والتي تغرسها المؤسسة في أعضائها عبر القيم السائدة والأنماط الإدارية المعمول بها وفلسفة الإدارة العليا والمسؤولين الإداريين... ومحصلة ذلك أن الثقافة التنظيمية تبين للأفراد ما هو مطلوب ومرغوب ومنتظر من عدمه. وبالتالي التأثير في سلوكهم، من هذا الجانب تأتي ثقافة المؤسسة لتشجيع أو لكبح سياسة التمكين من خلال ما توفره من هامش حرية واستقلالية للعاملين وتشجيعهم أو عدم تشجيعهم على المبادرة والمخاطرة... من عدمه. توفر الثقافة التنظيمية بيئة وإطار عمل لتحديد متى وأين وكيف يتم تنفيذ تمكين العامل، وبالتالي من المهم للإدارة تعزيز ثقافة تنظيمية تساعد على تنفيذ تمكين العامل.

حسب فوستر فيشمان (1995) فإنه ما لم تكن ثقافة المؤسسة مناسبة، فإن جهود تمكين العمال محكوم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة سيطرة العمال على العمل، والسماح لهم

¹ Greasley K .et al. op. cit.

بالوصول بشكل أكبر إلى الموارد، والحصول على مزيد من الخيارات في الطريقة التي يؤدون بها عملهم. يجب أن تكون هناك بيئة من الثقة الشاملة بالإضافة إلى السماح بالمخاطرة. حسب نفس الباحث تمكين العامل ليس لكل مؤسسة. يجب القيام به فقط عندما يتناسب مع حاجة داخلية أو خارجية وعندما يكون الافراد والأنظمة على استعداد لإجراء تغييرات، وهذه الرغبة يمكن تحديدها مثلا من خلال النظر في قضايا السيطرة والقوة والثقة والاندماج، والمخاطرة.¹

الفرع الثالث: المتطلبات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

هناك من يرى أن نجاح تطبيق وتبني التمكين في المؤسسة هو من مسؤولية إدارة الموارد البشرية، التي يتعين عليها خلق وتوفير بيئة مناسبة لتطبيقه وذلك من خلال مختلف ممارساتها وأنشطتها وإستراتيجيتها، مثل التوظيف ونظم المكافآت وتقييم الأداء وغيرها ويمكن تلخيص أهم مهامها في هذا المجال كالتالي:

أولا: التصميم المتطور والواضح للوظائف

يعتبر وضوح الدور من بين الأبعاد الأساسية لتمكين العاملين. من الناحية المفاهيمية، يمكن تعريف وضوح الدور على أنه الدرجة التي يفهم بها الأفراد التوقعات المتعلقة عليهم ومدى مسؤولياتهم، ووفقًا لنظرية الدور، يجب على العاملين فهم دورهم تمامًا داخل المؤسسة من أجل أن يكونوا قادرين على المساهمة بشكل مناسب في تحقيق الأهداف التنظيمية. ففهم الأهداف يمكن الأفراد من توجيه جهودهم نحو الجوانب ذات الصلة من عملهم، كما يمكن فهم العمليات من استخدام الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، حيث كلما تم تحديد دور الفرد بشكل أكثر وضوحًا، زادت احتمالية فهمه لقيمة عمله ورؤية أنه يمكن أن يكون له تأثير داخل المؤسسة.²

إن قدرة العامل على أن يكون لديه اختيارات حول مكان وضع جهوده هو جانب مهم من جوانب التمكين التي يجب أخذها بعين الاعتبار. فكلما زاد شعور العمال بأنهم يستطيعون تحديد الأنشطة التي يجب عليهم بذل جهدهم فيها، كلما زاد شعورهم بالتمكين، وتحديد مسؤوليات ومهام واضحة، أي مواصفات ملموسة تمكن العاملين من فهم ما هو متوقع منهم وكيف يتم تعويضهم نتيجة لهذا الجهد، كما أن توثيق الأدوار والمسؤوليات الوظيفية المناسبة يضعف الحفاظ على التوافق بين الفرد ودوره الوظيفي.³

¹ Honold L. op. cit.

² Migneault P. et al. op. cit.

³ Cox D. fernades M.(2005), *The role of HR in Increasing Empowerment and Employee Involvement with knowledge workers: the case of Soft Tek*, final thesis, Faculty of Business Administration, SIMON FRASER UNIVERSITY, CANADA, P : 78.

ثانيا: توفير الأمان الوظيفي *Employee job security*

إن عدم الأمان والاطمئنان يخلق خوفا وتوترا لدى العاملين، مما يؤدي إلى تدهور دافعيتهم وحماسهم، وبالتالي أداء مهامهم من غير تفكير خلاق وقتل روح المبادرة والإبداع والتمكين،¹ وعلى العكس فالأمان الوظيفي يزيد من مشاركة العاملين ويخلق الاستعداد للمساهمة بتقديم جهود إضافية، فالعامل الذي يشعر بالأمان يشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويشق به ومنه يشعر بالتمكين.²

ثالثا: تخطيط الموارد البشرية وتوظيف أفراد ممكنين

يقصد بهذه الوظيفة التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية للمؤسسة وتخطيط الخطوات اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات، وإدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين والفجوات في المهارات في المؤسسة الساعية لتبني أسلوب التمكين كَمَا ونوعا، وتشارك في اتخاذ تدابير استباقية لتلبية هذه الاحتياجات. من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي توفير الموارد البشرية اللازمة التي تم تحديدها سابقا عند القيام بتخطيط الموارد البشرية، وفي هذه الحالة يجب الحصول على عاملين ممكنين أو لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين، وهذه المواصفات يمكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات وبناء معايير انتقاء يتم الاعتماد عليها في مرحلة الاختيار.³

رابعا: توفير البرامج التدريبية *Training Programs*

يعتبر التدريب إستراتيجية لزيادة معرفة العاملين والرفع من درجة تمكينهم، حيث يجب أن يتصف التدريب بالاستمرارية وأن يمس أكبر عدد من العاملين للرفع من مستوى أدائهم، وزيادة معرفتهم ومنحهم مهارات متعددة تمكنهم من التكيف وسرعة الاستجابة لمتطلبات العمل المتغيرة.⁴ ولا ينبغي أن يقتصر التدريب على العمال في المستويات الدنيا، بل ينبغي أن يطال المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية لتلقيهم كيفية إدارة الموارد البشرية الممكنة، من خلال تفويض السلوك ومهارات الاتصال ومهارات الاتصال وتقاسم المعلومات...

¹ كريمة توفيق، مرجع سابق، ص 91.

² عبد المنعم عبد الحي، (2001)، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 332.

³ صالح مفتاح، (2004)، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، ص 16.

⁴ Cox D. Fernades M. op. cit.

خامسا: برامج المكافآت والحوافز *Rewards and incentives programs*

تمثل الحوافز في مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم لتوجيههم إلى سلوك معين.¹ وتعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، فهي تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وكذا أدائه مقبول، كما أنها تشجعه على بذل مزيد من الجهد وتحسين أعماله باستمرار. إن شعور العامل بعدم مكافأة الجهود المبذولة لتحقيق أداء ونتائج استثنائية، يجعله يتردد في تقديم جهود أو طاقة إضافية، لذلك من المهم تدخل إدارة الموارد البشرية من خلال تصميم وتنفيذ أنظمة للمكافآت التي تعوض العامل على تصرفه كعامل ممكن، كونه تحمل مسؤوليات أكبر وقدم جهدا إضافيا ووقتا إضافيا، سعيها لتطبيق نظام المكافآت بشكل سليم من المدربين.

يتعين على المؤسسة التي تود تبني التمكين أن يكون لها نظام مكافآت مستند على الأداء وذلك لدفع العاملين لاستعمال السلطة الممنوحة لهم والمشاركة في المعرفة،² فهذا يشجعهم على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، ولأن المكافآت يتم تحديدها على أساس تحقيق نتائج متفوقة، فهذا سيؤدي إلى المنافسة بين العمال الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والإبداع والتفكير الخلاق ورفع الكفاءة.³

سادسا: تقييم الأداء *Performance evaluation*

الاستفادة من نظام تقييم الأداء، لمساعدة العمال على التعرف على نقاط ضعفهم وزيادة قوتهم في المجالات التي يستخدمون فيها سلطتهم.⁴ إذا كانت إنجازات العاملين مستمرة، دون أن يلاحظها أحد أو لا تنسب لذلك العامل، فإن تقييم المدير لن يعكس الجهد المبذول ولا النتائج المحققة ولا حتى المكافآت المناسبة لهذه النتائج، لذلك يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في تصميم نظام لتقييم الأداء أكثر تناسبا مع أسلوب التمكين والعامل الممكن، حيث أن هذا النظام يهدف إلى جمع معلومات موضوعية حول الجوانب الهامة لمساهمة العامل، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتدريب المديرين أيضا على العمل بهذا النظام، لضمان تقييم الأداء في الوقت المناسب والبيئة المناسبة، للتأكد أن الأداء الاستثنائي يتم التعرف عليه عند حدوثه.⁵

¹ عبد الحميد بشير بوطبة، (2015)، تنمية وتسيير الموارد البشرية جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص 105.

² حسان دهب، كمال كاظم، مرجع سابق، ص 91.

³ حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 113.112.

⁴ Karakoc N. (2009), *Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research*, Enterprise Risk Management, (1- 2), P : 1-12.

⁵ Cox D. Fernades M. op. cit.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق تمكين العاملين

لا ينبغي النظر إلى تمكين كحل لكل المشكلات التنظيمية، حيث لا يتفق الجميع على أن تمكين العامل هو نهج مناسب لإدارة المؤسسة، وينظر إليه البعض على أنه شكل جديد من أشكال التلاعب بالعاملين من قبل الإدارة فقط، فهناك من يرى أن تمكين العاملين مشابه لنهج الإدارة عن طريق الإجهاد الذي يدفع الأفراد والأنظمة إلى نقطة الانهيار، من خلال إجبار العمال بشكل متزايد على فعل المزيد بموارد أقل، ويرونه في بعض الحالات سوى شكل جديد من أشكال الاستغلال.¹ فالتمكين بالنسبة لمؤيديه، هو أداة إنسانية لتحسين نوعية الحياة العملية للعاملين العاديين. ويعتبره منتقديه الحيلة الإدارية الأخيرة لتكثيف العمل وتحويل المخاطر.²

ولقد اتفق العديد من الباحثين على أن تمكين العاملين هو هدف من الصعب تحقيقه من المؤسسات مما يجعل الكثير يوجه له هذا الانتقاد.³ ولأن التمكين هدف يصعب تحقيقه من طرف الكثير من المؤسسات لذلك فإن هناك انتقادات عديدة قال بها الباحثون حيث تصاحب التمكين ارتفاع التكاليف كونه يزيد في نطاق وظائف العاملين، مما يتطلب توفير التدريب بالشكل الصحيح لتحمل للتعامل مع مجموعة واسعة من المهام المطلوبة منهم، وأن المسؤوليات المتزايدة والمهارات المحسنة المطلوبة من العاملين المتمكنين يدفعهم إلى المطالبة بتحسين مكافآتهم، وبالتالي زيادة تكاليف العمالة، كما يؤثر التمكين سلباً على عملية التوظيف لأنه يعتمد على وجوب توفر الخصائص والمهارات والمواقف لتحمل أعباء التمكين للعاملين المحدد.⁴

وبرأي *Hartline and Ferrell* فإن للتمكين نتائج إيجابية وسلبية على العاملين، فعلى الرغم من اكتساب العاملين المتمكنين الثقة في قدراتهم (الكفاءة الذاتية)، إلا أنهم يعانون أيضاً من زيادة الإحباط (تضارب الدور)، وذلك لأن التمكين يؤدي إلى تحمل العاملين مسؤوليات إضافية.⁵

يرى *Bowen and Lawler* ان التمكين يمكن يؤدي إلى إبطاء عملية تقديم الخدمة، حيث يحاول العامل الممكن تخصيص الخدمة للعملاء وبالتالي تقليل الإنتاجية الإجمالية للخدمة. قد يكون هذا محبطاً للعملاء الآخرين الذين ينتظرون تقديم الخدمة لهم.⁶

أشار (YUKI) في انتقاده للتمكين إلى التكاليف والمخاطر المحتملة المرافقة لعملية التمكين بسبب:

¹ Honold L. op. cit.

² Nicola Denham Lincoln et al. op. cit , p : 271

³ Roy C. Herrenkohl et al. (1999), *Defining and Measuring Employee empowerment, the journal of applied behavioral science*, (3), pp : 373- 389.

⁴ Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, *contingency Model for Empowering Customer Contact Services Employee*, *Management Decision*, (36 -10), pp : 686-693.

⁵ Johnston R. & Morris B. (1985), *Monitoring and control in service operations*, *International Journal of Operations & Production Management*, (5 - 1), pp: 8-32.

⁶ Bowen D.E. & Lawler E.E. (1992), op. cit.

- التكلفة المرتفعة لاختيار وتدريب الأفراد العاملين؛
- تكلفة العمل المرتفعة للأفراد العاملين والمهنيين؛
- القرارات السيئة والمكلفة لبعض العاملين؛
- الصراعات الناتجة من زيادة حدود توقعات العامل.

كما أبدى العديد من الباحثين تحفظهم تجاه تمكين العاملين، بسبب الجهود الكبيرة التي تتطلبها عملية تطبيق استراتيجية التمكين، كإعادة هيكلة المؤسسة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، لذلك فإن التمكين لا يمثل حلاً سحرياً ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتحديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيقه.¹ ومن خلال محاولات المؤسسات لتطبيق التمكين، رصد الباحثون وجود العديد من المعوقات التي تصعب على القائمين تطبيقه، واختلفت تصنيفات الباحثين في هذا المجال، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المعوقات وهي كما يلي:

أولاً: معوقات تنظيمية

اقترح كل من توماس وفيلتوس أن للبيئة التنظيمية تأثير قوي على إدراك وفهم التمكين، حيث يمكنها أن تقدم فرصاً أو قيوداً للسلوك الفردي، وكمثال على ذلك البيروقراطية المفرطة عن غير قصد التي تولد قيوداً سلبية وتنتج سلوكيات معينة للعاملين على عكس ما يسعى له التمكين فهو يوفر فرصاً بدلاً من القيود على السلوك الفردي، وهذا لأن التمكين يعكس درجات أقل من التقييد، ودرجات عالية من نقل المعلومات والموارد والقوة في جميع مستويات المؤسسة حتى يتمكن العمال من اتخاذ قرارات تنظيمية بفعالية.²

- الاتصال: يمكن للاتصال أن يكون معوقاً لتطبيق التمكين بسبب ضعف سياسة الإعلام والاتصال المستعملة في المؤسسة والتكنولوجيا المعتمدة فيها، أو بسبب عدم كفاية نظام الاتصال مما سيحبط عمل العاملين.
- الموارد: تحتاج عملية التمكين إلى المتطلبات المالية التي تمثل تحدياً للمؤسسة أيضاً.³
- الهيكل التنظيمي الهرمي المتعدد المستويات وسيادة البيروقراطية: حيث تدفق السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل، ووجود العديد من اللوائح والقواعد الحاكمة التي تحدد ما يفعل وما لا يفعل المرؤوسين، بما لا يسمح بأي مساحة للمبادرة والابداع، وتؤدي إلى اعتماد المرؤوسين بصورة كلية على رؤسائهم.

¹ إحسان دهب جلاب، كمال كاظم الحسيني، مرجع سابق، ص 116.117.

² Spreitzer G. M. op. cit.

³ Keethika R. et al. (2018) *Employee Empowerment- challengens and Strategie*, *Journal of Business and Management*, (20- 6) , pp : 54-57.

- حدوث إندماج بين المؤسسات: مما يعطل مجهودات التمكين السابقة حيث تختلط المؤسسات ببعضها ويصعب تحقيق تكامل سريع بينها في البرامج والمفاهيم المطبقة.
- التخفيض التنظيمي: بمعنى اجاه المؤسسة لتقليص أحجامها بما يدفعها الى الاستغناء على العاملين، مما يولد لديهم خوف ويجعلهم قلقين على حياتهم المهنية وبالتالي يستحيل تمكين عاملين في المؤسسة ولا ترغب في الاحتفاظ بهم.¹

ثانيا: معوقات إدارية

- عدم الثقة الإدارية؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- السرية في تبادل المعلومات؛²
- عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين؛
- الاعتقاد الخاطئ أن برنامج التمكين المطبق بنجاح في احدى المؤسسات يمكن نقله ومحاكاته في مؤسسة أخرى؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

ثالثا: معوقات شخصية واجتماعية

- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح المجموعة؛
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين؛³
- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، وذلك لخوفهم من فقدان السلطة؛
- خوف العاملين من تحمل مسؤوليات أكبر؛
- عدم توفر المؤسسة على قادة تحويل المبدعين؛
- اتخاذ قرارات على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية ومبررات منطقية؛⁴
- النمط الاشرافي التسلطي والنظرة السلبية العامل على أنهم فاشلين؛
- عدم وضوح الأدوار ونقص التدريب والدعم الفني مع وضع أهداف غير واقعية. إضافة إلى المشاركة الضعيفة في البرامج والاجتماعات والقرارات التي لها تأثير مباشر على أداء العمل والاتصال المحدود مع الإدارة العليا.⁵

¹ شائع بن سعد القحطاني، مرجع سابق، ص 60.61.

² صباح سهلة، مرجع سابق، ص 50.

³ لؤي لطيف، سمراء عبد الجبار، (2015)، أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45، ص 61.

⁴ حسن مروانة عفانة، مرجع سابق، ص 20.

⁵ Conger & Kanungo, op. cit.

هناك من يرى أن السبب الرئيسي لفشل التمكين هو مقاومة للتغيير من جانب المديرين والقادة ومن العمال أنفسهم، فقد يرفضون التمكين لأنهم يخشون زيادة مستويات المسؤولية والمساءلة، كما قد يعتبروه مجرد خطاب فارغ ومحاولة أخرى من الإدارة لاستغلالهم.

كما قد يقاوم المدراء / القادة التمكين الذي يفسرونه على أنه تنازل عن السلطة، وينظرون إلى تقليص نفوذهم على أنه تهديد، لا سيما أنهم يخشون أيضاً فقدان الوظيفة أو فقدان المكانة حيث تصح الهياكل التنظيمية أكثر انبساطاً أثناء عملية تقليص الحجم.¹

¹Alan K. G. et al. op. cit.

خلاصة الفصل

تبين لنا من خلال دراستنا للمفاهيم الأساسية لأسلوب تمكين العاملين في هذا الجزء، مدى أهمية تبني المؤسسات له، وذلك نظرا لمختلف التحولات والتغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الأعمال وضرورة مواكبة المؤسسات لها باعتبار أن هذا الأسلوب من بين الأساليب الأكثر تطورا في الممارسات الإدارية الحديثة، ولما له من منافع وفوائد على المؤسسات وكذلك المورد البشري من جميع الجوانب.

إلا أن هذا الأسلوب بمختلف مداخله التي تم تناولها في هذا الفصل، تحتاج إلى توفير بعض العوامل والمتطلبات كالحوافز بأنواعها وتوفير المعلومات للعامل المتعلقة سواء بوظيفته أو بالمؤسسة ودججه ضمن فرق عمل مستقلة ومدارة ذاتيا، وكذا توفير فرص اكتساب المعرفة والسعي لإقامة روابط الثقة بينه وبين الإدارة واعطائه هامش من الحرية والاستقلالية حتى تجعل العامل يبادر ويحسن من قدراته ويسعى لتطويرها، وإطلاق طاقاته الكامنة في خدمة المؤسسة.

لقد كان الفضل للعديد من الباحثين أمثال *Velthouse و Thomas Kanungo و Conger Kanter و Spreitzer* في تبيان وتطوير أسلوب التمكين من خلال نماذج مختلفة، حيث أن النماذج التي طرحت تمثل إما مراحل لتطبيق هذا الأسلوب أو تفسيراً للبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. بهذا، وبناء على ما تقدم ارتأينا تبني المدخل الذي أطلقنا عليه بعض النماذج مصطلح التمكين الهيكلي، والذي عبرنا عنه في هذه الدراسة بالتمكين الإداري، بأبعاده: " مشاركة العاملين بالمعلومات توفير فرص اكتساب المعرفة للعمال والحوافز والمكافآت الممنوحة، ومستوى الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل، تبني فرق العمل الموجهة ذاتيا بالمؤسسة"، وما ينتج عنها من مستويات عالية من الرضا الوظيفي والالتزام وجودة الخدمات المقدمة، والتي لها علاقة وطيدة بمتغيرات الدراسة الأخرى، وكذا خصوصيات المؤسسات محل الدراسة. كما أنه تجدر الإشارة ان مختلف أبعاد التمكين المتناولة في مختلف النماذج، كثيرا ما تتشابه وتختلف في جزئيات بسيطة فقط.

الفصل الثامن

تمهيد

يعرّف العلماء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها مساهمة المؤسسات بطريقة إيجابية في المجتمع من خلال تجاوز التركيز الضيق على تعظيم الأرباح، وقد يشمل ذلك العطاء الخيري، والاستثمار في الحلول الخضراء، وتوظيف ممارسات الموارد البشرية الخضراء، والمشاركة في تنمية المجتمع.

يكمن وراء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاعتقاد بأنه نظرًا لأن المؤسسات الاقتصادية الكبيرة تتحكم في موارد هائلة، ينتظر منها المساهمة في خدمة ورفاهية المجتمع. ضمن هذا البناء فإن المتوقع منها أن تنضم إلى الحكومات، أو حتى تحل محلها في معالجة القضايا الاجتماعية مثل حقوق الإنسان والفقر والتدهور البيئي. يُنظر إلى مشاركة المؤسسات على أنها ضرورية، وبالتالي مناسبة، عندما تفتقر الحكومات إلى الموارد أو الإرادة لمعالجة القضايا الهائلة. حيث أن المؤسسات لا تمتلك فقط الأموال اللازمة بل أيضا المهارات التنظيمية والإدارية نظرًا لأنها أصبحت كبيرة -بعضها يتفوق على الحكومات في الحجم -وعالمية في نطاقها، وهو ما يدفع البعض إلى القول أن المؤسسات يمكنها معالجة القضايا العالمية مثل التلوث بشكل مباشر وأكثر فاعلية مما تستطيع الحكومات الوطنية الفردية.

عليه ستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث نستعرضها فيما يلي:

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثاني: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثالث: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تحتل اليوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) مكانا بارزا في جدول أعمال المؤسسات الناشطة في بيئة واعية اجتماعيا، حيث أصبحت المؤسسات تركز أكثر من أي وقت مضى موارد كبيرة للمبادرات الاجتماعية المختلفة، بدءًا من التوعية المجتمعية وحماية البيئة إلى ممارسات الأعمال المسؤولة اجتماعيا، وهذا ليس بدافع التفكير الأيديولوجي فقط بأن المؤسسات يمكن أن تكون قوية وإيجابية للتغيير الاجتماعي، ولكن أكثر من خلال العوائد التجارية العديدة التي يمكن جنيها من مساعيها في مجال المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: نشأة ومراحل تطور اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية

الفرع الأول: نشأة المسؤولية الاجتماعية

يعتبر *Carroll* أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بدأت تتشكل في الخمسينيات من القرن الماضي، لكن تجدر الإشارة إلى وجود بعض التطورات قبل ذلك الوقت في طريقة توفير السياق بدلاً من المحتوى التفصيلي.¹

أولاً: المبادرات والممارسات الاجتماعية قبل عام 1950

يمكن إرجاع أصول المكون الاجتماعي في سلوك المؤسسات إلى القوانين الرومانية القديمة ويمكن رؤيتها في كيانات مثل المصحات، ومنازل الفقراء وكبار السن، والمستشفيات ودور الأيتام، كما تم تنفيذ فكرة المؤسسات الاجتماعية مع القانون الإنجليزي خلال العصور الوسطى في المؤسسات الأكاديمية والبلدية والدينية. في وقت لاحق، امتدت إلى القرنين السادس عشر والسابع عشر بتأثير الملك الإنجليزي، الذي رأى في المؤسسات أداة للتنمية الاجتماعية، حيث كان يُنظر إلى الفلسفة الدينية المسيحية والتعامل مع السياق الاجتماعي الراسخ على أنهما استجابة للفشل الأخلاقي للمجتمع، الذي يظهر في فقر السكان والجهل وكذلك عمالة الأطفال والنساء في الإمبراطورية الإنجليزية وبعض أجزاء من أوروبا، وعليه أفسح هذا النهج الديني الطريق للإصلاحات الاجتماعية والعمل الخيري.²

بجول أوأخر القرن التاسع عشر، ركزت الجهود الخيرية على الطبقة العاملة وإنشاء مخططات الرفاهية، وصفت هذه الفترة المبكرة على أنها مزيج غير متكافئ من العمل الإنساني والعمل الخيري والفطنة التجارية، وتوسعت خطط الرفاهية إلى منع مشاكل العمل وتحسين الأداء من خلال اتخاذ إجراءات تجارية واجتماعية، هذا مثل توفير عيادات الصحية، والحمامات، وغرف الغداء ومشاركة الأرباح، والمرافق الترفيهية، وغيرها من الممارسات المماثلة، استجابة

¹ Carroll A. B. (2008), *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, pp : 1-20.

²Agudelo L. et al. (2019), *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, International Journal of Corporate Social Responsibility, pp : 1 -23.

لتحديات جديدة ارتبطت بزيادة التحضر والتصنيع، وإنشاء نقابات للعمال الذين يبحثون عن ظروف عمل أفضل، بهدف إيجاد الانسجام بين الصناعة والقوى العاملة.¹

بحلول العشرينات وأوائل الثلاثينيات من القرن الماضي، بدأ المديرون في تحمل مسؤولية موازنة تعظيم الأرباح مع خلق التوازن والحفاظ عليه مع متطلبات عملائهم، والقوى العاملة، والمجتمع. أدى ذلك إلى اعتبار المديرين أمناء لمجموعة مختلفة من العلاقات الخارجية مع المؤسسة، والتي تُرجمت بدورها إلى مسؤوليات اجتماعية واقتصادية تتبناها المؤسسات. في وقت لاحق، مع نمو الأعمال التجارية خلال الحرب العالمية الثانية وأربعينيات القرن العشرين، بدأ يُنظر إلى المؤسسات على أنها مؤسسات ذات مسؤوليات اجتماعية وبدأ نقاش أوسع حول هذه المسؤوليات.²

الخمسينيات والستينيات: الأيام الأولى للعصر الحديث للمسؤولية الاجتماعية

يمكن اعتبار الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية وخمسينيات القرن العشرين وقتاً للتكيف وتغيير المواقف تجاه مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث ظهر الكثير من الجدل في بدايات القرن العشرين بخصوص العلاقة بين المؤسسات والمجتمع، وفي الخمسينيات قام أحد علماء الاقتصاد الأمريكيين وهو (Milton Friedman) بتعريف هذه العلاقة في قوله: "إن المسؤولية الأساسية للمؤسسات في النظام الاقتصادي الحر تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القواعد الأساسية للمجتمع، سواء ما هو موجود منها في القوانين أو في الأعراف والقيم الاجتماعية".

وفي كتاب (المسؤولية الاجتماعية ورجل الأعمال) استحق (Howard Bowen) أن يلقب (بأب المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال)، حيث أسس أول تعريف لهذا المفهوم بأنه "التزام المؤسسات بأداء أنشطتها بحيث تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع".³ انطلق بوين* في هذا الكتاب من الاعتقاد بأن المئات من المؤسسات الكبيرة أصبحت مراكز للقوة ولصناعة القرار في المجتمع وأن قراراتها وأنشطتها أصبحت تمس المواطنين في كثير من النواحي، ويؤكد بوين في كتابه أن المسؤولية الاجتماعية ليست الدواء الشافي لكافة المشاكل لكنها تتضمن حقيقة مهمة يجب أن توجه المؤسسات في المستقبل، حيث طرح فكرة تحديد مجموعة محددة من المبادئ للمؤسسات للوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، وقد أشار إلى أن قرارات وإجراءات رجل الأعمال تؤثر على أصحاب المصلحة والعاملين

¹ Carroll A. B. (2008), *op. cit.*

² Agudelo L. et al. *op. cit.*

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية، المنامة - البحرين، ص 37.

* Bowen H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York. USA.

والعملاء وتؤثر مباشرة على جودة حياة المجتمع ككل.¹ ومع ذلك قبل عامين في 1951، نشر *Frank Abrams* أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في *Standard Oil*، مقال رائع حول "مسؤوليات الإدارة في العالم المعقد"، قام بحث زملائه المديرين على التفكير في أنفسهم كمحترفين لديهم إحساس صريح بالواجب ليس فقط تجاه المساهمين والعمال والعملاء، ولكن أيضاً تجاه الجمهور بشكل عام: " يجب أن تفهم الإدارة (الحديثة) أن عامة الناس لديهم اهتمام عميق للغاية بما يجري ويتأثرون به"،² وقد قدم هذا التصور منظوراً مبكراً لأصحاب المصلحة.

بعد بونين، كان المؤلفون الآخرون مهتمين بسلوك المؤسسات واستجابتها للسياق الاجتماعي، على سبيل المثال، في كتاب *Corporation Giving in a Free Society* الذي نُشر عام 1956، قال *Eells* إن المؤسسات الكبرى في ذلك الوقت لم تكن على قدر مسؤوليتها في زمن التضخم العام. بطريقة مماثلة مع كتاب الفلسفة الأخلاقية للإدارة الذي نُشر عام 1959، وضح *Selekman* أن تطور المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات كان استجابة لتوقعات العمل في ذلك الوقت، ومنه الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية خلال الستينيات قد تأثر بالوعي المتزايد في المجتمع الذي تمحورت اهتماماته الرئيسية حول النمو السكاني السريع والتلوث واستنزاف الموارد وكانت مصحوبة بحركات اجتماعية فيما يتعلق بالبيئة وحقوق الإنسان والعمل.³

على الرغم من وجود كتابات أكاديمية عما يعرف اليوم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فإن التنفيذ العملي لهذا المفهوم ظل في الغالب منحصراً في العمل الخيري.

السبعينيات: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والإدارة

في السبعينيات برزت نظرية أصحاب المصلحة والتي لم تحصرهم فقط حملة الأسهم فقط ولكن كل من يتعامل مع المؤسسة: العاملون والعملاء ومؤسسات المجتمع وغيرهم،⁴ وعرض *Johnson*⁵ سنة 1971 مجموعة من التعاريف المتنوعة للمسؤولية الاجتماعية وقام بنقدها وتحليلها، وخلص أن المؤسسة التي تمارس المسؤولية الاجتماعية هي التي يوازن طاقمها الإداري بين المصالح المتضاربة، أي تأخذ في الحسبان مصالح العمال والموردين والتجار والمجتمعات المحلية والأمة بشكل عام، ولا تسعى فقط لتعظيم ثروة الملاك.

في عام 1973 أشار *Davis* أن المسؤولية الاجتماعية تمثل استجابة المؤسسة لقضايا أبعد من مجرد تلبية متطلباتها القانونية والاقتصادية والفنية، أي التزام المؤسسة بتقييم قراراتها من حيث تأثيرها على النظام الاجتماعي الخارجي

¹ Carroll A. B. (2008), *op. cit.*

² Maak T. (2008), *Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity*, *Journal of Business Ethics*, (82), pp :353–368.

³ Agudelo L. et al. *op. cit.*

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص38.

⁵ Johnson H. L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.

وأن تكون عملية اتخاذ القرار فيها هادفة إلى تحقيق منافع اجتماعية بالموازاة مع المكاسب الاقتصادية التقليدية التي تسعى إليها. وهذا يعني أن المسؤولية الاجتماعية تبدأ من حيث ينتهي القانون، لأن مجرد الاستجابة للمتطلبات القانونية لا يعني أن المؤسسة مسؤولة اجتماعيا بإعتبار أن هذا ما يفعله أي مواطن صالح، وبهذا يستثني *Davis* الالتزام بالقانون من المسؤولية الاجتماعية.¹

في 1973 أشار *Bakcman* أن مصطلحات مثل المحاسبة الاجتماعية والمراجعة الاجتماعية والمؤشرات الاجتماعية هي مصطلحات عامة أكثر من أنها دقيقة وتغطي أوجه مختلفة من الأداء الاجتماعي وعدد بعض الأمثلة على المسؤولية الاجتماعية: توظيف الأقليات وتخفيض التلوث والمساهمة في النشاطات التي تطور المجتمعات المحلية وتحسين العناية الصحية وتحسين الصحة والسلامة المهنية وأي برامج تكون مصممة لتطوير جودة الحياة تكون مغطاة بالمظلة الواسعة للمسؤولية الاجتماعية.

في 1979 اقترح كارول *Carroll* نموذج من عدة أجزاء للمسؤولية الاجتماعية أشار فيه أن المؤسسات أو المدراء الذين يريدون ممارسة أداء اجتماعي يحتاجون أولا إلى تعريف أساسي للأداء الاجتماعي وثانيا فهم القضايا التي توجد فيها المسؤولية الاجتماعية أو بتعبير آخر أصحاب المصالح الذين تملك المؤسسة مسؤولية تجاههم وثالثا تحديد الفلسفة الإدارية للاستجابة لتلك القضايا.²

الثمانينيات: تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

خلال الثمانينيات كثرت الدراسات التي تهدف إلى تحديد ما هي على وجه التحديد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكيفية قياس عوائدها على المؤسسات. وقد أفسحت مساهمة *Jones* (1980) مجالاً جديداً من النقاش حول المسؤولية الاجتماعية التي ركزت على تفعيلها أكثر من التركيز على المفهوم نفسه. وقد ترجم ذلك إلى إنشاء أطر ونماذج وأساليب جديدة تهدف إلى تقييم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من منظور تشغيلي. ربما تكون أفضل طريقة لفهم النهج التشغيلي للمسؤولية الاجتماعية خلال الثمانينيات هي أن تضع المؤسسات في اعتبارها أنه خلال هذا الوقت كانت هناك مخاوف مجتمعية جديدة "التلوث البيئي، والتمييز في العمل، وانتهاكات المستهلك، وصحة العاملين وسلامتهم، ونوعية الحياة العملية، وتدهور الحياة الحضرية، والممارسات المشكوك فيها / التعسفية للمؤسسات متعددة الجنسيات".³

¹ *Carroll A. B. (2008), op. cit.*

² قدرى ابراهيم، (2015)، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، ص38.

³ *Jones Thomas M. (1980), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, California Management Review, (22-3), pp: 59-67.*

التسعينيات: العولمة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مع بداية التسعينيات خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي عقد عام 1992 تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير.¹ في عام 1996، أكد كل من *Logsdon & Burke* بأن الاستخدام الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يمكن أن يؤدي إلى خلق قيمة يمكن تحديدها وقياسها في شكل منافع اقتصادية للمؤسسة، وقدما منظورًا مبتكرًا أفسح المجال للنقاش حول التنفيذ الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. أنشئت خلال هذه الفترة منظمة الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية (*BSR*) وهي منظمة عالمية تساعد المؤسسات الأعضاء على تحقيق النجاح التجاري بطرق تحترم القيم الأخلاقية والأفراد والمجتمعات والبيئة. وقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على نطاق واسع لتشمل موضوعات مثل أخلاقيات العمل، والاستثمار المجتمعي، والبيئة، والحوكمة، والمساءلة، وحقوق الإنسان، كما تنص على أن مجموعة متنوعة من المصطلحات تستخدم غالبًا بشكل متبادل للحديث عن المسؤولية الاجتماعية، وتشمل أخلاقيات العمل، والمواطنة، ومساءلة المؤسسات، والاستدامة. من خلال اتخاذ وجهة نظر عملية وإدارية، تؤكد *BSR* أن "يُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج التي يتم دمجها في العمليات التجارية وسلاسل التوريد وعمليات صنع القرار". كما ظهرت العديد من المؤسسات التي طورت سمعة ذات صلة بالمسؤولية الاجتماعية ونمت بشكل أكبر مع تبني ممارسات مسؤولة.²

سنوات 2000: الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتنفيذها

استمرت الكتابات حول المسؤولية الاجتماعية وأطرها ومناهجها، لكن كان التركيز إلى حد بعيد على البحوث التجريبية التي كانت أكثر وضوحًا في المجتمع الأوروبي.³ وعليه ينقسم عقد عام 2000 إلى قسمين، حيث يركز القسم الأول على الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتوسيع نطاقها وتنفيذها، بينما يركز القسم الثاني على النهج الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الذي توفره المنشورات الأكاديمية.

بين عامي 2001 و2004، عقدت المفوضية الأوروبية سلسلة من المؤتمرات لمناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ("ما هي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" في بروكسل، و "لماذا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" في هلسنكي، و "كيفية تعزيز وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" في البندقية) مما أدى إلى اعتمادها باعتبارها استراتيجية. كما تأثر الاعتراف العالمي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالشهادات الدولية المصممة للتعامل مع المسؤولية

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 39.

² *Carroll A. B. (2008), op. cit*

³ *Ibid.*

الاجتماعية. هذا هو الحال بالنسبة لمعيار ISO 26000 الذي يمكن تتبع التاريخ من عام 2002 عندما اقترحت لجنة سياسة المستهلك التابعة (ISO) إنشاء إرشادات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لاستكمال معايير إدارة الجودة والبيئة (ISO 9001 و ISO 14001) (nd-a). تعاونت مجموعة عمل بقيادة البرازيل والسويد مع أصحاب المصلحة وهيئات المعايير الوطنية لمدة 5 سنوات (2005-2010) وتوصلت إلى ISO 26000 المعتمد -المسؤولية الاجتماعية في سبتمبر 2010، يعد تطوير ISO 26000 وثيق الصلة بحركة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ليس فقط لأنه يخدم كمبدأ توجيهي للطريقة التي يمكن أن تعمل بها المؤسسات بطريقة مسؤولة اجتماعياً، ولكن أكثر من ذلك لأنه تم تطويره بواسطة 450 خبيراً من 99 دولة و 40 مؤسسة دولية وحتى الآن تم اعتماده من قبل أكثر من 80 دولة كمبدأ توجيهي للمعايير الوطنية.¹

في القسم الثاني عكست تعريفات المسؤولية الاجتماعية لعام 2000 الاعتقاد بأن للمؤسسات دور جديد في المجتمع، إذ يتعين عليها الاستجابة للتوقعات الاجتماعية التي تكون مدفوعة بالبحث عن الاستدامة، مما يعني أنه يتعين عليها اتخاذ قرارات استراتيجية للقيام بذلك. أي أن هناك تلميحات عن الحاجة إلى جعل المسؤولية الاجتماعية جزءاً من المنظور الاستراتيجي للمؤسسة حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل تجاه المجتمع.² وقد أعاد Lantos (2001) التأكيد على ذلك في نفس العام، حيث أشار إلى أنه خلال القرن الحادي والعشرين سيطلب المجتمع المؤسسات بجعل القضايا الاجتماعية جزءاً من استراتيجياتها.³ يمكن القول إنها المرة الأولى التي يرتبط فيها المصطلح الاستراتيجي بطبيعته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. منذ ذلك الحين، بدأت الأدبيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تضمين السمات الإستراتيجية للمفهوم وبدأ بعض الأكاديميين في استخدام مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاستراتيجية.⁴

الفرع الثاني: جوانب اهتمام الإسلام بالمسؤولية الاجتماعية

اهتم الإسلام بالعديد من جوانب المسؤولية الاجتماعية والتي من بينها:⁵

- الإسلام والمجتمع: حث الدين الإسلامي على ضرورة أن يكون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة نصيب من الحظ أو الخير الذي يمكن أن تجنيه جراء قيامها بأنشطتها المختلفة، والحديث الشريف خير دليل على

¹ Harribe L.E. (2006), *Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: How CSR comes to legitimate the European regulation process*, *Corporate Governance International Journal of Business in Society* (6-4), pp : 358-368.

² Agudelo L. et al. op. cit.

³ Lantos G.P. (2001), *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*, *Journal of Consumer Marketing*, (18 – 7), pp : 595-632.

⁴ Agudelo L. et al. op. cit.

⁵ فؤاد محمد حسين الحمدي، (2003)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المدبرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، رسالة دكتوراه، جامعة المستنصرية بغداد، العراق، ص74.

ذلك، يقول صلى الله عليه وسلم " خيركم خيركم لأهله " (أخرجه الترمذي) وفي الحديث يقول صلى الله عليه وسلم " إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث : صدقة جارية أو عمل ينتفع به أو ولد صالح يدعو له " (رواه مسلم) ويكون ضمن الصدقات الجارية بناء المساجد، المدارس... وتقديم مختلف الخدمات العامة التي يمكن أن يستفيد منها المجتمع.

- **الإسلام والاهتمام بالفرد (العامل):** في مجال الاهتمام بالأفراد هناك مبادئ وقواعد بينها الله عز وجل في كتابه الكريم وسبقت كل المبادئ والقوانين الوضعية، فاهتمام الإسلام بتربية وإعداد الفرد المسلم جعل الرسول صلى الله عليه وسلم يقضي الفترة الأولى من بعثته في إعداد الفرد المسلم كخطوة أولى لبناء المجتمع الإسلامي بكافة نظمه الاجتماعية ومنها نظامه الإداري، فحث الإسلام على العمل وجعله أساس المجتمع الإسلامي، واهتم بإعداد وتربية العامل بحيث يصبح مهيباً للعمل ويتكفل الإسلام بإيجاد العمل له فلا يصبح عالة على المجتمع الإسلامي وإنما فرداً ذا قدرة عملية بجانب الصدق والأمانة والإخلاص كما أقر الإسلام بقيمة العمل والعامل.

فإذا كان الفكر الإداري في بداية القرن الثاني قد ألقى الضوء على أهمية الاهتمام بالأفراد وحاجياتهم، فنجد الإسلام هو السباق إلى ذلك، حيث قال رسول الله عليه وسلم " من كان لنا عاملاً فليكتسب زوجة، فإن لم يكن له خادم فليكتسب خادماً، فإن لم يكن له مسكن فليكتسب مسكناً " (رواه أبو داود)، و يقول صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " (رواه البخاري).

- **الإسلام وحماية المستهلك:** وضع الإسلام إطاراً أخلاقياً محددًا للعمليات والمبادلات التجارية، وفرض القوانين التي تكفل حماية المستهلك والحث على الأمانة في البيع والشراء وعدم الغش، وفي هذا قال تعالى "وَأِلَىٰ مَدِينٍ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ قَدْ جَاءتُكُم بَيِّنَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُمْ مُّؤْمِنِينَ" ¹ وحول جودة المنتج قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" (رواه الطبراني) كما قال صلى الله عليه وسلم: "من غشنا فليس منا" (رواه مسلم).

تنظيماً للعلاقة بين البائع والمشتري أنشأ الرسول صلى الله عليه وسلم نظام الحسبة، نظام إسلامي أساسه الإشراف على المرافق العامة وهو ما يعرف في العلوم الإدارية الحديثة بوظيفة الرقابة الإدارية، يقوم بها موظفون متخصصون بالأنشطة القانونية والاقتصادية لضمان حماية القوانين والحقوق.

¹ سورة الأعراف، الآية 42.

- الإسلام وحماية البيئة: اهتم الدين الإسلامي بالبيئة وقدم جملة من الركائز للمحافظة عليه ومن بينها:
- العناية بالتشجير وزراعة الأرض: حيث قال صلى الله عليه وسلم " لا يغرس مسلم غرسا أو يزرع زرعاً فيأكل منه إنسان ولا دابة ولا شيء إلا كان له صدقة" (رواه مسلم).
- كما حث الإسلام على إعمار الأرض وعدم إفسادها حيث يقول تعالى: " وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا وَادْعُوهُ خَوْفًا وَطَمَعًا إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ"¹.
- وهناك العديد من التوجيهات العظيمة حول النظافة، من نظافة البدن إلى نظافة البيئة والمحيط، حيث يقول عليه الصلاة والسلام: «الطهور شطر الإيمان» (رواه مسلم).
- ويحث الدين الحنيف عن إمطة الأذى عن الطريق وتحسينه وتنظيمه حيث يقول صلى الله عليه وسلم "الإيمان بضع وسبعون بابا أفضلها لا إله إلا الله وأدناها إمطة الأذى عن الطريق" (رواه أبو هريرة).
- كما جاء الإسلام بالعديد من الإرشادات حول ضرورة الحفاظ على الموارد الطبيعية كونها منفعة عامة للجميع، حيث قال تعالى: "إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا"². كما نهى رسول الله صلى الله عليه وسلم عن قطع الأشجار والتبذير في استخدام المياه حيث قال: "لا تسرفوا في الماء ولو كنتم على نهر جار" (رواه أحمد) وقال: "كل واشرب والبس وتصدق في غير سرف ولا مخيلة" (رواه أحمد و أبو داود) فالْمُؤْمِن مأمور بالاعتدال في كل شيء منهي عن الإسراف في كل شيء حتى الماء حتى في الوضوء والغسل يقتصد، بالإضافة إلى العديد من التوجيهات والإرشادات التي تخص البيئة ومختلف متغيراتها.
- بعد هذا العرض يتضح أن نظرة الإسلام للمسؤولية الاجتماعية هي نظرة سبقت طرح الغرب وأفكارهم ونظرياتهم، فالإسلام يحمل في طياته توجيهات وإرشادات تساهم في جعل المؤسسة تلعب دورا مهما في المجتمع وتعمل على حمايته والمحافظة عليه.

الفرع الثالث: مراحل تطور اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم المتعلقة بالعلوم الإنسانية والتي تطورت عبر مراحل زمنية، وتطور الاهتمام بها من قبل المؤسسات من خلال المراحل الثلاثة التالية:

أولاً: مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1880-1920

ارتبط نشوء مفهوم المسؤولية الاجتماعية في هذه الفترة مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأن لهم هدف واحد هو تعظيم الربح³، والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، وأن النقد والثروة هي الأكثر أهمية، وأن ما هو

¹ سورة الأعراف، الآية 56.

² سورة الإسراء، الآية 27.

³ نجم عبود نجم، (2006)، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، ص 127.

جيد لي جيد للبلد.¹ ولكن الجانب القانوني كان كالجحيم من تحقيق هذا الهدف، وظلت نظرتهم مستمرة إلى غاية ظهور الأزمات الاقتصادية في بدايات القرن العشرين، وخاصة تجاه مشكلات ندرة الموارد وانخفاض الأجور وظروف العمل السيئة وكذلك ضغوط النقابات. كل هذه المشاكل كانت سببا للفت الأنظار إلى وجود منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط فقط بتعظيم الأرباح في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح.² الملاحظ أن هذه المرحلة هي مرتبطة بفكر آدم سميث من خلال نظريته الاقتصادية التقليدية التي تقوم على أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق الأرباح، كما يقاس أداؤها بكفاءتها الاقتصادية والتي تتمثل في تحقيق المصلحة الخاصة للمساهمين.

ثانيا: مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينيات

في هذه المرحلة المسؤولية الأساسية للمؤسسات هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وأن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا، وأن ما هو جيد للمؤسسة جيد للبلد.

ثالثا: مرحلة إدارة جودة الحياة للفترة من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر

في هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري، لكن الأفراد أهم من النقود، هذا يحقق المصلحة الذاتية المستنيرة للمؤسسات ومصالح المساهمين والمجتمع ككل.³

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لا يبدو أن العلماء قد اتفقوا على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR)، رغم ظهور هذا المفهوم منذ أكثر من خمسة عقود، إلا أن أغلبهم يقر أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي "مصطلح يركز على منظور أن المؤسسات يجب أن تؤدي سلوكيات مسؤولة اجتماعيا، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

يرى كارول (Carrol) أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمؤسسة تشمل أربعة مستويات هي: كفاءة الأداء الاقتصادي والتي تمثل المستوى الأول، فيجب أن تعمل المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات بفعالية ونجاح وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، و يجب أن يتم ذلك في ضوء المستوى الثاني الذي يتمثل في الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل المؤسسة في ظلها، هذا وينتظر المجتمع من المؤسسة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية التي تعتبر

¹ ثامر ياسر البكري، (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص 18-19.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 127.

³ ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 128.

المستوى الثالث تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة والأمانة في معاملاتها مع العاملين بها والمتعاملين معها، أما المسؤوليات التطوعية التقديرية فهي المستوى الرابع وتسمى أيضا المسؤولية الخيرة فتراجع إلى مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب الموقوفين وإتاحة فرص العمالة وتمويل البرامج الخيرية وغيرها.

عرفتها Holmes على أنها "التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها".¹

كما تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها "مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المؤسسة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة والساعية إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها".²

وهناك من عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها "الإدماج الطوعي للانفعالات الاجتماعية وكذا الأيكولوجية للمؤسسات في أنشطتها التجارية وفي علاقاتها مع كل الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية من مساهمين ومستخدمين وزبائن وموردون وكذا الجمعيات".³

ويعرّف Vogel المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، على أنها "ممارسات تعمل على تحسين مكان العمل وتنفيذ المجتمع بطرق تتجاوز ما هو مطلوب من المؤسسات قانوناً القيام به حيث تمكن المواطنين من التعبير عن قيمهم وربما التأثير على ممارسات المؤسسة، وذلك من خلال "التصويت" على تفضيلاتهم من خلال ما يشترونه، ومن خلال استعدادهم للعمل بها، ومن خلال استعدادهم لاستثمار أموالهم بها".⁴

كما قدمت العديد من المؤسسات والهيئات الدولية عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نذكر منها: تعريف الجمعية الأوروبية المشتركة: هي "الدمج الإرادي للانفعالات الاجتماعية والبيئية للمؤسسات مع الأهداف التجارية ومع كافة الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية وذلك من أجل تلبية الالتزامات القانونية السارية المفعول والاستثمار في مجال الرأس المال البشري وحماية البيئة".⁵

¹ Holmes S. (1977), *Corporate Social; Performance and Present Areas of Commitment*, *Academy of Management Journal*, (20-3), pp :433-438.

² ثامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 27

³ Barabel M. & Meire O. (2008), *la gestion internationale des ressources humaines*, Dunod, Paris, p : 108.

⁴ Baron D. P. (2007), *Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship*, *Journal of Economics & Management Strategy* (16-3), pp : 683-717 .

⁵ مراد سكاك، (2011)، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف -، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التنسيير، العدد 11، ص 201.

تعريف البنك الدولي: هي "التزام المؤسسات بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال التعاون مع العاملين وأسراهم والمجتمع المحلي لتحسن مستوى معيشة الأفراد بأسلوب يخدم نشاطهم والتنمية الاقتصادية".¹

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: هي "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لكل الأطراف".²

تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: هي "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقياً المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل.

تعريف الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية: هي "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، ما يجعل المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم".³

تعريف المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: هي "تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم وهذا حتى تصبح متماشية مع أهداف التنمية المستدامة".⁴

ما يلاحظ من التعاريف المختلفة للمسؤولية الاجتماعية أنها تغطي أبعاداً مختلفة بما في ذلك: التنمية الاقتصادية والممارسات الأخلاقية، وحماية البيئة ومشاركة أصحاب المصلحة، والشفافية والمساءلة والسلوك المسؤول والالتزام الأخلاقي واستجابة المؤسسات.

لقد اتفقت جل التعريف على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هي مفهوم يتم بموجبه دمج المسائل الاجتماعية والبيئية ضمن أنشطة واستراتيجية المؤسسة، وأنها كلما التزمت المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية كلما زادت مبادراتها الطوعية، وتجاوزت ما هو مفروض قانوناً أو اعتبرت جزءاً لا يتجزأ من ثقافتها وأنها آلية تساهم من خلالها في تحقيق التنمية المستدامة.

¹ محمد فلاق، (2016)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص 39.

² Guyonnaud M. f. & Willard F. (2004), *Du management environnemental au développement durable des entreprises*, ADEME, France, P: 05

³ بلال خلف السكارنة، (2009)، أخلاقيات العمل، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص16.

⁴ محمد فلاق، مرجع سابق، ص37.

الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

على الرغم من المحاولات العديدة للباحثين لتحديد المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلا

أن ما قدمه *Carroll* يعد الأكثر قبولا، وهذه المبادئ هي:¹

المبدأ 1: حماية البيئة من الأخطار المحيطة بها، وخاصة التلوث.

المبدأ 2: القيم والأخلاق واعتبارها صمام أمان للاستثمار المادي وكذا البشري وما بينهما من علاقة مباشرة فيما

يخص طبيعة الأنشطة التي ينبغي أن تأخذ البعد القيمي بعين الاعتبار.

المبدأ 3: المساءلة والمحاسبة ويتم ذلك من خلال إظهار المعلومات الصادقة والبيانات الدقيقة وفق ما يعرف

بالشفافية حول الأنشطة التي نفذت وتلك التي لم تنفذ بعد.

المبدأ 4: تقوية وتعزيز السلطات وذلك من خلال الشراكة المتوازنة بين القطاع العام والخاص وجمهور المستفيدين

لتحقيق المصالح المتبادلة، بما يضمن أمن واستقرار المجتمع.

المبدأ 5: تحقيق الأداء المالي والنتائج من خلال إيجاد أفضل مستويات الرفاهية الممكنة الناتجة عن الرواتب

والامتيازات والترقيات والفرص المبنية على التنافس القائم على حسن الأداء، وهو ما يحفظ أيضا أوجه التقدم والتطور

اللازمة للمؤسسة، والسعي نحو النمو الذاتي.

المبدأ 6: تحديد مواصفات موقع العمل وربطها بإدارة الموارد البشرية وتطوير المسؤولين عن التدريب بحسب

الاحتياجات المهنية العصرية الحديثة، وكذلك توفير البيئة المهنية السليمة التي يؤدي بها الموظفون أعمالهم على أكمل

وجه، متضمننا ذلك عناصر الهدوء والإضاءة والتهوية والجو السيكلوجي المفتوح.

المبدأ 7: العلاقات التعاونية المبنية على العدالة والأمانة مع شركاء العمل والمهمات والأنشطة والفئة المستهدفة من

ثمرة الجهود المبذولة أيضا.

المبدأ 8: توفير المنتجات ذات الجودة والخدمات عالية المستوى حيث تستجيب لاحتياجات المجتمع المختلفة

موظفة بذلك كل عناصر الكفاءة التي تمتلكها، بما يخلق لديها خصائص تمكنها من التنافس بإيجابية مع مختلف

الجهات المنتجة والموردة، سواء للجانب المعنوي أم المادي.

¹Carroll B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, 34(4), pp : 39-48.

المبدأ 9: الارتباط المجتمعي من خلال خلق جسر التواصل الوثيق بين المجتمع ومؤسساته المختلفة، بحيث تتميز عملياتنا التواصل والاتصال بالحساسية المسؤولة مجتمعياً تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع، الذي يسعى إلى توفير الحد الأقصى من الامتيازات لمواطنيه.

الفرع الثالث: أهم النظريات المفسرة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

يختلف الباحثون في تفسير حدود علاقة المؤسسة بالمجتمع، كما أن النظريات الإدارية قد اختلفت في حصر نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وفيما يلي سنحاول عرض بعض هذه النظريات.

أولاً: النظرية النيوكلاسيكية نظرية المساهم

يشير صاحب هذه النظرية ميلتون فريدمان *Milton friedman* في سنة 1970 أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال توظيف الموارد واتخاذ القرارات التي تكون موجهة لتحسين المردودية والأرباح لصالح المساهمين، وأن الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات هو مبدأ تعظيم قيمة المساهم، كونه يعظم الثروة الاجتماعية للمؤسسة. اعتبر فريدمان أن الربح هو المقياس الأساسي لكل القيم، وانتقد التوجه الجديد الرامي إلى دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجية المؤسسة، كما يرى أن دور المسيرين يتوقف على تعظيم أرباح المساهمين فقط. ومنه تنظر هذه النظرية إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها محصورة في تحقيقها للأرباح وتعظيم الثروة، وبالتالي فالمؤسسة حسب هذه النظرية ليس لها أي مسؤولية اجتماعية.

ثانياً: نظرية العلاقة

- تعكس النظرية العلاقات المعقدة بين المؤسسة ومحيطها، وقد تم تقسيم هذه النظرية إلى ثلاث نظريات فرعية.¹
- **نظرية المجتمع/مؤسسة:** تقوم أساساً على أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هي تفاعل بين وحدتين هما المجتمع والمؤسسة، ومقياس هذا التفاعل هو تطوير القيمة الاقتصادية في المجتمع، ومنه المسؤولية الاجتماعية تعكس قوة ومكانة المؤسسة في هذا المجتمع.
 - **نظرية المؤسسة المواطنة:** تقوم هذه النظرية على فكرة أن المؤسسة تتصرف كمواطن صالح في المجتمع، أي أنها تتحمل كل واجباتها تجاه الأطراف ذات المصلحة، ويتم دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع وظائف المؤسسة واستراتيجياتها.

¹ سارة بلولي، (2016)، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية _دراسة حالة بعض المؤسسات_، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص 17.

- **نظرية العقد الاجتماعي:** جاءت اساسا لتبرير أخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع، لذا يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مشتقة من الشرعية الأخلاقية وقبول المجتمع لنشاطاتها، وقد أشارت النظرية إلى أن المؤسسات التي تلتزم بمسئوليتها الاجتماعية هي التي تقوم بنشاط حضاري كتحصيل حاصل نتيجة تواجدها داخل المجتمع، حيث أشار *Dvids* إلى أن "المسؤولية الاجتماعية لا تتحدد بما يفرضه القانون من التزامات عليها، بل بما يفرضه العقد الاجتماعي والأعراف السائدة في المجتمع، من مهام وواجبات للعمل على تجاوز المشكلات التي تجابه المجتمع وتقديم العلاج المناسب لها."

ثالثا: نظرية أصحاب المصلحة

نشأت نظرية أصحاب المصلحة للمؤسسة، في شكل مودم يمكن التعرف عليه، في معهد ستانفورد للأبحاث، وحظيت النظرية باهتمام أكاديمي نشط بعد كتاب فريمان (1984) الأساسي، حيث أكد باحثو المعهد بأنه ما لم يفهم التنفيذيون احتياجات ومخاوف مجموعات أصحاب المصلحة، فلن يتمكنوا من صياغة أهداف المؤسسة التي ستلقى الدعم اللازم لاستمرارها وبقائها.¹

يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أداؤها.² يعرف فريمان *Freeman* منظر نظرية أصحاب المصلحة، صاحب المصلحة أنه: كل فرد أو مجموعة من الأفراد بإمكانهم التأثير أو التأثر بإنجاز المؤسسة لأهدافها، وتعتبر هذه النظرية أن المؤسسة تمثل جزء هام من المجتمع.³ يلاحظ أن "نظرية أصحاب المصلحة تحدد الدائرة الانتخابية للمؤسسة كشخص أو مجموعة يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة"⁴ وهذا هو السبب في أن هذه النظرية تنوي توسيع رؤية الإدارة لأدوارها والمسؤوليات التي تتجاوز تعظيم الربح لتشمل مصالح ومطالب المجموعات غير المساهمة.

وقد قسمت النظرية أصحاب المصلحة إلى نوعين: أصحاب المصلحة الرئيسيين أو الأساسيين وهم الأطراف التي تؤثر على بقاء المؤسسة واستمرارها في السوق مثل حملة الأسهم والعمال والموردين والمستهلكين، أما النوع الثاني أصحاب المصلحة الثانويين وهم الأطراف والجهات التي تؤثر على المؤسسة وتتأثر بها بشكل غير مباشر، دون

¹ Windsor D. (2001), *The Future Of Corporate Social Responsibility, The International Journal of Organizational Analysis*, (9-3), pp : 225-256.

² طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 90.

³ Boidin B. et al. (2009), *La responsabilité sociale des entreprises une perspective institutionnaliste*, Presses universitaires du Septentrion, France, p: 99.

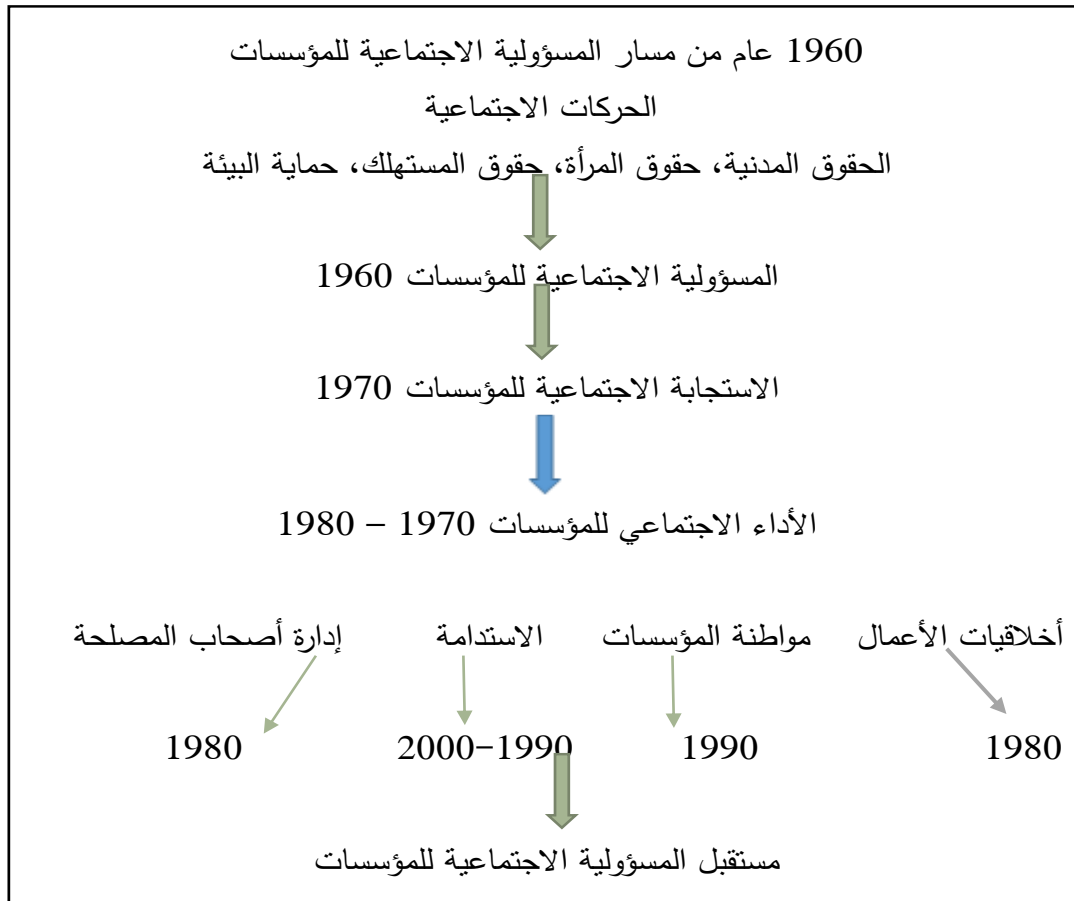
⁴ Menassa E. (2010), *Corporate social responsibility An exploratory study of the quality and extent of social disclosures by Lebanese commercial banks*, *Journal of Applied Accounting Research*, (11 – 1), pp : 4-23.

التعامل والارتباط المباشر بها، وقد اختلف الكتاب في تحديدهم بدقة، (المؤسسات غير الحكومية والسلطات المحلية والبيئة والهيئات المالية وجماعات الضغط والحكومة... وغيرها).¹

المطلب الثالث: بعض المفاهيم ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية

مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، وتطور مصطلح المسؤولية الاجتماعية، ظهرت مصطلحات ومفاهيم وممارسات جديدة، يوجد تقارب كبير بينها وبين مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهذا الشبه أدى إلى الخلط بينهم لذلك سنحاول عرض مختلف هذه المفاهيم وفترة ظهورها في الشكل التالي:

شكل رقم (2-1): مسار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمصطلحات المشابهة لها



Source: Carroll B. (2015), *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks* *Organizational Dynamics* (44- 2), pp: 78-96.

إذا كان شخص جديد في مجال الأعمال والقضايا الاجتماعية وبدأ في تصفح الأدبيات الأكاديمية، فمن المؤكد أنه سيصاب بالحيرة من عدد المصطلحات والتعريفات المختلفة التي تنطوي على معاني متشابهة أو متطابقة: المسؤولية

¹ Cazal D. (2005), *RSE et parties prenantes : quels fondement conceptuel?* les cahiers de la recherche centre lillois d'analyse et de la recherche sur l' evolution des entreprises, p: 5.

الاجتماعية للمؤسسات، والمسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات، الأداء الاجتماعي للمؤسسات، مواطنة المؤسسة، أخلاقيات العمل، المؤسسة المستدامة، ونهج المحصلة الثلاثية.

يستخدم بعض المؤلفين مصطلحات مختلفة في جميع أوراقهم أو حتى في نفس الورقة للدلالة على المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يجعلنا نتساءل عما إذا كانت الأسباب التاريخية والجغرافية تفسر تفضيل اسم معين (على سبيل المثال، حتى التسعينيات، كان مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" هو المستخدم على نطاق واسع، ويُفضل استخدام مواطنة المؤسسة في البلدان الأنجلو ساكسونية) أو ما إذا كان الأكاديميون، بدافع الحاجة إلى تقسيم المساهمات الأصلية، وتكوين أسماء جديدة، وإضافة فقط الفروق الدقيقة إلى المفاهيم السابقة.¹

الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والاستدامة

يعتبر مفهوم التنمية المستدامة قريب جدا من مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بدأ استخدامه لأول مرة من طرف الاتحاد العالمي لحماية الطبيعة *International union of the conservation of the nature*.² وبدأ المفهوم بالتوسع والانتشار بانعقاد مؤتمر الأمم المتحدة عام 1992 في ريو دي جانيرو، والذي انبثق عنه جدول أعمال القرن 21. وقد عرفت التنمية المستدامة في 1980 على أنها: تتضمن تحسين وجود المجتمعات البشرية مع البقاء في حدود قدرة تحمل الأعباء الأنظمة البيئية.³

بدأت مناقشات الاستدامة مع الاهتمام بالبيئة الطبيعية، واستُمدت في أول استخدام بارز لها، من مفهوم التنمية المستدامة عندما صاغته لجنة *Brundtland* في عام 1987، فأصبح التعريف الأكثر اقتباسًا للتنمية المستدامة: قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم الخاصة، أي اهتمام الاستدامة هو المستقبل. اليوم يتبنى مفهوم الاستدامة المعايير البيئية والاقتصادية والاجتماعية اعتمادًا على نية المستخدم عند صياغة المفهوم. بدأ إطار الاستدامة يكتسب أتباعًا وشعبية في التسعينيات، عندما قدم *John Elkington* فكرة "الحصيلة الثلاثية *Triple bottom line TBL*" وربطها بفكرة الاستدامة، حيث تم التركيز على ثلاثة عناصر: السعي المتزامن لتحقيق الازدهار الاقتصادي، والجودة البيئية، والعدالة الاجتماعية أو كما يسميها البعض: الاهتمام بالأرباح، والكوكب، والناس.⁴ وترتكز التنمية المستدامة على ثلاث أبعاد أساسية هي:

¹ Valor C. (2005), *Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability*, *Business and Society Review* (110-2), pp: 191-212.

² Poulet P. (2005), *le développement durable*, Ellepses Edition, Pars, p :45.

³ وهبية مقدم، (2014)، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مجموعة من مؤسسات غرب الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، ص 95.

⁴ Carroll B.A. (2015), *Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks*, *Organizational Dynamics*, (44-2) , pp : 87-96.

البعد الاقتصادي: يتمحور حول عمليات تحسين وتغيير أنماط الإنتاج (باستعمال الطاقات النظيفة والأخذ بالتكنولوجيا المحسنة إضافة إلى مسألة اختيار وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد) وإلى النشاطات المرتبطة بالاستهلاك أي التسيير المستدام للموارد الطبيعية، وكذلك الشروع في تجسيد استراتيجيات وتوجهات تشارك فيها جميع الشرائح، وعليه تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ بالحسبان التوجهات البيئية على المدى البعيد.¹

البعد الإنساني والاجتماعي: يتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبلها، من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية واحترام حقوق الإنسان، وتمثل عناصره أساسا في الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والاهتمام بدور المرأة والصحة والتعليم إضافة إلى حرية الاختيار والديمقراطية.

البعد البيئي: يرتبط هذا البعد أساسا بالحيث الطبيعي الذي تنشط فيه المؤسسة ويتعلق بالحفاظ على الوسط البيئي من خلال الاعتماد على الاستخدام الرشيد للموارد والحفاظة عليها وعلى التنوع البيولوجي وعدم المساهمة في التلوث تجيب التنمية المستدامة على السؤال ماذا؟ بينما تجيب المسؤولية الاجتماعية على السؤال كيف؟ فماذا تعود إلى: "ماذا يجب أن تنجز من أجل إنجاح تحولات المجتمعات في الحاضر والمستقبل، على المستوى المحلي والعالمي إلى حياة أفضل؟"، أما كيف فتشير إلى السلوكيات والممارسات التي يجب على المؤسسات انتهاجها لعمل الأشياء الصحيحة لتحقيق هذا النجاح والتحول.²

يلاحظ أن مفهومي المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومين قريبين جدا، فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية والثاني يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويمكن اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية وسيلة تساهم بها المؤسسات في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن هذه الأخيرة تعنى بما كل من الدولة والمؤسسات والمواطنين والمستهلكين فيما تتحقق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات.

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل

على الرغم من وجود اهتمام بشأن أخلاقيات العمل منذ قرون، إلا أنها أصبحت إطارًا شائعًا في الثمانينيات وما بعدها، حيث جاءت أخلاقيات العمل لوصف الأنشطة غير المشروعة للمؤسسات والمديرين التي أصبحت مرئية بشكل متزايد، ومسيئة للجميع مع توسع التكنولوجيا ووسائل الإعلام. حيث أن أخلاقيات العمل مشكلة إدارية تم تضمينها في كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة وإدارتهم.

¹ Milous I. (2006), *la ville et le développement durable identification et définition des indicateurs de la durabilité d'une ville -cas de Constantine*, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de magister en architecture; option: urbanisme, université des freres mentouri- Constantine, p: 45.

² عباد عبد الله العصيمي، (2015)، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، ص 64.

أخلاقيات العمل هي نظام فكري متجذر في الواجبات والالتزامات الأخلاقية، ويمكن اعتباره أيضاً مبادئ أو قيم تهتم بنزاهة أو إنصاف الأعمال، والمديرين والعاملين والإجراءات والسلوكيات والسياسات التي تحدث في سياق تجاري.¹ وتعرف أخلاقيات العمل على أنها: " المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً".²

تعتبر أخلاقيات العمل الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضيح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، والذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم وأنظمة المؤسسة وأصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده.

يظهر أن العلاقة متداخلة بين المفهومين، إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح كان في المرحلة الأولى، وتم التركيز في المرحلة الثانية على المسؤولية الاجتماعية في الأدوات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة، ومن ثم الانتقال إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة.

وهكذا أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة بصفة عامة، فالمسؤولية الاجتماعية تتميز ببعدها الرسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي وجانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الطوعية التي تعبر عن النزاعات الأخلاقية أكثر من الامتثال.

وقد أشار *Kirrane* إلى التماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا أحد جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل.³

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات خلال السنوات الماضية، بسبب مجموع الأزمات الاقتصادية والمالية التي شهدتها العديد من الدول في الأسواق المالية، حيث استحوذت على اهتمام المؤسسات والأكاديميين والممارسين منذ حدوث الأزمة المالية الآسيوية، واكتشاف تلاعب بعض المؤسسات في قوائمها المالية على غرار شركة *Enron* الأمريكية.

¹ Carroll B. A. (2015), *op. cit.*

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 21.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 219.

تعرف حوكمة الشركات على أنها الطريقة التي تدير بها المؤسسة أنشطتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بالاعتماد على أربعة أبعاد هي: الازدهار الاقتصادي والتنظيم الداخلي للمؤسسة (والذي يتضمن المراجعة والرقابة الداخلية، الشفافية في المعاملات، والثقة مع الأطراف ذات المصلحة)، ومراعاة المحيط، والعلاقات الاجتماعية.¹ يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفهوم الحوكمة التي تضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن المؤسسة وفق ما تقتضيه القواعد المهنية وأخلاقيات العمل، وبما لا يتعارض مع الانظمة والتشريعات المعمول بها في مناطق عمل المؤسسة، وعليه فان مفهوم الحوكمة يتقاطع مع المسؤولية الاجتماعية في تحديد مسؤوليات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة من مستثمرين ومساهمين.

الفرع الرابع: المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسات

تعد مواطنة المؤسسة من بين أحدث المصطلحات التي تعتمد عليها المؤسسات وأكثرها شيوعاً لوصف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد انتشر المصطلح على نطاق واسع في تسعينيات القرن الماضي واستمر حتى يومنا هذا. منذ اعتماد المصطلح لأول مرة في مجتمع الأعمال، لم يتم تقديم تعريف قوي يميزه بوضوح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ظهر في مصطلحات الأعمال كمصطلح جماعي أكثر ملاءمة استخدم في الغالب بشكل مرادف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. إذا كنت تفكر في المؤسسات كمواطنين في المجتمعات والبلدان التي يقيمون فيها، فإن مواطنة المؤسسة تعني أن هذه المؤسسات، مثل الأشخاص، لديها واجبات ومسؤوليات معينة يجب عليهم الوفاء بها حتى يُنظر إليها على أنها شرعية ويتم قبولها.

وقد عرف المدراء التنفيذيون في دراسة أجريت في الولايات المتحدة المؤسسة التي تتصرف كمواطن صالح على أنها: المؤسسة التي تحقق ربحاً، وتدفع الضرائب، وتوفر فرص عمل، وتنجز عملها بطرق أخلاقية، وتعامل عمالها بشكل جيد، وتنتج منتجات موثوقة، ولديها سجل بيئي جيد، وتعمل على تطوير المجتمع.

إن مفهوم المواطنة واضح، ولكن محاولة شرحها بلغة تقنية بشكل جيد صعب، حيث تم التفكير فهي بطريقتين أساسيتين، كوجهة نظر واسعة ووجهة نظر ضيقة. تقدمه النظرة العامة كمصطلح شامل وواسع النطاق يشمل بشكل أساسي كل ما هو متضمن في مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أي كل يتعلق بخدمة أصحاب المصلحة بشكل جيد من خلال كونهم جزءاً لا يتجزأ من بيئة المؤسسة. في الطرف الضيق من النطاق، تشير مواطنة المؤسسات عادةً إلى "علاقات مجتمع مؤسسة" / العمل الخيري الجزء الرابع من أجزاء للمسؤولية الاجتماعية. في هذا العرض الضيق، تقترح مواطنة المؤسسات التفاعل بشكل أساسي مع مجموعات المجتمع - المواطنين، والمؤسسات غير الربحية،

¹ أنيس كشاط، (2019)، دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال دراسة حالة: SONATRACH، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 31.

والكيانات الأخرى على مستوى المجتمع. من جهة أخرى تم توسيعها الى المواطنة العالمية للمؤسسات، والتي تعني ضمناً أن المؤسسات بحاجة إلى التكيف مع المقاطعات والمجتمعات التي تمارس فيها أعمالها أينما كانت في العالم.¹ من خلال ما سبق يتبين أن المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسات هما مفهومين قريبين جدا وإلى درجة كبيرة وكما سبق الذكر فالكثير يستعملهما للدلالة على نفس الشيء.

من السهل أن نرى كيف أن هذه الأطر المختلفة - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأخلاقيات العمل، وإدارة أصحاب المصلحة، والاستدامة ومواطنة المؤسسة- لديها الكثير من القواسم المشتركة لدرجة أنها غالباً ما تم استخدامها بالتبادل من قبل منظمات الأعمال والمديرين. إذ لا شك أن هذا الاتجاه سيستمر وستظهر مفاهيم أخرى على الساحة وتتنافس على الشعبية. يبقى فقط أن نرى ما إذا كانت ستتميز بشكل كافٍ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. اليوم، يبدو أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاستدامة ومواطنة الشركات هي الأكثر شيوعاً وتستخدمها الشركات بشكل متكرر، لكن الأفكار والأطر الأخرى تأتي دائماً كمفاهيم تكميلية أو منافسة، ومع ذلك لا يبدو أن أيًا من هذه الأطر متميزة بشكل كافٍ عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بحيث تكون قادرة على إزاحة المصطلح التقليدي والمقبول للمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تختلف وجهات نظر الباحثين للمسؤولية الاجتماعية وذلك باختلاف التعاريف المقدمة لها ما أدى إلى اختلاف في تحديد أبعادها من باحث لآخر، لذلك سوف يتم عرض بعض الدراسات التي حددت أبعادها كما يلي:

حسب Lantos هناك ثلاثة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الأخلاقية والإيثارية والاستراتيجية:²

1- المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية: هي مطالبة المؤسسات بتحمل المسؤولية الأخلاقية لمنع الإصابات والأضرار التي قد تسببها أنشطتها.

2- المسؤولية الاجتماعية الإيثارية: هي رعاية طوعية حقيقية، حتى عند التضحية الشخصية أو التنظيمية المحتملة.

3- المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية: هي "رعاية أنشطة خدمة المجتمع التي تحقق أهداف العمل الاستراتيجية.

بينما حدد كل من *Pride et Frrell* أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أربعة أبعاد هي:³

1- البعد الإنساني: أن تكون المؤسسة صالحة وأن تعمل على الإسهام في التنمية وتطوير المجتمع، وأن تعمل على تحسين نوعية الحياة.

¹ Carroll B. A. (2015), op. cit.

² Lantos G.P. op. cit.

³ سارة مجلوي، مرجع سابق، ص 21.

2- البعد الأخلاقي: أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة وأن تتمتع عن إيداء الآخرين.

3- البعد القانوني: تلتزم المؤسسة بإطاعة القوانين وأن تكتسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون

4- البعد الاقتصادي: أن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

أما النموذج المحدد لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأكثر قبولا وانتشارا فهو الذي قدمه الباحث *Carroll* سنة (1979)، والذي حدد فيه أربعة أنواع من المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسات: اقتصادية، وقانونية، وأخلاقية، وخيرية. وهي موضحة كما يلي:¹

الفئة الأولى: هي مسؤولية ذات طبيعة اقتصادية، تستلزم على سبيل المثال توفير عائد على الاستثمار للمالكين والمساهمين، خلق فرص عمل وأجور عادلة للعمال، اكتشاف موارد جديدة، تعزيز التقدم التكنولوجي والابتكار وخلق منتجات وخدمات جديدة. المؤسسات من هذا المنظور هي الوحدة الاقتصادية الأساسية في المجتمع وجميع أدوارها الأخرى تستند إلى هذا الافتراض الأساسي.

المسؤولية القانونية: هي الجزء الثاني من التعريف وتستلزم توقعات الامتثال القانوني والعمل من خلال "قواعد اللعبة". من هذا المنظور، يتوقع المجتمع أن تفي المؤسسات بمهمتها الاقتصادية في إطار المتطلبات القانونية. ولكن بينما قد تنجح اللوائح التنظيمية في إجبار المؤسسات على الاستجابة لقضية ما، فمن الصعب ضمان تطبيقها بشكل منصف. علاوة على ذلك، فإن اللوائح ذات طابع رد الفعل، مما يترك فرصة ضئيلة للمؤسسات لكي تكون استباقية. لذلك تحدد القوانين حدود السلوك المقبول، لكنها لا تحدد الأخلاق ولا "تشرع الأخلاق".

تتجاوز المسؤولية الأخلاقية في جوهرها قيود القانون من خلال خلق روح أخلاقية يمكن للمؤسسات أن تعيش بها، إذ يصور العمل على أنه أخلاقي، ويفعل ما هو صواب وعادل ومنصف، لذلك تشمل المسؤولية الأخلاقية الأنشطة التي لا يتم تقنينها بالضرورة في القانون، ولكن مع ذلك يتوقع من أعضاء المجتمع أن يقوموا بالعمل الأخلاقي مثل احترام الناس، وتجنب الأذى الاجتماعي، ومنع الضرر الاجتماعي. هذه المسؤولية متجذرة بشكل رئيسي في المعتقدات الدينية والمبادئ الإنسانية والتزامات حقوق الإنسان ومع ذلك، فإن أحد القيود على هذا النوع من المسؤولية هو تعريفه الضبابي وما يترتب على ذلك من صعوبة للأعمال التجارية للتعامل معها بشكل ملموس.

¹ *Carroll A. B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, academy of Management Review, (4- 4) pp : 497-505.*

النوع الأخير من المسؤولية هو عندما يكون للمؤسسات أوسع نطاق للحكم والاختيار التقديري، من حيث اتخاذ قرار بشأن أنشطة معينة أو مساهمات خيرية تهدف إلى رد الجميل للمجتمع. تكمن جذور هذا النوع من المسؤولية في الاعتقاد بأن المؤسسات والمجتمع متشابكان بطريقة عضوية، وتشمل الأمثلة على هذه الأنشطة المساهمات الخيرية، أو إجراء برامج تدريبية داخلية لمدمني المخدرات، أو محاولات لزيادة معدلات معرفة القراءة والكتابة، هذا النوع من المسؤولية هو الأكثر إثارة للجدل على الإطلاق لأن حدوده واسعة ويمكن أن تتعارض آثاره مع التوجه الاقتصادي والربحي للمؤسسات.

وفي عام 1991 راجع كارول تعريفه المكون من أربعة أجزاء للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونظم فكرة المسؤوليات الاجتماعية المتعددة في شكل هرمي، حيث تمثل المسؤولية الاقتصادية الأساس والمسؤولية الخيرية أو الخيرة هي القمة، ويشير هذا التصور المفاهيمي المعاد النظر فيه إلى أن المسؤوليات الأربع تجميعية للمؤسسات التي تريد أن تكون أخلاقية على سبيل المثال يجب أن تكون مسؤولة اقتصاديًا وقانونيًا، من هذا المنظور فإن المسؤوليات الاقتصادية والقانونية مطلوبة اجتماعيًا، والمسؤولية الأخلاقية متوقعة اجتماعيًا، في حين أن العمل الخيري مرغوب اجتماعيًا وتشكل كل من هذه المسؤوليات جزءًا من المسؤولية الاجتماعية الكلية.¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (2-2): هرم كارول *Carroll* للمسؤولية الاجتماعية



Source: Carroll B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, 34(4), pp : 39-48.

¹ Jamali D. & Mirshak R. (2007), *Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context*, *Journal of Business Ethics*, (72), p p : 243-262.

يتضح من الشكل أعلاه أن المسؤولية الاجتماعية حسب الباحث الرائد في هذا المجال *Carroll*، تتكون أساساً من أربعة جوانب: الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، فالمؤسسة المسؤولة اجتماعياً يجب أن تعمل في نفس الوقت على تحقيق الأرباح من خلال إنتاج سلع وخدمات يحتاجها المجتمع وبيعها بربح، وذلك ضمن إطار احترام القوانين التي تعمل ضمنها، كما أنها ملزمة بالتصرف أخلاقياً وتجاوز ما تنص عليه القوانين، وأن تكون مواطناً صالحاً.

المبحث الثاني: تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يبدو أن التصنيف العالي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في جداول الأعمال البحثية ينعكس في المناقشات النظرية والإدارية التي تؤكد أنه "ليس فقط القيام بعمل جيد هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به، ولكنه يؤدي أيضاً إلى القيام بعمل أفضل". نتيجة لذلك، انتقلت المسؤولية الاجتماعية من الأيديولوجيا إلى الواقع، ويرى الكثيرون أنه من الضروري للمؤسسات تحديد أدوارها في المجتمع وتطبيق المعايير الاجتماعية والأخلاقية على أعمالها. تعتبر المؤسسات منحرفة في شكل من أشكال إدارة أصحاب المصلحة، مدفوعة بنوعين مختلفين من الدوافع. تعتقد بعض المؤسسات أن اعتبارها مسؤولة اجتماعياً سيحلب لها ميزة تنافسية، مما يسمح لها بتحقيق نتائج اقتصادية أفضل وهي تتوقع أن وجود علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة سيؤدي إلى زيادة العوائد المالية من خلال، المساعدة في تطوير الأصول غير الملموسة ذات القيمة (الموارد والقدرات) والتي يمكن أن تكون مصادر للميزة التنافسية لأن مثل هذه الأصول يمكن أن تميز مؤسسة عن منافسيها. تتوافق هذه الدوافع مع منظور تحليلي قائم على الموارد. بينما تشارك مؤسسات أخرى في أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والإفصاح بسبب الضغوط الخارجية، تماشياً مع ما تفعله المؤسسات الأخرى، لأنها تعتقد أن عدم القيام بذلك سيضر بها من حيث استثماراتها وأرباحها، أو استجابة لأحداث تشويه السمعة والتي تعتقد أنها ضارة لاستثماراتها وأرباحها كذلك ويجب معالجتها لتخفيف آثارها. إن أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح تظهر كآليات تستخدمها هذه المؤسسات للتصرف ضمن حدود ما يعتبر مقبولاً وفقاً لتوقعات أصحاب المصلحة حول كيفية ممارسة أنشطتها.¹

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين التأييد والمعارضة

إن مناقشة الدور الاجتماعي للمؤسسة يعتبر من المواضيع التي أثارت جدلاً بين الباحثين وكذلك رجال الأعمال، وهنا نجد وجهتي نظر مختلفتين كلياً تجاه المسؤولية الاجتماعية، الأولى ترى أن المؤسسة هدفها تعظيم الأرباح وهو ما

¹ Branco M. C. & Rodrigues L. (2008), *Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies*, *Journal of Business Ethics*, 83, pp :685-701.

سينعكس إيجابيا على المجتمع، أما الثانية فترى أنه يجب على المؤسسة أن تلعب دورا اجتماعيا متزايدا تجاه المجتمع. ويمكن عرض وجهتي النظر فيما يلي:

الفرع الأول: وجهة النظر المعارضة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يمكن اعتبار أن جذور وجهة النظر المعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أنها تعود إلى النظرية الكلاسيكية، حيث يرى آدم سميث أن المؤسسة عندما تقوم بتحقيق هدف الربح فإنها تخدم المجتمع ككل. ويمكن عرض بعض حجج أصحاب هذه النظرة فيما

إذا ما أخذت المؤسسات بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد، فإنها ستتحول وفي وقت قصير إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسات الحكومية،¹ فالمؤسسة يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح.² فبالنسبة للمشككين، فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتعارض مع الممارسات التجارية السليمة وتعمل على تخفيف تركيزها على تكوين الثروة.³

كما يرى أصحاب هذه النظرة أن برامج المسؤولية الاجتماعية تحتاج ميزانية معتبرة قد لا تتوفر لدى كافة المؤسسات. وفي حال تخصيص جزء من الموارد لها فستكون على حساب حجم أرباح المساهمين، أو مشاريع النمو والتوسع والاستثمار، مما سيحرم المجتمع من فرص عمل إضافية يمكنها المساهمة في تقليص معدلات البطالة. ويتحجج معارضو المسؤولية الاجتماعية بأن الالتزام الاجتماعي يؤدي بالمؤسسة إلى ضياع وغموض أهدافها الاقتصادية مع مرور الزمن، حيث أن المجتمع سيستمر بالمطالبة بمزيد من الدور الاجتماعي، وهو ما يجعلها تركز على هذا الدور والانصراف عن وظائفها الاقتصادية.

إضافة إلى ما سبق ترى هذه الجهة أن الدور الاجتماعي هو من اختصاص مؤسسات أخرى غير ربحية، أما القطاع الخاص فيركز على الأداء الاقتصادي ومحاوله تعظيم الثروة فقط. كما أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية سيقلل من أرباح المساهمين، مما يجعلها تقوم برفع الأسعار ويتضرر بذلك المستهلك الأخير، أو قد تفقد المؤسسة حصة سوقية بسبب هذا الارتفاع في الأسعار.⁴

إن مجال إهتمام غالبية المؤسسات هو الجانب الاقتصادي، فإنها تفتقد إلى المعرفة للتعامل مع المسائل والقضايا الاجتماعية، وهو ما يقلل من فعاليتها في هذا الجانب كما يقول بذلك معارضو المسؤولية الاجتماعية.

¹ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، (2011)، المسؤولية الاجتماعية؛ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 88.

² قادري إبراهيم، مرجع سابق، ص 50.

3 Jamali D. & Mirshak R. op. cit.

⁴ وهيبه مقدم، مرجع سابق، ص 120.121.

ويلخص Mintzberg حجج معارضي المسؤولية الاجتماعية في ثلاثة أساسية هي: عدم الثقة في المؤسسة بكل ما هو اجتماعي، عدم أهلية رجال الأعمال للتعامل مع القضايا الاجتماعية، وأخيرا أن الهدف الأساسي للمؤسسات هو اقتصادي بحث في ضل النظام الاقتصادي السائد وليس لها الحق في السعي لتحقيق أهداف اجتماعية، حيث يفتقر مديرو المؤسسات إلى شرعية عامة واسعة ويتم تعيينهم من قبل مساهمين، لذلك ليس لديهم الحق في السعي لتحقيق أهداف اجتماعية.¹

ما يمكن استخلاصه من حجج المعارضين هو أن أهداف المسؤولية الاجتماعية هي منافية لمبادئ النظرية الاقتصادية، وهو ما يعني أن المؤسسة ستتخلى عن أهم هدف ألا وهو الربح لتحقيق الاستمرارية، ويدعمون رفضهم لها كونها تتطلب ميزانية ومنه فهي مكلفة، لذلك قامت جهة ثانية محاولة إقناع المعارضين بأهمية إلتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية بتقديم بعض الحجج المدعمة لرأيهم.

الفرع الثاني: وجهة النظر المؤيدة لتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تمارس المؤسسة نشاطها في المجتمع، وهو ما يجعلها ملزمة بالاهتمام وبشكل خاص بجميع اهتمامات هذا المجتمع، حيث يرى المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية وجود أسباب تجعل المؤسسة تطبقها ولعل أهم سبب هو بظهور نظرية النظم التي تقوم على اعتبار المؤسسة نظام مفتوح وهي جزء من شبكات أكبر، هذه الأخيرة تؤثر بدورها على المؤسسات، وبالتالي لا يمكن اعتبارها ككيان مستقل، وإنما يتفاعل مع مختلف الأنظمة الأخرى لإيجاد حلول لقضايا المجتمع المختلفة.²

يصف المؤيدون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها ضرورية للعمليات التجارية الناجحة وفرصة للأعمال التجارية للنظر إلى ما وراء العائدات الاقتصادية الضيقة وأخذ الاهتمامات الاجتماعية الأوسع في الاعتبار.³ بما أن المؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع، عليها إعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية للمجتمع، كما أن المؤسسة بالتزامها بالمسؤولية الاجتماعية ستحقق رضا المجتمع، ومد جسور التعاون والتفاهم والثقة معه يمثل مدخلا مهما ذي مردود مستقبلي مهم للمؤسسة بما يعني أنها ستحقق أرباحا على المدى البعيد إضافة إلى تحسين صورتها في المجتمع. كما ان مساهمة المؤسسات في تحسين الجوانب الاجتماعية والثقافية للمجتمع يجنبها المشاكل المختلفة، التي قد تتطور وتتفاقم ويصعب علاجها.⁴

¹ Mintzberg H. (1983), "The Case For Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Strategy*, (4 – 2), pp : 3-15.

² حمزة رملي، (2013)، دور ادارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الادوية بقسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 4.

³ Jamali D. & Mirshak R. *op. cit.*

⁴ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سابق، ص 87.

ويذهب البعض إلى أبعد من ذلك فيرى أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون إستراتيجية عمل إستباقية وأداة تسويقية فعالة لخلق والحفاظ على الميزة التنافسية، إذ أدركت الكثير من المؤسسات أنه لكي تبقى وتنافس في الأسواق العالمية شديدة المنافسة يجب أن تطور مساهماتها الاجتماعية وتبني قيمة اجتماعية مضافة من خلالها. وتشير الدلائل الكثيرة أنه في المجتمعات المتقدمة يميل كل من المساهمين والمستهلكين إلى تفضيل المؤسسات التي تراعي الجوانب الاجتماعية والبيئية، نظرا للتصورات الإيجابية التي شكلوها عن مثل هذه المؤسسات.

كما يؤدي الاستخدام الفعال للأراضي والمياه والطاقة والموارد الطبيعية الأخرى إلى زيادة الإنتاجية. فأى مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها على حساب المجتمع الذي تعمل فيه ستجد نجاحها وهمياً ومؤقتاً في نهاية المطاف.¹ هناك العديد من الأسباب التي تجعل بعض المؤسسات تختار التصرف بمسؤولية أكبر في غياب المتطلبات القانونية. بعضها إستراتيجي، والبعض الآخر دفاعي، والبعض الآخر قد يكون إيثاراً. من الواضح أن الاعتقاد الأساسي بأن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون جيدة للأعمال التجارية هو الدافع وراء اهتمام المؤسسات بها، استناداً إلى التفكير في أن المؤسسات تخلق ميزة تنافسية من خلال دمج العوامل غير الاقتصادية، وتمييز نفسها عن المنافسين، وبناء صورة وسمعة أفضل، وخلق سمعة المستهلك والمواقف والسلوك الإيجابي للعاملين.²

وتقدم المجموعة المؤيدة أربع حجج خاصة بتبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية وهي: أولاً تقليل التكلفة والمخاطر، ثانياً تعزيز الشرعية والسمعة، ثالثاً بناء ميزة تنافسية ورابعاً خلق مواقف مريحة للجميع من خلال خلق القيمة التآزرية، لذلك من وجهة نظر ضيقة، فإن دراسة الجدوى تبرر مبادرات المسؤولية الاجتماعية فقط عندما تنتج تؤكد العلاقة المباشرة والواضحة لهذه المبادرات والأداء المالي للمؤسسة. على النقيض من ذلك، قد تلاحظ وجهة نظر واسعة أن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تنتج روابط مباشرة وغير مباشرة لأداء المؤسسة، والتي تمكن المؤسسة من الاستفادة من فرصها. وهي تتطلب تطوير استراتيجيات مناسبة، وأنشطة فعالة، موجهة لتحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة والرفاهية الاجتماعية. في المقابل، تحقق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية الصحيحة التقارب بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ومع ذلك، من أجل نجاحها، يجب على المؤسسات أن تدرك أن فوائدها ستعتمد على كل من المتغيرات الوسيطة والطوارئ الظرفية، مما يعني أن تأثير المسؤولية الاجتماعية لن يكون دائماً لتعزيز الأداء المالي الثابت.³

¹ Porter M. E. & Kramer M. R. (2006), *Porter Business Case for CSR : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, harvard business review, pp : 78-94.

² Lindgreen A. & Swaen V. (2010), *Corporate Social Responsibility*, International Journal of Management Reviews, (12 -1), pp : 1-7.

³ Lindgreen A. & Swaen V. op. cit.

وأخيرا يمكن القول أنه إذا كان هدف المؤسسة هو تعظيم الأرباح فقط، وأن التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية ما هو إلا تكلفة ستقلل من أرباحها، ومن قدرتها على المنافسة، في هذه الحالة من الصعب الجمع بين الأعمال المحققة للربح والالتزام الاجتماعي، كون هذا الأخير يتطلب التضحية ببعض الموارد المالية والتي ستعود بشكل غير مباشر بالمنفعة على المؤسسة، لأن اهتمامها بالأرباح قصيرة المدى تجعلها غير مهتمة بدعم الأنشطة الاجتماعية و العكس صحيح.

المطلب الثاني: أسباب ومكاسب التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يرجع الباحثين توجه المؤسسات لتبني المسؤولية الاجتماعية إلى العديد من العوامل وللمكاسب التي يمكن جنيها من الالتزام بأبعادها، وهو ما سيتم التطرق له في هذا الجزء.

الفرع الأول: أسباب التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية وحرصها على تطبيق مبادئها، كان في الأغلب نتيجة ظهور بعض العوامل التي نذكر منها ما يلي:

أولا: قام العديد من الباحثين بتعريف المؤسسة كونها كيان اجتماعي بالدرجة الأولى. ما جعلها ملزمة بتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وتساهم في حل المشاكل الموجودة به حتى إن لم تكن هي المسؤولة عنها بشكل مباشر؛

ثانيا: تغير دور الإدارة، حيث بعد أن كانت مسؤولة عن رغبات المساهمين والملاك، أصبحت اليوم مسؤولة عن تحقيق التوازن بين مصالح العديد من الأطراف: الملاك والموردون والعاملون والمجتمع...؛

ثالثا: تزايد الضغوطات على المؤسسات من المنظمات غير الحكومية المدافعة عن حقوق العمال وعن البيئة وغيرها، ما دفعها للاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية والأخلاقية؛

رابعا: تزايد وعي المتعاملون مع المؤسسة، وحرصهم على أن تكون هذه الأخيرة ذات سمعة طيبة وتحظى بمنتجاتها وخدماتها بدرجة عالية من الجودة دون أن تسبب في تكلفة اجتماعية؛

خامسا: ارتباط استمرارية المؤسسة بدرجة إشباعها للحاجات الاجتماعية والأخلاقية، وذلك في ضل تغير اهتمامات المجتمع ونظرة المؤسسة نتيجة تمتعه بمستويات معيشية عالية؛

سادسا: ظهور مشكلات بيئية واقتصادية على المستوى الدولي (التلوث والاحتباس الحراري والبطالة والفقر واستغلال الأطفال في العمل...) مما يتطلب تدخل المؤسسات في إيجاد حلول لها وتجنب وقوعها مستقبلا؛¹

¹ وهيبه مقدم، مرجع سابق، ص 100.

سابعاً: سيادة العولمة ففي ظل توجه العديد من المؤسسات متعددة الجنسيات إلى رفع شعار المسؤولية الاجتماعية، كما صارت تروج لمدى اهتمامها بالقضايا المتعلقة بحقوق الإنسان والالتزام بظروف آمنة للعاملين، وأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما تروج لاهتمامها بالبيئة والحفاظ على الموارد. جعل العولمة من أهم القوى الدافعة لتبني المسؤولية الاجتماعية؛

ثامناً: التطورات التكنولوجية المتسارعة والتي صاحبها تحديات عديدة فرضت على المؤسسة ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، ومهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين، وتنمية مهارات متخذي القرار خاصة في ظل التحولات من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد مبني على الرقمنة، وزيادة الاهتمام براس المال الفكري بدرجة أعلى من المادي.¹

الفرع الثاني: المكاسب المحققة من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

مما لا شك فيه أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق الأرباح، لكنها وفي الوقت الراهن ملزمة بالتحلي والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وهو ما يطرح العديد من الأسئلة والتي تتمثل أساساً في: هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية سلباً على عوائد وأرباح المؤسسة، هل المسؤولية الاجتماعية هي مجرد أعباء إضافية؟ أم أنها يمكن أن تساهم في خلق قيم تنافسية جديدة للمؤسسة؟ وما هي أهمية الالتزام بها؟ لذلك اجريت العديد من الدراسات حول الفوائد والمكاسب المحققة من تبني المسؤولية الاجتماعية.

لقد طرح المدافعون عن تقارير المسؤولية الاجتماعية بعض الفوائد المتوقعة التي قد تجنيها المؤسسة مثل تعزيز ولاء العملاء، والمزيد من المجتمعات الداعمة، وتوظيف والاحتفاظ بمزيد من العاملين الموهوبين، وتحسين الجودة والإنتاجية وتجنب مخاطر السمعة المحتملة التي قد تنشأ عن الحوادث البيئية.

وبين استطلاع Cooper لمؤسسات FTSE 250 أن أقل من 33٪ من المؤسسات اعتبرت أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية أدت إلى تحسين ولاء العملاء وأن 20٪ فقط يرون أنها عززت توظيف العاملين والاحتفاظ بهم، وأن الفوائد قد تكون أكثر وضوحاً ويمكن تحقيقها على مدى زمني أطول مما هو مقترح في بعض الأحيان، ولكن ليس هناك شك في أن الفوائد الناتجة ستكون هائلة على المدى الطويل.²

¹ فؤاد محمد حسين، (2003)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن، أطروحة دكتوراه، الجامعة السنتصيرية، ص 35.36.

² Idowu S. O. & Towler B. A. (2004), *A comparative study of the contents of corporate social responsibility reports of UK companies Management of Environmental Quality, An International Journal* (15 – 4), pp : 420-437.

تتم فيما يلي عرض بعض المزايا التي تحققها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي أشارت إليها العديد من الدراسات.

أولاً: تعزيز ولاء العملاء

من المكاسب المهمة من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات زيادة ولاء العملاء وإمكانية جذب عملاء جدد، إذ تعتبر العلامات البيئية والعلامات الاجتماعية للمنتجات من أدوات المسؤولية الاجتماعية التي تؤثر بشدة على مستويات الولاء والجدابية، حيث يمكن تضمين ملصقات المنتجات والتغليف بمعلومات حول الإجراءات المسؤولة اجتماعياً، وقد تتعلق المعلومات بالعديد من مجالات الحياة المختلفة، مثل العناية بالبيئة، التعبئة والتغليف من المواد المعاد تدويرها والاستخدام المحدود للموارد الطبيعية، تقليل المواد الضارة أثناء عملية الإنتاج، واحترام حقوق الحيوان، ورعاية العاملين، احترام حقوق الانسان، ورعاية الموردين عن طريق المدفوعات في الوقت المناسب، مثل هذه المعطيات توفر للعملاء الحاليين والمحتملين معلومات تؤثر بشدة على مواقف المستهلكين، كما يمكن يكتسب العميل الذي يدرك الطابع المسؤول اجتماعياً لتعهدات المؤسسة الثقة ويبلغ محيطه أو محيطها يمثل هذه المبادرات، ومن الممكن أيضاً تعزيز ولاء العملاء وجذب مشتريين جدد من خلال التسويق المشترك اجتماعياً، وبالنهاية تؤثر المسؤولية الاجتماعية أيضاً على القيمة السوقية للمؤسسة.¹

ثانياً: زيادة القدرة التنافسية

تعد زيادة القدرة التنافسية مكسباً آخر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إذ معلوم أن لأصحاب المصلحة مطالب متزايدة ويمارسون تأثيراً متزايداً على المؤسسة، التي من المتوقع أن تتحمل تكاليف الأضرار الناجمة عن أنشطتها التجارية، وهو ما يحتم عليها التكيف مع متطلبات تغير بيئتها حفاظاً على بقائها وتميزها. علاوة على ذلك ونتيجة لظاهرة العولمة فقد ازداد وعي المستهلك فيما يتعلق بظروف العمل في الوقت الحالي، مما اجبرها على السعي للحصول على شهادة "المؤسسة المسؤولة". لذلك يمكن القول أنه في ظروف العمل المعاصرة، يعد تطبيق المسؤولية الاجتماعية شرطاً أساسياً لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: زيادة رضا وتحفيز العاملين

يمكن تحقيق زيادة الرضا والمشاركة والتحفيز للعاملين وزيادة تعريفهم بالمؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية المسؤولة. تشمل أمثلة الأنشطة المؤيدة للمجتمع في هذا المجال: تطوير وزيادة مؤهلات العاملين، وإشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، والتعويض العادل، ومساعدة العاملين بالدعم لإدارة التوازن بين الحياة والعمل بفعالية، ويتم

¹ Lindgreen A. et al. (2009), *Corporate social responsibility: an empirical investigation of U.S. organizations*, *Journal of Business Ethics*, (85- 2), pp : 303-323.

إنشاء دافع إضافي أيضًا من خلال البرامج الأخلاقية تجاه العاملين فيما يتعلق بالإجراءات الخاصة عند انتهاك الأخلاقيات المذكورة أو إنشاء ممثل خاص للأخلاقيات في المؤسسة.¹

بدلاً من التحقيق في الصلة بين الأداء الاجتماعي والنجاح المالي، فحصت بعض الدراسات العلاقة المحتملة بين الأداء الاجتماعي والفوائد المحتملة المرتبطة بالعمال، أي بين تصورات الأداء الاجتماعي ومواقف العاملين. قد يكون الدليل على وجود علاقة بين المتغيرات ذا أهمية لأن العديد من النتائج الإيجابية ترتبط بمواقف العمل، مثل زيادة إنتاجية العمال، وانخفاض التغيب، وانخفاض معدلات الدوران.²

رابعاً: تحسين الأداء المالي وزيادة الإيرادات

تشير العلاقة الإيجابية الأكثر شيوعاً إلى أن المسؤولية الاجتماعية توفر للمؤسسات إمكانية زيادة المبيعات وخفض التكاليف وهو ما يرفع أداؤها المالي،³ ويحدث هذا أيضاً نتيجة زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج، وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين، وكذلك تفضيل العملاء والمستهلكين لمنتجات المؤسسة. وقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للمؤسسات وتوصل أغلبها لوجود علاقة إيجابية بين هذين المتغيرين،⁴ أي أن زيادة الإيرادات مكسب آخر يتم تحقيقه عند طرح المنتجات الخضراء في السوق وتجذب المنتجات البيئية مشترين جدد وتزيد من الولاء للعلامة التجارية،⁵ فمثلاً قد تقوم مؤسسة ما بتقديم "بطاريات السيارات الصديقة للبيئة" ما يكسبها فرصة للحصول على مجموعة جديدة من العملاء، وبتجميعها للبطاريات القديمة مثلاً تكون حافظت على التزامها البيئي من خلال إجراءات مؤيدة للبيئة.

خامساً: تخفيض تكاليف التشغيل

هنالك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها.⁶ من الممكن أيضاً تحقيق تخفيضات في التكلفة من خلال إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعياً وهذا بتعزيز الصحة والسلامة المهنية، ونظافة مكان العمل وتعزيز فرص التعلم والتطوير

¹ Zychlewicza M. (2014), *Corporate benefits of CSR activities*, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* (1 – 1), pp: 85-96.

² Peterson D. K. (2004) *The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment*, *Business & Society*, (43 – 3), pp : 296-319.

³ Lindgreen A. et al. op. cit.

⁴ لطية بربي، مرجع سابق، ص 106.

⁵ Zychlewicza M. op. cit.

⁶ محمد فلاق، مرجع سابق، ص 64.

للعاملين، فضلاً عن توفير المزايا الطبية لهم ولعائلاتهم، ومن شأن هذه الأنشطة أيضاً أن ترفع من كفاءة العمل وتقلل من دوران العمل.

يلعب تنفيذ قواعد سلامة العمل التي لا يطلبها القانون المعمول به دور هام، مثل الأشكال المختلفة للمزايا المقدمة للعاملين، وخير مثال على ذلك مجموعة ARGUS حيث انخفض مؤشر غياب العمل إلى 4٪ عندما تم تزويد العاملين بحزم الرعاية الصحية، ومؤسسة Unilever التي تم إدراجها ضمن للمؤسسات التي تطبق بشكل فعال مفهوم المسؤولية الاجتماعية لتحقيق مكاسب مالية، والتي حققت وفورات مذهلة بسبب أنشطة المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت الوفورات بين عامي 1996-2001، 1.5 مليون دولار أمريكي بسبب انخفاض استخدام الطاقة والمياه وتقليل النفايات، وعلاوة على ذلك فقد بلغ العائد على هذا الاستثمار 1000٪.¹

سادساً: تحسين سمعة المؤسسة

تبنى سمعة المؤسسة على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية.²

نقدم نتائج الدراسة الخاصة بتقييم تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي أجرتها شركة PART في عام 2011. ووفقاً للنتائج، أشارت 60٪ من للمؤسسات التي شملتها الدراسة إلى الفوائد من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دون أي اعتبار لمشاركتها. أكد أكثر من النصف، أي 74٪ من المحييين، أنهم لاحظوا تعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة كنتيجة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والتي من بينها مشاركة المؤسسة في القضايا البيئية. يؤدي إظهار الاهتمام بالبيئة الطبيعية إلى بناء صورة المؤسسة المسؤولة بيئياً، بحيث من خلال أنشطة تستهدف حماية البيئة في جميع مراحل التشغيل، بدءاً من قسم التوريد، عبر الحصول على الموارد والمنتجات شبه النهائية المصنعة بطريقة مستدامة، أو التخلص من المكونات أو المواد الضارة بصحة الإنسان، وأثناء الإنتاج والتعبئة من خلال الحد من استخدام المياه، والضوضاء أو انبعاث المواد الضارة، والإدارة السليمة للنفايات، والمسائل المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية، كما توفر مراحل التخزين والنقل أيضاً مجموعة واسعة من الفرص للتخفيف من الأثر البيئي السلبي من خلال اختيار وسيلة النقل التي تتميز بانبعاثات محدودة لغازات الدفيئة، وتحسين مساحة التخزين، والقضاء على الفاقد والنفايات الناتجة أثناء التخزين الطويل الأجل.

¹Zychlewicza M. op. cit.

² فالخ عبد القادر الحوري، ممدوح الزبادات، هائل عباينه، (2009)، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص6.

كما يعد الإبلاغ عن أنشطة المؤسسة جانبًا مهمًا من جوانب تكوين الصورة الإيجابية من خلال الإجراءات المؤيدة للبيئة؛ كمثل عن المؤسسة التي تُعلم العالم بأنشطتها المؤيدة للبيئة وبالتالي تبني صورتها الإيجابية هي *Lotos*. عندما واجهت كارثة الحفارة النفطية في عام 2010، أنشأت المؤسسة "مركز إدارة الأزمات" للتحكم في الإجراءات المتخذة والتي أدت إلى وقف انخفاض قيمة أسهم المؤسسة من أجل إصلاح صورتها، أنفقت شركة *BP* 500 مليون دولار أمريكي للتحقيق بشكل مستقل في تأثير الانسكاب على البيئة البحرية في دراسة استمرت 10 سنوات، علاوة على ذلك فقد أشادت المؤسسة بأنه سيتم استخدام صافي الدخل من بيع النفط من الحفارة التالفة لإنشاء صندوق لحماية الحياة البرية. وتعد الحملات الاجتماعية أداة أخرى في ترسانة المسؤولية الاجتماعية التي تستخدم لتشكيل صورة المؤسسة. وهو ما يتطلب مشاركتها في حملة معالجة المشاكل الاجتماعية.¹

ويعتبر التوسع في إعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية الطوعية من قبل المؤسسات الكبرى دليل واضح على أن مديروها يدركون القيمة المباشرة للانخراط في المسؤولية الاجتماعية، ويُنظر إليهم على أنهم "يفعلون الخير".²

سابعاً: خلق القيمة كنتيجة للمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للمؤسسات

تعتبر المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للمؤسسات حل للمشاكل الاجتماعية التي لم تستطع الدولة حلها وهي في تفاقم. من خلال زيادة وعيهم بالفوائد التي تعود على كل من المؤسسة وأصحاب المصلحة، يمكن للمديرين اتخاذ قرارات أفضل بشأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. على سبيل المثال، في مجتمع يعاني من ارتفاع معدل التسرب في المدارس الثانوية، يمكن للمديرين تصميم وتنفيذ العديد من البرامج الفعالة لإبقاء المراهقين المعرضين للخطر في المدرسة. العديد من هذه البرامج ليست مكلفة للغاية للمؤسسات، لا سيما عندما تشجع العمال على التطوع. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما تكون هناك مكافآت للمؤسسات التي توظف وتبيع المنتجات أو الخدمات داخل هذه المجتمعات.³

إذا أدركنا خصائص الاستثمار طويل الأجل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (على عكس التفكير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها نفقات الفترة الحالية فقط)، فإن قواعد قرارات العمل العادية ستختار أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تحقق أعلى إجمالي أرباح من حيث الفوائد الجماعية للمؤسسة وأصحاب المصلحة. لتحديد مثل هذه المشاريع، يجب على المؤسسة دمج التخطيط والاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن وظيفة التخطيط المؤسسي. على وجه التحديد، يجب على المؤسسة إجراء التحليل التالي:⁴

¹ Zychlewicza M., *op. cit.*

² McWilliams A. (2015), *Corporate Social Responsibility, strategic Management*, (12), pp :1-4.

³ Burke L. & Logsdon J. M. (1996), *How corporate social responsibility pays off*, (29-4), pp : 495- 502.

⁴ Burke L. & Logsdon J. M. *op. cit.*

1. تحديد أصحاب المصلحة ذوي الأهمية الحاسمة لتحقيق مهمة المؤسسة أو أهدافها أو أهدافها الاستراتيجية.
2. تحديد سياسات وبرامج ومشاريع المسؤولية الاجتماعية ذات القيمة الاجتماعية التي تلبي احتياجات ومصالح أصحاب المصلحة هؤلاء.
3. تقييم الفرص التي تتيحها مشاريع المسؤولية الاجتماعية هذه لتعزيز تحقيق المؤسسة للأهداف الاستراتيجية أو حل المشاكل والتحديات الهامة التي تواجهها.
4. تقييم الدرجة التي تقدمها مشاريع المسؤولية الاجتماعية هذه الفوائد التي يمكن التقاطها و / أو استيعابها من قبل المؤسسة بدلاً من جميع المؤسسات في الصناعة أو المجتمع ككل. (خصوصية).
5. توقع التغييرات المستقبلية في بيئة المؤسسة والتغيرات في احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين والتي يمكن معالجتها من خلال سياسات وأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاستباقية. (استباقية)
6. تحديد خط الأساس للمتطلبات الإلزامية من أجل تحديد فرص الأنشطة التطوعية. (التطوع)
7. تحديد الفرص لخلق رؤية إيجابية مع أصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين الرئيسيين من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. (الرؤية)
8. قياس ومقارنة القيمة المحتملة المتوقعة من مختلف مشاريع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (خلق القيمة).

المطلب الثالث: مستويات دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

يعبر تصور المؤسسة عن المسؤولية الاجتماعية عن الكيفية التي تستجيب بها بخصوص المسؤولية الاجتماعية وتتفاوت هذه الاستجابة من مؤسسة لأخرى، وعموماً هناك أربعة تصورات، حيث يعكس التصور الأول الالتزام الاجتماعي للمؤسسات، بما يعني سلوكها العاكس لمسئوليتها الاقتصادية والقانونية، والتصور الثاني هو المسؤولية الاجتماعية كرد فعل ويعني السلوك الذي ترغب الأطراف ذات المصلحة في عمل المؤسسة الوصول إليه. والتصور الثالث يدعى بالاستجابة الاجتماعية ويعكس تصرفاتها التي تقوم على المبادرة والوقاية والمشاركة في القضايا الاجتماعية، أما التصور الأخير فهو الاعتراض الاجتماعي ويقصد به إنكار المؤسسة لتصرفاتها غير المقبولة.

هناك من ييؤب هذه الاستجابة بين المنخفضة والعالية في أربع مداخل كما يلي:¹

1. الإدارة الخائفة: هي التي ترفض الالتزام بالمسؤولية تجاه المجتمع وأيضاً تقوم بأعمال غير أخلاقية ويرفضها المجتمع. فهي تركز فقط على تحصيل العوائد مهما كان الثمن.

¹ فريد فهمي، (2009)، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 273.

2. الإدارة المكثفة: هي التي تلتزم بالحد الأدنى الذي تفرضه القوانين ولا تزيد على ذلك. فهي تنظر للمؤسسة بأن عليها تحقيق العوائد والأرباح وليس لها شأن بما سوى ذلك.

3. الإدارة المعاونة: تحمل مثل هذه الإدارة المؤسسة على الالتزام بما تطلبه القوانين وتزيد على ذلك عندما يطلب منها بعض تلك المساهمات.

4. الإدارة الفاعلة: هي التي تعمل على الاستجابة الاجتماعية الايجابية العالية لكل متطلبات المسؤولية الاجتماعية، وتحمل كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة على المساهمة في خدمة وتنمية المجتمع، فهي تنظر للمؤسسة أنها مواطن صالح في مجتمعها.

كما حدد ماي، ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن أن تتبناها المؤسسة عندما تمارس المسؤولية الاجتماعية وهي الإستراتيجية الاستباقية (Proactive) الإستراتيجية التفاعلية (Reactive) والإستراتيجية التكييفية (Accommodative). حيث تكون المؤسسة التي تتبنى الإستراتيجية الإستباقية مدفوعة بقيمتها وأهدافها لتنفيذ المبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتي تكون بالأساس متناغمة مع الإستراتيجية العامة، وعادة ما تتبناها المؤسسات الكبيرة والمؤسسات متعددة الجنسيات. المؤسسة التي تتبع الإستراتيجية التكييفية تميل إلى إتباع الأنظمة والتعليمات الموجودة في المجتمع وذلك لإنجاز الحد الأدنى من معايير أو مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وأيضا من الممكن أن تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بأخذ مطالب أو توقعات المجموعات الرئيسية الهامة من أصحاب المصالح بعين الاعتبار ومحاولة تليتها. أما المؤسسة التي تطبق الإستراتيجية التفاعلية فتتميل إلى الرد على الأحداث التي تجري في البيئة المحيطة بها والقيام بنشاطات المسؤولية الاجتماعية على أساس الدعاية الإعلامية.

كما أن هناك من صنف استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية إلى ثلاث استراتيجيات وذلك بناء على قدرة إبداع المؤسسة وقرارها بتنفيذ الإستراتيجية التي تؤمن بقائها واستمرارها وهم: إستراتيجية التجاهل والاستراتيجية الهجومية والاستراتيجية الدفاعية. حيث تستخدم إستراتيجية التجاهل عندما يكون هناك ضعف في الحوافز والضغط التي تمارس عليها، ويمكن أن تطبق المؤسسة الإستراتيجية الدفاعية لمنتجات أو خدمات معينة وفي نفس الوقت تطبق الإستراتيجية الهجومية بالنسبة لأصناف أخرى من المنتجات أو الخدمات). أما المؤسسات التي لديها مستوى منخفض من الإبداع فسوف تختار الإستراتيجية الدفاعية، بينما المؤسسات التي تتميز بمستوى إبداع عالي فتكون قادرة على تطبيق الإستراتيجية الهجومية.¹

¹ إبراهيم قادري، مرجع سابق، ص 53.

إن اختيار الإستراتيجية المناسبة يمكن أن ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة على شكل فوائد يمكن أن تجنيها على عدة مستويات تؤكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة. أما مجموعة عمل شركة SEEP للأداء الاجتماعي فقد أشارت إلى إمكانية دمج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية المؤسسة عبر ثلاثة مستويات هي:¹

المستوى الأول: تكون فيه المسؤولية الاجتماعية منفصلة عن النشاط الاقتصادي

عند هذا المستوى يتم الفصل بين برامج المسؤولية الاجتماعية وباقي النشاطات الاقتصادية. حيث يراد منها تحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا. وتكون هذه البرامج في شكل: نشاطات الرعاية والعمل الخيري، تخصيص نسب من السعر لأسباب إنسانية، وهي مبادرات ليس لها أثر مباشر على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. كما أن الفصل بين النشاطات المسؤولة اجتماعيا والنشاطات الاقتصادية يشكل عبئا على الميزانية التقديرية، مما يؤدي إلى تقليص أو إلغاء هذه النشاطات في حالة التعرض لأزمة مالية، وينتشر هذا التوجه كثيرا في الدول الأنجلو-سكسونية.

المستوى الثاني: دمج ضعيف للمسؤولية الاجتماعية

يركز هذا التوجه أيضا على تحسين صورة المؤسسة وعلامتها التجارية، ولكن يتم ذلك بشكل داخلي من خلال استثمارات مسؤولة اجتماعيا، وترجم المسؤولية في استثمارات أو إنفاق على مشروعات معينة تكون معلنة، وكلما كان حجم الاستثمار كبيرا كلما كان الأثر كبيرا.

ترتبط هذه النشاطات بشكل ضعيف مع الإستراتيجية الكلية وتتركز على مهام هامشية مثل: جلب متريبين بغرض التعلم، إعادة تدوير الورق، استقبال المتريبين الذين يؤدون تكويننا في المؤسسة...، وقد تحسن هذه النشاطات من الأداء الاجتماعي للمؤسسة ولكنها لا تعدل من المحاور الإستراتيجية وهي جزء من سياسة التحفيز الداخلي للعمال والتواصل الداخلي الموجه لأصحاب المصلحة.

المستوى الثالث: دمج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

عند هذا المستوى يتم دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ويتم تحديدها قبل جميع القرارات الأخرى حيث أن دمجها يحدث تعديلات كبيرة على كل المستويات والمهام والقرارات، وتكون النتائج في الأجل الطويل تتعلق بنمو وتطور المؤسسة. وعند هذا المستوى تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة متفردة، ولا تعكس فقط خصائص الصناعة بل تؤكد أيضا أن المؤسسة لديها مهمة وقيم وتوجه استراتيجي.

¹ وهيبه مقدم، مرجع سابق، ص 129 130.

في الآونة الأخيرة، تلتزم العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم طواعية بأفكار المسؤولية الاجتماعية كما يتبناها الاتفاق العالمي للأمم المتحدة بشأن قيمة تحسين المجتمع من خلال ممارسات الأعمال المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

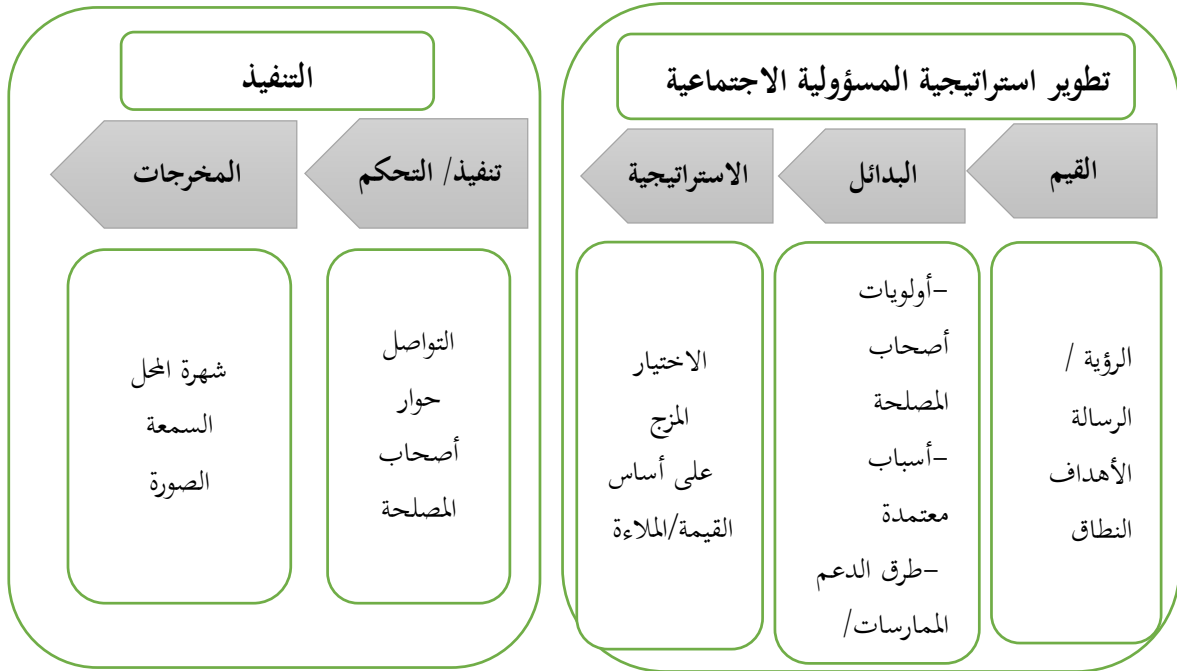
المطلب الرابع: سيورة المسؤولية الاجتماعية ومكانتها في المؤسسة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نمط عمل يتطلب تطبيقه مجموعة من المراحل، وتوفير أدوات مساعدة على تطبيقه، واجراء تغييرات في المؤسسة من أجل نجاح ذلك.

الفرع الأول: سيورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يمكن النظر إلى عملية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأصحاب المصلحة على أنها نشاط مرحلي يمكن من خلاله تحديد مرحلتين متميزتين، الأولى مرحلة تطوير الإستراتيجية (التي تتضمن التحليل الإستراتيجي) وتعتبر المرحلة الأولى ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية وتمثل المرحلة الثانية.¹

شكل رقم (2-3): عملية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



Source: O'Riordan L. & Fairbras J. (2008), *Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue*, Journal of Business Ethics 83, pp:745-758.

¹ O'Riordan L. & Fairbras J. (2008), *Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue*, Journal of Business Ethics 83, pp :745-758.

تتضمن المرحلة الأولى لعملية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمتمثلة في تطوير الإستراتيجية العوامل التالية:

- تحديد القيم التي تقود الاستراتيجية.
- تحديد البدائل التي تشمل مجموعة متنوعة من الخيارات المتاحة لصانعي القرار. والتي يطرح من خلالها التساؤلين المهمين: ماهي الاسباب التي تدفع المؤسسة لتبني المسؤولية الاجتماعية أي أسباب الدعم وكيف يتم ذلك؟ ويمكن الإجابة عن هذه الأسئلة عن طريق تحديد أصحاب المصالح وتحديد أولوياتهم.
- الاستراتيجية (أو الإجراء) وهي النتيجة المترتبة على القرارات المتخذة في الخطوتين السابقتين من المرحلة الأولى حيث تكون هذه الاستراتيجية مبنية على هدف خلق القيمة وتحقيق الأرباح.
- تمثل مرحلة التنفيذ المرحلة الثانية من عملية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وتشمل العوامل التالية:
 - التنفيذ والرقابة التي تتضمن الجوانب الفنية للتنفيذ على مستوى أكثر تكتيكية والخطوة الحاسمة للتحكم في العملية برمتها (أي حلقة التغذية الراجعة)؛
 - وأخيراً، يتم تضمين الخطوة الإخراج استناداً إلى المنطق أن النهج الموجه النتائج هو مفيد لضمان الاستخدام الفعال والكفاء للموارد الإدارية.

الفرع الثاني: موقع المسؤولية في بيئة وهيكل المؤسسة والعوامل المساعدة على تحسين مكانتها

أولاً: موقع المسؤولية في بيئة وهيكل المؤسسة

مؤشر القيمة الحقيقية التي تعلقها المؤسسات على المسؤولية الاجتماعية، هو المكان الذي تتخذه هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي، وحسب الدراسات المتعلقة بمكانة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، عادة ما تكون موجودة في الشؤون الخارجية أو شؤون المؤسسات أو شؤون المجتمع، حيث يُنظر إليها أنها عنصر مساعد للعلاقات العامة، أو وظيفة للعلاقات الخارجية للمؤسسة، أو نشاط هامشي، وليس شيئاً يجب تضمينه عبر المؤسسة أفقياً وعمودياً.

إذا أخذنا في الاعتبار ما تفعله إدارات شؤون المجتمع في الواقع، فإن نموذج المسؤولية الاجتماعية يقتصر على المشاركة في مبادرات التجديد الاجتماعي والاقتصادي ودعم عمل الجمعيات الخيرية والهيئات التطوعية. الغرض من العلاقات العامة في هذا السياق هو ضمان حصول المؤسسات على التقدير لمشاركتها في المجتمع ودورها كمواطن صالح "ليس من قبيل المصادفة أن مفهوم التسويق المرتبط بالقضية " قد انطلق في السنوات الأخيرة حيث تدرك المؤسسات أن هناك مسافات طويلة في ربط اسمها بقضية جيدة. في حين أنه من المشروع أن تستخدم المؤسسات " التسويق المرتبط بالقضية " كوسيلة لتحسين علامتها التجارية ومكانتها، فهل يرقى هذا إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟ تعتبر هذه الفكرة مستحيلة ليس لأن المسؤولية الاجتماعية تتعلق ببصمة وأثر المؤسسة على المدى

الطويل في المجتمع، بل الأمر يتعلق بمدى استعداد المؤسسة لفحص وتحسين تأثيرها على جميع المتأثرين بأنشطتها وعرض سمعتها على المدى الطويل في سياق الاستدامة الاجتماعية والبيئية لعملياتها.¹

إذن، ما يمكن استنتاجه من نتائج دراسات حول مكانة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فهذه الأخيرة هي اختراع للعلاقات العامة، وستظل كذلك، حتى يتم معالجة بعض المفارقات. يعني أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لا يمكن أن يكون لها مضمون حقيقي إلا إذا احتضنت جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة، إذا تم تعزيزها بالتغييرات في قانون المؤسسة المتعلقة بالحوكمة، إذا تمت مكافأة المؤسسات المسؤولة من قبل الأسواق المالية، إذا كان تعريفها يتعلق بأهداف الاستدامة الاجتماعية والبيئية، إذا تم قياس تنفيذها ومراجعتها، وإذا كانت مفتوحة للتدقيق العام، وإذا كانت آليات الامتثال موجودة، وإذا كانت مضمنة في جميع أنحاء المؤسسة أفقياً وعمودياً.²

ثانياً: عوامل تساعد على تحسين مكانة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

كما تم ذكره في العنصر السابق فالمسؤولية الاجتماعية في الكثير من المؤسسات هي نشاط هامشي، ولا تعتبر شيئاً يجب تضمينه عبر المؤسسة أفقياً وعمودياً، ولذلك وجب تغيير بعض الأمور وتعزيز أخرى كما سنبينه فيما يلي:

1- مبادئ حوكمة المؤسسات

تعكس حوكمة المؤسسات مجموع النظم التي يتم بواسطتها توجيه المؤسسات والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس الإدارة والمديرية، وغيرهم من ذوي المصالح. وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة وبهذه الإجراءات فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها، والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والعمل على مراقبة الأداء، ويجب أن تشمل الحوكمة الرقابة الفعالة. وتطبيق الحوكمة في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يسمح لها بوضع التشريعات والقوانين المختلفة اللازمة لتطبيقها في هذا المجال.³

2- مكافأة الأسواق المالية للمؤسسات المسؤولة اجتماعياً

المؤسسات مدفوعة بقوى السوق والضغط التنافسية، ويتم الحكم عليها من قبل الأسواق في المقام الأول وفقاً للمؤشرات المالية مثل الأرباح وعائد السهم وما إلى ذلك، ويتلقى أعضاء مجلس الإدارة حوافز بناءً على مؤشرات الأداء هذه. لا يوجد دليل دامغ على أن سعر سهم المؤسسة يتأثر بسلوكها غير المسؤول اجتماعياً، فرغم وجود

¹ Frankental P. (2001), *Corporate social Responsibility: a PR invention? Corporate Communications, An International Journal*, (6- 1), pp : 18-23.

² Frankental P. *op. cit.*

³ محمد غردى، (2013)، دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، (4-2)، ص 59-76.

إضرار بالسمعة لا تهتم أسواق الأسهم بذلك. وعليه لا يمكن أن تترسخ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلا عندما تكافأ عليها الأسواق المالية.

تمثل إحدى طرق ضمان مكافأة الأسواق للمؤسسات الأخلاقية في تغيير أنظمة المحاسبة بحيث يتم تدقيق المؤسسات ليس فقط وفقاً لأدائها المالي، ولكن أيضاً وفقاً لمجموعة واسعة من المؤشرات البيئية والاجتماعية. إذا يجب أن تخضع كل مؤسسة للتدقيق وفق ثلاثة خطوط أساسية: مالية وبيئية واجتماعية، بحيث أخذ نظام التدقيق في الاعتبار الأثر الشامل للمؤسسة على المجتمع، ومحاسبة السوق المالية للمؤسسات وفقاً لتأثيرها البيئي والاجتماعي ومعاقبتها إذا لم تؤد أدائها، وفقاً لمبدأ "الملوث يدفع".

3- توحيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية

هناك محاولات عديدة لتطوير معايير تتعلق بجوانب معينة من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فقد طورت مؤسسة (Coopers waterhouse Price (2000) إطار عمل لضمان السمعة"، والذي وفقاً لأدبياتها يمكن المؤسسات من تحديد وقياس وإدارة مسؤولية المؤسسات وعمليات المساءلة، وهو إطار يتضمن مؤشرات الأداء المتعلقة بتأثير المؤسسة على مختلف أصحاب المصلحة عبر مختلف مجالات النشاط، وهي متوفرة كحزمة برامج التقييم الذاتي. يلتزم عدد من المؤسسات الأخرى الآن بإصدار تقارير اجتماعية سنوية، بما يعكس الحركة الحتمية نحو مزيد من الشفافية والإفصاح.

يعد خطوة أولى في هذا المجال بدء قبول المؤسسات لفكرة محاسبتها بشكل ما عن مجموع آثارها على المجتمع، خصوصاً مع تزايد عدد المواصفات القياسية التي بواسطتها تستطيع المؤسسات الالتزام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية واعطائها مكانة مهمة في هيكلها، وهي المواصفات القياسية تصدر من المؤسسة العالمية للتقييس الإيزو أو من هيئات دولية أخرى. وهو ما سنتناوله بالتفصيل في المبحث الثالث.

4- الاعتراف بالأخطاء

التناقض المتعلق بمشكلة التعريف هو " الإنكار ". لا يعترف أغلب المديرين بأن مؤسساتهم ليست مسؤولة اجتماعياً. وعليه أول خطوة تقوم بها المؤسسة التي تطمح إلى أن تكون مسؤولة اجتماعياً أن تكون مستعدة للاعتراف بنقائصها وأخطائها، ومن ثم اختيار طريقة تجعل للمسؤولية الاجتماعية مضمون حقيقي داخلها.¹

¹ Frankental P. op. cit.

5- زيادة وعي المستهلكين

تم اعتماد أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بناءً على الأدلة المتزايدة على رغبة المستهلكين في تقديم حوافز للمؤسسات المسؤولة اجتماعياً. على سبيل المثال، يرغب المستهلكون في دفع أسعار أعلى للمنتجات التي تصنعها مؤسسة أخلاقية، ولتبديل العلامات التجارية لدعم المؤسسات التي تقدم تبرعات للمنظمات غير الربحية، ولشراء المنتجات من مؤسسة مجرد أنها تدعم القضايا الخيرية.¹

الفرع الثالث: مبادئ توجيهية لتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعتبر المسؤولية الاجتماعية عملية موازنة، إذ يتعين على المؤسسات أن توازن بين الأداء الاقتصادي والأداء الأخلاقي والأداء الاجتماعي، وتحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصلحة، وهو ما يعكس مدى صعوبتها، فحتى تتمكن المؤسسات من التطبيق الجيد للمسؤولية الاجتماعية ودمج أبعادها وممارستها ضمن استراتيجيتها يتوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية:

أولاً: صعوبات مرتبطة بأصحاب المصلحة

هناك اتفاق واسع النطاق على أن إطار عمل أصحاب المصلحة قد أثبت فائدته في تحليل التحديات الاستراتيجية والمعيارية التي تواجهها المؤسسات وأن العلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة هي مفتاح النجاح التنظيمي.² إن موضوع المسؤولية الاجتماعية هو "التوقعات المجتمعية لسلوك المؤسسات، السلوك الذي يرى أصحاب المصلحة أنه متوقع من قبل المجتمع أو مطلوب أخلاقياً، وبالتالي مطلوب بشكل مبرر من المؤسسة"، كمفهوم موجه نحو أصحاب المصلحة، يتطلب التنفيذ الناجح للمسؤولية الاجتماعية، بناء جسر مع أصحاب المصلحة - من خلال الحوارات الرسمية وغير الرسمية وممارسات المشاركة - في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة وإقناعهم بدعم المسار الاستراتيجي الذي تختاره المؤسسة. يتعين على قادة المؤسسات معالجة التعقيدات الأخلاقية التي تنتج عن العديد من مطالب أصحاب المصلحة، وبناء علاقات دائمة ومفيدة للطرفين. لكن الطريقة التي تختار بها المؤسسات إدارة علاقاتها مع أصحاب المصلحة ميدانياً تختلف اختلافاً كبيراً فهي جد صعبة، خاصة وأن مطالبهم متضاربة ويتعين على المؤسسة ترجمتها إلى أهداف وسياسات.³

¹ Gurhan-Canli Y. & Schwarz. (2006) *The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations*, *Journal Of Consumer Psychology*, (16-4), pp : 377-390.

² Maak T. *op. cit.*

³ Lindgreen A. & Swaen V. (2009), *Corporate social responsibility*, *International Journal of Management Reviews*, (12- 1), pp : 1-20.

ثانيا: صعوبات مرتبطة بالتطبيق

على الرغم من أن المسؤولية الاجتماعية تظهر الآن كبعد مهم في أنشطة المؤسسات المعاصرة، إلا أن الجوانب الديناميكية والعملية لتطوير هذا التوجه داخل المؤسسة لم يظهر إلا مؤخرًا في الأدبيات، والإرشادات الحالية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمعايير التي يمكن التحقق منها لنجاحها لا تزال تفتقر إلى الدعم النظري أو التجريبي، كما تركز الدراسات في تطوير وتنفيذ هذا التوجه على جوانب وأبعاد محدودة نسبيًا، إضافة إلى عدم وجود قرار بشأن دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في ثقافة واستراتيجية المؤسسة ("DNA المؤسسة"). حيث يرى بعض المؤلفين بأن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحدث إما من خلال عمليات التغيير التنظيمي التدريجي، بينما يؤكد البعض الآخر بأن التغييرات تأتي من خلال مناهج جذرية وتحويلية، حيث "يجب على المديرين إعادة التفكير بشكل أساسي في وجهات نظرهم السائدة حول الاستراتيجية والتكنولوجيا والأسواق. وبالتالي هناك حاجة إلى مراجعة منهجية ومتعددة التخصصات للأدبيات حول تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونماذج تغيير واضحة.¹

ثالثا: استخدام اتصال المسؤولية الاجتماعية

منذ أن خلق وعي أصحاب المصلحة تجاه أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ولجني الفوائد الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، فمن الضروري للمديرين أن يكون لديهم فهم أعمق للقضايا الرئيسية المتعلقة باتصالات المسؤولية الاجتماعية.²

تستخدم المؤسسات أنشطة المسؤولية الاجتماعية بشكل متزايد لوضع علامتها التجارية في أعين المستهلكين وأصحاب المصلحة الآخرين، بالاعتماد على تقاريرها السنوية ومواقعها الإلكترونية. في الوقت نفسه، تناقش الأدبيات ما إذا كان يجب على المؤسسات الإعلان عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها، وإذا اختارت المؤسسات التواصل، فما إذا كانت أدوات التسويق التقليدية مناسبة، لكن وفقًا للأبحاث الحديثة فإن هذا النهج لا يفيد دائمًا المؤسسة، وذلك لأنه قد يثير شكوك أصحاب المصلحة.

تمثل الآليات الرئيسية لاتصالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التقارير الاجتماعية والبيئية، وأطر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المعترف بها دوليًا، ووسائل مختلفة لمشاركة أصحاب المصلحة في عمليات الاتصال ثنائية الاتجاه. إلا أنه يتعين على المؤسسات معرفة "ما يجب قوله، ثم كيف تقوله" حول برامج وإنجازات المؤسسة

¹ Lindgreen A. & Swaen V, *op. cit.*

² Shuili Du. *et al.* (2010), *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication*, *International Journal of Management Reviews*, pp : 8-19.

الخاصة بهذا المجال، دون الظهور بمظهر الخدمة الذاتية أو المخاطرة بسخرية أصحاب المصلحة، فليضمن التنفيذ الناجح للمسؤولية الاجتماعية، يجب على المديرين بناء علاقات مع أصحاب المصلحة - من خلال الحوارات الرسمية وغير الرسمية وممارسات المشاركة - في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة وإقناعهم بدعم المسار الاستراتيجي الذي تختاره المؤسسة. بالإضافة إلى معالجة التعقيدات الأخلاقية التي تنتج عن العديد من مطالب أصحاب المصلحة وبناء علاقات دائمة ومفيدة معهم.¹

يتعين على المديرين فهم أكبر للاتصالات بحيث، تتضمن الأسئلة المتعلقة بما يجب توصيله (محتوى الرسالة)، ومكان التواصل (القناة)، بالإضافة إلى فهم العوامل الخاصة بالمؤسسة وأصحاب المصلحة التي تؤثر على فعالية الاتصالات، ويتمثل التحدي الرئيسي في هذا الإطار في كيفية تقليل شكوك أصحاب المصلحة ونقل الدوافع الجوهرية في أنشطة المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة، التي تكشف عن جوانب من هوية المؤسسة التي ليست فقط أساسية ودائمة، ولكنها غالبًا ما تكون أكثر تميزًا بحكم قواعدها المتباينة والخصوصية (مثل المساواة في سياسات التوظيف، رعاية القضايا الاجتماعية، المبادرات البيئية). إذ من المرجح أن يمتنع أصحاب المصلحة عن تقديم استنتاجات إيجابية حول هوية المؤسسة عندما يشككون في وجود دوافع خفية لخدمة الذات.²

رابعاً: صعوبات القياس

تتمثل هذه الصعوبات في ماهية الممارسات التجارية التي يمكن اعتبارها حقًا سلوكًا مسؤولاً ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية، تبدأ الإجابة على هذا السؤال من خلال ملاحظة أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمثل بشكل عام التزامًا مستمرًا من قبل المؤسسة للتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع تحسين نوعية حياة عمالها (وعائلاتهم)، والمجتمع المحلي، والمجتمع ككل. وجهود المؤسسات لمعالجة مجموعة متنوعة واسعة من المشاكل الاجتماعية والبيئية هي أيضا مسؤولية اجتماعية. وبالتالي يبدو من الطبيعي أن يُنظر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها متعددة الأبعاد، تتنوع مبادراتها من البرامج والشراكات الطوعية للتخفيف من الأثر البيئي للمنشآت الصناعية وأساليب الإنتاج إلى تطوير مبادرات التوريد والتسويق التي تحمي الرفاهية الاجتماعية وتلتزم بالفوائد البيئية. وتتضمن الأسئلة ذات الصلة ما يلي: كيف ينبغي قياس مستوى نشاط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؟ ما هي المعايير والمؤشرات المختلفة التي قد تقيم مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل

¹ Lindgreen A. & Swaen V. op. cit.

² Shuili Du et al. op. cit.

فعال؟ من شأن المراجعة النقدية للمقاييس والمؤشرات الحالية أن تساعد في إجراء مزيد من الأبحاث التي تسعى إلى تقييم درجة المسؤولية الاجتماعية وقياس تأثيرها على الأبعاد المختلفة لأداء المؤسسة ورفاهية المجتمع¹.

المبحث الثالث: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

نتناول في هذا المبحث بعض النماذج التي قدمها العديد من الباحثين لمساعدة المؤسسات لقياس مسؤوليتها الاجتماعية أو أدائها الاجتماعي، ومحاولة تحديد المعايير والمواصفات القياسية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية خاصة ما تعلق بإسهامات الوكالة الدولية للتقييس *ISO*، وأهم الممارسات المرتبطة بأبعادها الأربعة.

المطلب الأول: نماذج قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

للتعرف على كيفية إدارة المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية وقياس الآثار الناجمة عن تصرفاتها في الوسط والبيئة التي تنشط فيها ومن ثم الحكم عليها، يتعين على المؤسسة قياس الأداء الاجتماعي، والذي يعتبر جزءاً من الأداء غير المالي الأمر الذي يجعل قياسه وتقديره كماً أمراً صعباً، حيث أن التعاريف المقدمة لم توفر كيفية قياسه، لذلك قام العديد من الباحثين بالبحث عن نماذج تساعد المؤسسات للقيام بذلك، ومن بين أهم هذه النماذج: نموذج محاسبة المسؤولية الاجتماعية، نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نموذج لوحة قيادة مؤسسة سكونديا، نموذج استراتيجية الأساس الثلاثي، نموذج أصحاب المصلحة. وهو ما سيتم عرضه بإيجاز كما يلي:

الفرع الأول: نموذج محاسبة المسؤولية الاجتماعية

حتى لا يكون الحديث على الأداء الاجتماعي للمؤسسات مفهوماً نظرياً مجرداً، طور الباحثون في المالية والمحاسبة معايير يتم بموجبها قياس الأداء الاجتماعي بوحدات مالية ونقدية تبين الإنفاق والاستثمار الذي قامت به المؤسسة خلال فترة زمنية معينة تجاه مختلف أصحاب المصالح، وقد ظهرت محاسبة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة للضغوط التي عمت الدول المتقدمة من قبل الحكومات وجمعيات حماية البيئة وجمعيات حقوق الإنسان، وقد سميت بعدة أسماء مثل المحاسبة الاجتماعية والمحاسبة الاجتماعية للمؤسسات وغيرها.

أولاً: مفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية

عرفت محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها عملية اختيار متغيرات ومقاييس وإجراءات قياس الأداء الاجتماعي على مستوى المؤسسة، ثم تقديم معلومات بطريقة منتظمة والتي تستخدم في تقييم أدائها الاجتماعي،

¹ Lindgreen A. & Swaen V. op. cit.

وأخيراً إيصال هذه المعلومات للأطراف المعنية داخل المجتمع سواء كانت هذه الأطراف من داخل المؤسسة أو خارجه.¹

ومنه يمكن القول بأن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي فرع من المحاسبة يهتم بقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وتبليغ نتائج القياس لجميع الأطراف ذات المصلحة حتى يتسنى لهم تقييمه.

ثانياً: مجالات محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تنقسم مجالات محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى أربعة مجالات هي:²

مجال العاملين: يعتبر مجال داخلي لمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، إذ يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المؤسسة على الأشخاص العاملين بها كموارد بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي هي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام كتقديم العلاج للعاملين مجاناً وتحسين ظروف العمل وتقديم وسائل الأمن الصناعي.

مجال البيئة: يشمل مجموع الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية الناتجة عن ممارسات المؤسسة لنشاطها والتي تؤثر على البيئة وذلك بهدف المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمؤسسة والمحافظة على الموارد الطبيعية، ويعتبر هذا المجال من أهم مجالات محاسبة المسؤولية الاجتماعية لما يسببه نشاط المؤسسة من أضرار على البيئة من تلوث المياه والهواء والتربة والضوضاء.

مجال حماية المستهلك: يضم الأنشطة التي تهدف لتحقيق رضا المستهلك، والمحافظة على هذا الرضا من خلال الاهتمام بزيادة أمان المنتج، عدم خداع المستهلك والصدق في الإعلانات وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريقة الاستخدام وحدودها والمخاطر المترتبة ومدة صلاحية الاستخدام.

مجال المجتمع: يشمل مجموع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام، كتشغيل العاملين المعوقين والعجزة وإفراح المجال أمام الطلبة للتأهيل وإقامة حضارة لأطفال المنطقة بالإضافة إلى المساهمة في الرعاية الصحية وكذلك دعم الجمعيات الخيرية، وكل ما يهدف إلى تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.

يظهر مما سبق أن مجالات محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمس بالأساس الأطراف ذات المصلحة الذين يتأثرون مباشرة بقراراتها وسلوكياتها.

¹ مؤيد الفضل وآخرون، (2002)، المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ الأردن؛ ص 164.

² سفير محمد، حمادة بيمين، مولاي بوعلام، (2018)، آليات قياس الاداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الافصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، العدد الرابع،

الفرع الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

استجابة لحاجة المؤسسات إلى أدوات تترجم استراتيجيتها إلى عمل، ورقابة تنفيذ تلك الاستراتيجيات قام كل من *Kaplan & Norton*¹ في بداية تسعينات القرن الماضي بابتكار بطاقة الأداء المتوازن كأداة لترجمة المسائل الغير ملموسة مثل (رضاء العملاء، وجودة العمليات، وتطوير المؤسسة) إلى أهداف إستراتيجية مؤثرة وفعالة. حيث بينا من خلالها أن المدراء في المؤسسات الكبيرة لا يركزون على فقط على الأداء المالي، بل يمكن إدارة الأداء العام والشامل للمؤسسة من خلال أربعة مجالات من بينها الأداء المالي وهي ما يتعلق بالعمليات الداخلية والعملاء وكل من التعلم والنمو وهو ما يمكن من إدارة الأداء وقياسه من منظور استراتيجي شامل.

أولا مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

عرف كل من *Kaplan & Norton* بطاقة الاداء المتوازن على أنها: نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، بحيث يتم من خلاله ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة.²

كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار عملي يستخدم كمدخل لقياس وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المؤشرات تتناول أربعة محاور وهي المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو.³

تكمن أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن في عدم اختزال قياس وتقييم أداء المؤسسات على الأداء المالي، فهي نظام يمكن من ترجمة الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مؤشرات مالية ومقاييس غير مالية، بما يتيح تشكيل نظرة شاملة عن الأداء ومعرفة مواطن الاختلالات إضافة إلى أنها تسمح بوضع خطة عمل تترجم إستراتيجية المؤسسة إلى أعمال تشغيلية آخذه بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغدا)، وعليه فهي باختصار تمثل نظاما إداريا متكاملا.

ثانيا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد هي:⁴

¹ Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992), *The Balanced scorecard- measures that drive to performance*, Harvard Business Review, 70(1-2), pp :69-79.

² Ibid.

³ ابراهيم قادري، مرجع سابق، ص71.

⁴ إنعام محسن حسن زويلف، عبد الناصر نور، (2005)، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقويم الأداء: دراسة على عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1 - العدد 2، ص 31 .

1 البعد المالي: تحتوي بطاقة الأداء المتوازن على البعد المالي، حيث تبين مقاييس الأداء المالي إلى أي حد كانت الإستراتيجية المقترحة قابلة للتطبيق، ومدى إسهامها في تحسين الهدف الرئيسي للإنتاج، وعلى نحو نموذجي فإنه يتصل بمقاييس الأرباح لنتائج النشاطات الأخرى على سبيل المثال، فإن البعد المالي يقاس من خلال قيمة الدخل التشغيلي، ومعدل العائد على رأس المال العامل أو القيمة الاقتصادية المضافة.

2 بعد العملاء: يركز هذا البعد على جميع الأنشطة التي تلي حاجات الزبائن، ومن أهم المقاييس المستخدمة في هذا المحور: عدد العملاء ورضا العميل وعدد الشكاوي وكذلك عدد العملاء الجدد.

3 بعد العمليات الداخلية: في هذا البعد، يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها، بحيث تمثل هذه العمليات مجموعة لنشاطات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية، وتنطلق من بعد العملاء.

4 بعد التعلم والنمو: يهدف هذا المحور إلى تشجيع المؤسسة بصفة مستمرة للاستثمار في العنصر البشري والأنظمة، من خلال استخدام أفضل البرامج التدريبية والتكنولوجية المتقدمة التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء وضمان تحقيق الأهداف المسطرة. وتعتبر جوانب بعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء تحدد العوامل التنافسية الأكثر حسماً بالنسبة لنجاح المؤسسة الحالي والمستقبلي.

خلال العقدتين الأخيرين استحوذت فكرة الاستدامة الشاملة على سياسات معظم المؤسسات، الأمر الذي دفع المهتمين لجعلها محور النقاش في قمة الأرض سنة 1992 (ريو دي جانيرو) التي ركزت على المجالات البيئية والاجتماعية والذي دفع المؤسسات إلى الاهتمام بأدائها البيئي والاجتماعي ومحاولة التحكم فيه.

على الرغم من أهمية نموذج *Kaplan & Norton* فقد لاقى إنتقادات شديدة منها تجاهله للبعدين الاجتماعي والبيئي في قياس الأداء، وهو ما دفع سنة 2001 الباحثين في إدخال تعديلات على هذا النموذج، حيث تم إدماج بعد خامس وهو البعد المجتمعي وأصبح النموذج يسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة *Sustainability Balanced Scorecard* ¹.

وقد قدم الباحثين في هذا المجال ثلاثة طرق مختلفة لعرض بطاقة الأداء المتوازن المستدام وهي:²

1. ترك النموذج الأصلي المقترح من طرف نورتن وكابلان على حاله ولكن يتم إضافة المؤشرات البيئية والاجتماعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية للنموذج. وهذا ما ذهب إليه الباحث بيكر.

¹ رضوان محمد العناني، (2004)، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة - رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ص 38.

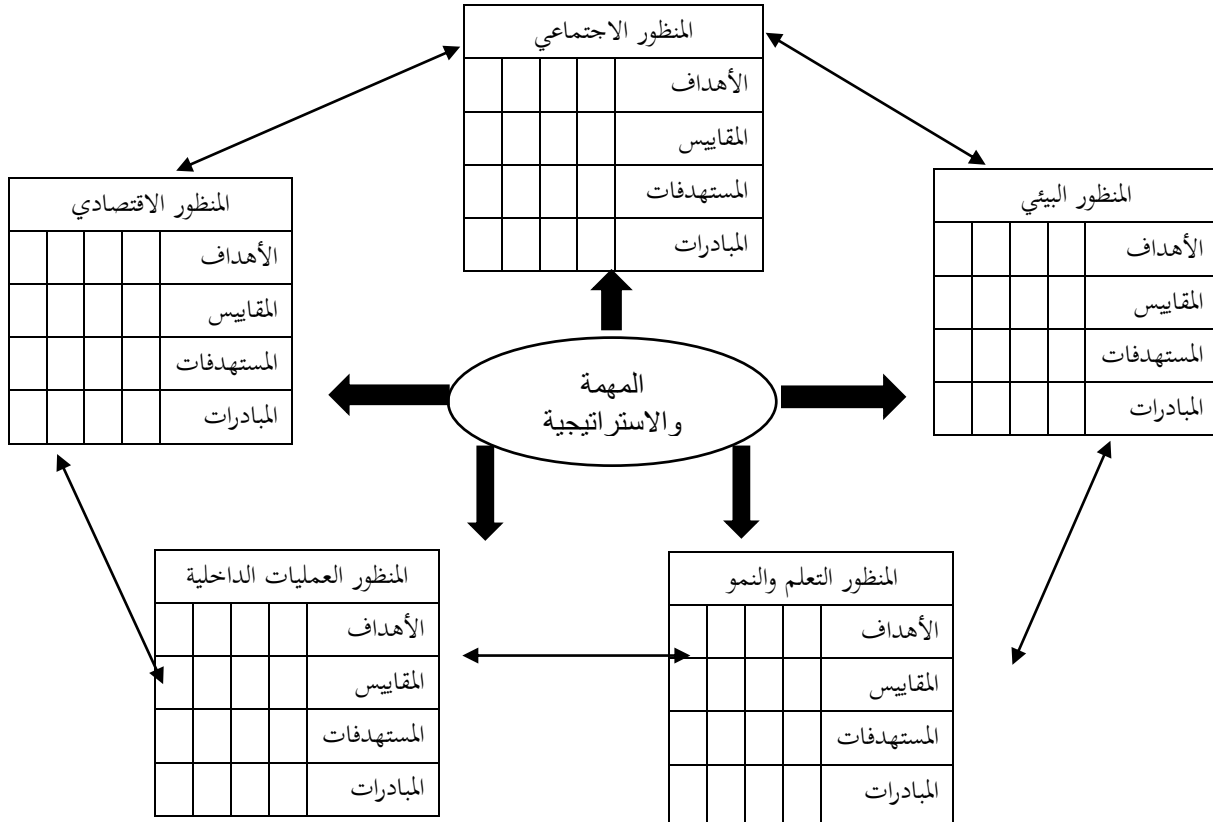
² عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص 198.

2. إضافة بعد خامس إلى الأبعاد الأربعة التقليدية ويسمى ببعد المجتمع او المجتمع والبيئة من أجل توسعة حقل العوامل التي تراعيها بطاقة الأداء المتوازن والتركيز على أهمية المجتمع والبيئة في قياس الأداء. يبقى الهدف الأسمى لبطاقة الأداء المتوازن في هذه الطريقة هو الجانب المالي لكن إدماج العناصر البيئية والاجتماعية يسمح بصياغة وتطبيق إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار هذين المتغيرين.

3. صياغة نموذج خاص بطاقة الأداء المتوازن المستخدم كتكملة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية ولكن تستعمل فقط في متابعة تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال وضع أهداف اجتماعية وبيئية.

والشكل الآتي يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام:

الشكل رقم (2-5): نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام



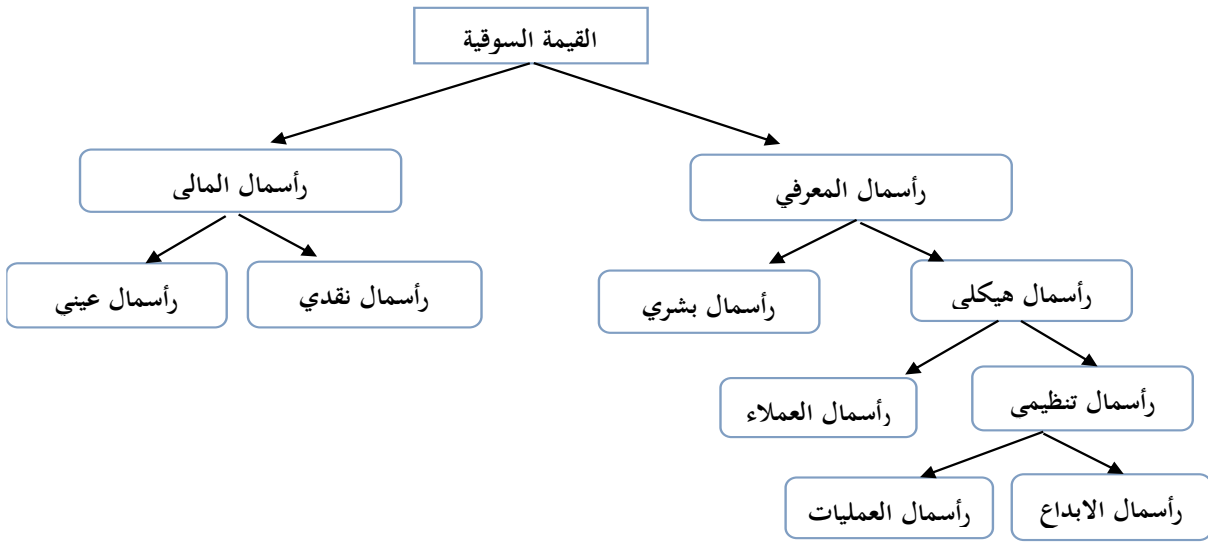
Source : Kaplan R. & Norton D. (2003), *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris, p :21.

الفرع الثالث: لوحة قيادة مؤسسة سكونديا *Skandia Navigator*¹

قام كل من *Dvinson & Malone* باختبار هذه الأداة لأول مرة لدى مؤسسة سكانديا لذلك بقي النموذج يحمل اسمها. أما ما يميزه عن باقي الأدوات المستعملة في قياس أداء المؤسسة هو أنه "يحتوي على بعد خاص بالمسؤولية الاجتماعية، ذلك أن أهم ابتكار جاء به هذا النموذج هو الاهتمام الكبير بالموارد البشرية حيث أنه تم مراعاة ودمج جزء مهم خاص بالأداء الاجتماعي والمتعلق بالأفراد. وعليه، فإن البعد المتعلق بالعنصر البشري حضي بالاهتمام اللازم من خلال التركيز على قياس كفاءة وقدرة الأفراد والمتطلبات التي يجب على المؤسسة أن توليها لهم حتى تضمن تأهيلهم.

يعتمد النموذج على تجزئة الرأسمال الفكري إلى فرعين، الأول يطلق عليه اسم الرأسمال البشري والثاني ويطلق عليه اسم الرأسمال الهيكلي، وهذا الأخير مقسم بدوره إلى رأسمال تنظيمي ورأسمال عملاء. وينقسم الرأسمال التنظيمي إلى رأسمال الإبداع والتطور ورأسمال العمليات الداخلية. وهو ما يمثله الشكل التالي:

شكل رقم (2-6): نموذج سكانديا نافيقاتور



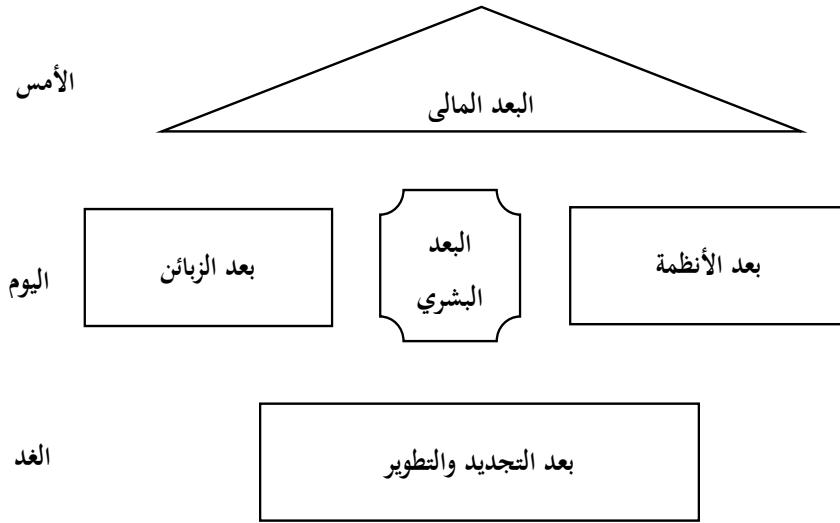
Source : Petkovic M. (2019), *La Relation Entre Les Investissements Dans Le Capital Intellectuel Et Le Total Des Actifs De L'entreprise : Le Cas Des Entreprises Francaises (2008-2016)*, Thèse De Doctorat, Université Côte d'Azur p : 56.

وقد قام ادفينسن ومالون² *Edvinson & Malone* فيما بعد بتطوير النموذج حيث أصبح يحتوي على خمسة مجالات والتي تكون في مجملها الرأسمال المعرفي للمؤسسة، وتتضمن المجال المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو وأخيرا مجال الموارد البشرية. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص 199-200.

² *Edvinsson L. & Malone M. S. (1997), Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots, HarperCollins Publishers, Inc, New York.*

شكل رقم (2-7): الأبعاد الخمسة لنموذج سكانديا نافيقاتور



Source: Incze C. Vasilache S. (2019), *Assessment of the intellectual capital evaluation practices in Romanian IT companies*, Proceedings of the International Conference on Business Excellence, (13-1) pp : 870-882.

يلاحظ من الشكل أن محور الموارد البشرية في قلب النموذج لأنها في نظر الباحثين تعتبر الأداة الوحيدة التي تغذي المجالات الأربعة الأخرى، وكونها المصدر الوحيد لخلق القيمة للمؤسسة، وعليه يمكن استخدام هذا النموذج لقياس بعض المعايير الاجتماعية الواردة في نطاق المسؤولية الاجتماعية، خصوصاً ما تعلق منها بالموارد البشرية.

الفرع الرابع: نموذج استراتيجية الأساس الثلاثي (الحد الأدنى ثلاثي الأبعاد) *Triple bottom line*

استراتيجية الأساس الثلاثي هي إسقاط مفهوم التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة من خلال تبنيها للمسؤولية الاجتماعية. وذلك من خلال تقييم أداء المؤسسة وفقاً لثلاثة أبعاد:

البعد الاجتماعي: الآثار الاجتماعية لنشاط المؤسسة

البعد البيئي: تقييم تعامل المؤسسة مع بيئتها

البعد الاقتصادي: الربح المحقق

يقصد بالسطر السفلي (*bottom line*) آخر سطر من جدول حساب النتائج أي النتيجة الصافية، وكلمة ثلاثي *triple* تعني (الناس، الأرض، الربح) أي (*triple- P : People, Planet, Profit*) والتي يركز عليها مفهوم التنمية المستدامة، حيث يهدف النموذج إلى تحديد نتيجة المؤسسة على أساس قياس الأداء الثلاثي الاجتماعي والبيئي والاقتصادي وليس الاقتصادي فحسب، وهذا ما تحتاجه المؤسسات التي ترغب تبني إستراتيجية لدمج المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الخامس: نموذج أصحاب المصلحة

إن قدرة المؤسسة على ضمان بقائها واستمرارها وحتى نموها لا يتوقف فقط على رضا المساهمين من خلال زيادة أرباحهم، بل يتوقف أيضا على درجة الرضا التي يشعر بها الأطراف ذات المصلحة سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وهو ما أكده فريمان¹، في كتابه، الإدارة الإستراتيجية: مدخل أصحاب المصلحة، بأن المؤسسات لديها التزامات واضحة تجاه مجموعات أخرى غير حملة الأسهم لتأثر هذه المجموعات بإجراءات وأعمال المؤسسة، وعليه فإن تحقيق المؤسسة لأهدافها (بقاء ونمو) يتوقف على مستوى الرضا لكل من المساهمين وباقي الأطراف الأخرى، وإن عدم رضا أحد هذه الأطراف وتوقفه عن دعم ومساندة المؤسسة سيؤثر سلبا عليها، فعندما يفقد أصحاب المصلحة الثقة في أداء المؤسسة، فإنها تفقد هيكل الدعم الحاسم، فيتوقف العملاء عن شراء المنتجات أو يلجؤون إلى الدعاوى القانونية، ويبيع المساهمون أسهمهم، ولا يؤدي العمال أعمالهم، ويقاضيه المدافعون عن البيئة، وكل ذلك يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة.

وهذا ما دفع البعض للقول بأنه بإمكان المؤسسة حيازة ميزة تنافسية إذا تمكنت من إقامة علاقات إيجابية بينها وبين الأطراف ذات المصلحة وخاصة الأساسيين منهم.²

1 مفهوم أصحاب المصلحة

تمت تعبئة مفهوم أصحاب المصلحة أولاً في الإدارة الإستراتيجية، قبل أن يصبح فهوما أساسيا في المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات، لكن على الرغم من أن معظم الباحثين يعتبرون أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريمان *Freeman* سنة 1984، إلا أن هناك من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح تعود إلى الباحثة *Penrose*³ سنة 1959 وتعتبر من الأوائل في الخوض في نظرية أصحاب المصلحة. إن مصطلح "أصحاب المصلحة" واسع النطاق، وهم في رأي فريمان مجموعات وأفراد يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بتحقيق مهمة المؤسسة، وأكثر تحديدا هم أي فرد أو مجموعة لها مصلحة (أو حصة) في تصرفات المؤسسات، مثل المساهمين والموردين والمستهلكين والعاملين والمقرضين والمجتمعات.⁴ وقد تم بعد ذلك توسيع مفهوم أصحاب المصلحة ليشمل البيئة الطبيعية.

¹ Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

² Mishra S. & Suar D. (2010), *Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies?* *Journal of Business Ethics*, (95), pp: 571–601.

³ Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.

⁴ O'Riordan L. & Fairbras J. *op. cit.*

يمكن تعريف أصحاب المصلحة بأنهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات الذين لديهم فوائد من تصرفات المؤسسة والإمكانيات للتأثير في نشاطها وأهدافها ومشاريعها وحتى اتجاه سياساتها.¹ وعليه يمكن القول أن أصحاب المصالح هم كل شخص أو مجموعة أشخاص يتأثرون بنشاط المؤسسة ويمكنهم التأثير في قدرتها على تحقيق أهدافها.

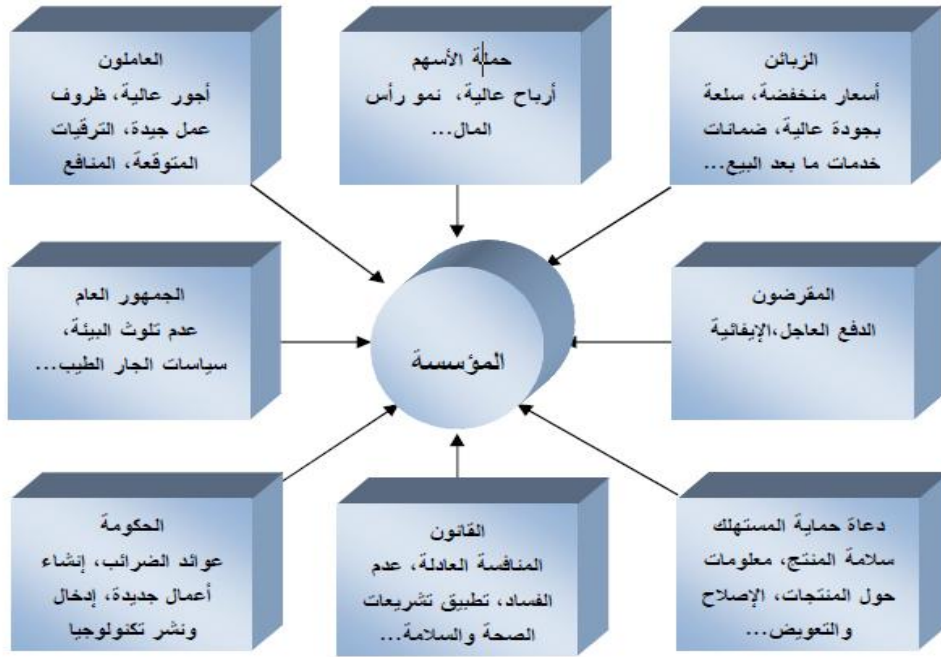
2 تصنيفات أصحاب المصلحة

حاول الكثير من الباحثين تقديم قائمة مفصلة بهؤلاء الأطراف كما حاول آخرون القيام بتصنيف هؤلاء الأطراف حسب درجة تأثيرهم في المؤسسة، حيث قدم *Freeman* قائمة بهؤلاء الأطراف وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون، وهناك من حصرهم في كل من: الزبائن الموردون العمال المساهمون الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. أما التصنيف فهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم فئتين، الأساسيين والثانويين، ويأتي تصنيف *Clarkson*² سنة 1995 على رأس التصنيفات المقدمة في هذا المجال، حيث اعتبر أصحاب المصالح الأساسيين الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة، فهم بذلك ضروريين لاستمرار وضمن السير الجيد لها. ويمكن توضيح مختلف توقعات أصحاب المصلحة في الشكل التالي:

¹ Brugha R. & Varvasovszky Z. (2000), *Stakeholder analysis: a review, Health Policy and Planning*, (15- 3), pp: 239-246.

² Clarkson Max B. E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *The Academy of Management Review*, (20- 1), pp : 92-117.

شكل رقم (2-8): أصحاب المصلحة وتوقعاتهم



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

ما يمكن ملاحظته من الشكل أعلاه هو وجود أطراف كثيرة تصنف كأصحاب مصلحة، وكل له تطلعاته وتوقعاته الخاصة، ما يستوجب على المؤسسة تحديد وترتيب هذه الأطراف حسب أهميتها، إضافة إلى تحديد وضبط تطلعات كل واحد منها، والحرص على العدالة بينها.

من أجل تحقيق الاستدامة في الأعمال التجارية، يجب على المؤسسات تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يؤثران على المؤسسة، وتحديد احتياجاتهم، وتصميم السياسات والممارسات التنظيمية لتلبية احتياجاتهم. وفقاً لذلك، تحدد المسؤولية الاجتماعية تجاه مجموعة معينة من أصحاب المصلحة على أنها سياسات المؤسسة وعملياتها وممارساتها تجاه هذه المجموعة.¹

3 إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

يُتوقع من المؤسسات في سعيها للوفاء بالتزاماتها تجاه المسؤولية الاجتماعية، إرضاء مختلف أصحاب المصلحة والذي يعتبر أمر صعب للغاية، لوجود اختلاف وتعارض في وجهات نظر الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاهها، فمثلاً المساهمون يركزون بالدرجة الأولى على البعد الاقتصادي أما العاملون فهم يركزون على البعد القانوني في حين يركز الزبائن مثلاً على البعد الأخلاقي والمجتمع المحلي يعطي أهمية

¹Mishra S. & Suar D. (2010), *Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies?* Journal of Business Ethics, (95), pp : 571–601.

أكبر للبعد الخيري التطوعي. يجب على المؤسسة إرضاء مختلف أصحاب المصلحة بما في ذلك العمال والحكومة والمجتمع المدني، بما يتجاوز إرضاء المساهمين حيث تسعى المؤسسات بشكل متزايد إلى الحصول على الشرعية والاعتراف الأوسع في المجتمع.

يتوجب على المؤسسة التواصل مباشرة مع أصحاب المصلحة، والتي من بين أشكالها ما يسمى "حوار أصحاب المصلحة"، الذي يمكن أن يوفر للمؤسسات وأصحاب المصلحة على حد سواء فرصة لتحديد ومناقشة ما يعتبره كل منهم "سلوكًا تجاريًا مناسبًا" فيما يتعلق بالمسائل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

يرى *Wood & Jones* أن الكثير من الفشل في إنشاء علاقة بين مقياس الأداء الاجتماعي ومزايا المؤسسات يرجع إلى الفشل في مراعاة مجموعة أصحاب المصلحة المعنيين. وفقًا لهذا الرأي، من الضروري تحديد مجموعة أصحاب المصلحة ذات الصلة لأن أصحاب المصلحة يختلفون من حيث (أ) توقعاتهم للمؤسسة، (ب) تجاربهم فيما يتعلق بآثار سلوك المؤسسة، و(ج) تقييمهم لكيفية تلبية توقعاتهم، وبالتالي قد يُتوقع أن يكون مقياس الأداء الاجتماعي المستند إلى وجود برامج وسياسات صديقة للعاملين مرتبطًا بشكل إيجابي بالإجراءات المتعلقة بالعاملين، مثل قائمة أفضل شركات التوظيف، وبالمثل قد يرتبط الكشف الطوعي عن معلومات سلامة المنتج ارتباطًا وثيقًا بمقياس النتيجة بناءً على رد فعل المستهلك وهكذا بالنسبة لكل صاحب مصلحة.¹

إن أصحاب المصلحة، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، بشكل فردي أو جماعي، هم عنصر أساسي في بيئة المؤسسة ويمكن أن يؤثر إيجابًا أو سلبًا عليها، وأن التحدي الرئيسي يكمن في تحديد من هم المسؤولون وإلى أي مدى تمتد هذه المسؤولية، وهذا ما يجعل إدارة العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة تواجه صعوبات منها:

- توقعات متباينة ومتضاربة في كثير من الأحيان بين أصحاب المصلحة؛
- التعقيد السياقي الذي يزداد حدة بسبب التفسيرات المختلفة الناشئة عن المناطق الجغرافية والثقافات المختلفة؛
- التحدي المتمثل في تحديد ما يمكن اعتباره "أفضل ممارسة" فيما يتعلق باستراتيجية حوار أصحاب المصلحة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ثم إبلاغهم بذلك.

عند محاولة إدارة هذه التحديات، يمكن اعتبار حوار أصحاب المصلحة في المسؤولية الاجتماعية وسيلة رئيسية لـ "تبادل" عروض المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، هذا التبادل هو الذي تقدم فيه المؤسسة شيئًا ذا قيمة (عادةً ما تكون منفعة اجتماعية أو خدمة عامة) لجمهور مهم، وتتوقع بدورها تلقي موافقة ودعم

¹ Wood, D.J. & Jones, R.E. (1995), *Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem In Empirical Research On Corporate Social Performance*, *The International Journal Of Organizational Analysis*, (3 – 3), pp : 229-267.

الأفراد الرئيسيين و / أو المجموعات الاجتماعية والسياسية في بيئتها، وهو ما يتطلب من مديري المؤسسات تحديد أصحاب المصلحة وتحديد أولوياتهم، وثانيًا بتوقعاتهم.¹

تجدر الإشارة إلى أنه رغم تعدد نماذج قياس الأداء الاجتماعي والتي تم عرض بعضها أعلاه، فإن نموذج أصحاب المصلحة هو الأكثر رواجًا واستعمالًا وذلك لاعتماده على مجموعة واسعة من المؤشرات مرتبطة بكل طرف من أصحاب المصالح، والتي تغطي في مجملها مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى تركيز المواصفة القياسية ISO 26000 التي تقترح منهجية عملية وعلمية لممارسة المسؤولية الاجتماعية على تحديد أصحاب المصلحة وعلاقة المؤسسة بهم من خلال إدراج بند خاص بهم، وكذلك هو الأمر في العديد من المواصفات كـ معيار المساءة AA1000 وغيره.

المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية المستخدمة لقياس المسؤولية الاجتماعية

تغطي الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية لكارول مجموعة من العناصر أو الممارسات، التي يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق طبيعة عمل المؤسسة وتأثير أصحاب المصالح المختلفين، ويعرض الجدول التالي الممارسات الأكثر شيوعًا والتي يمكن اعتبارها أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف:

الجدول رقم (2-1): أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب Carroll

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> ● منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. ● احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين. 	المنافسة العادلة	البعد الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> ● استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. ● استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع. 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> ● عدم المتاجرة بالمواد المضرة. ● حماية الأطفال صحيا وثقافيا. ● حماية المستهلك من المواد المضرة . 	قوانين حماية المستهلك	البعد القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ● منع التلوث. ● منع الاستخدام التعسفي للموارد. ● صيانة الموارد. 	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> ● منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. ● ظروف العمل. ● إصابات العمل. 	السلامة والعدالة	

¹ O'Riordan L. & Fairbras J. op. cit.

● التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. ● عمل المرأة. ● عمل المعوقين.		
● مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. ● مراعاة حقوق الإنسان.	المعايير الأخلاقية	البعد الأخلاقي
● احترام العادات والتقاليد. ● مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.	الأعراف والقيم الاجتماعية	
● نوع التغذية، الملابس، الخدمات، النقل العام.	نوعية الحياة	البعد الخيري

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، (2016) المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ص82.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن كل بعد من الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية لنموذج كارول تغطيه مجموعة من العناصر، تمثل الممارسات الأكثر شيوعاً في دول العالم والتي تعتبر أبعاداً أساسية لمحتوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه مختلف أطراف المصلحة، بحيث يمكن تكييف هذه الممارسات وفق نشاط المؤسسة وكذا درجة تأثير كل فئة من أصحاب المصالح.

المطلب الثالث: المعايير والمواصفات القياسية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية

غالباً ما تم انتقاد الدراسات السابقة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لاستخدامها ممارسات غير ملائمة للمسؤولية الاجتماعية، حيث استخدم الباحثون عدة مقاييس بديلة لتقييمها منها: أولاً مقاييس أحادية البعد مثل تصنيف سمعة للمؤسسات في أداء مكافحة التلوث، ثانياً تصنيفات المسؤولية الاجتماعية لموسكو فيتز وثالثاً مؤشر سمعة شركة *Fortune*، وقد تم انتقاد هذه التدابير لعدم قدرتها على دمج قضايا أصحاب المصلحة. للتغلب على أوجه القصور هذه، تستخدم الدراسات الحديثة بيانات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي طورتها وكالات مختلفة لتقييم المسؤولية الاجتماعية من منظور أصحاب المصلحة مثل قاعدة بيانات *KLD* لشركة *Kinder و Lydenberg* و *Inc، Domini & Co*.

تحدد المعايير الطوعية مثل *ISO 14000*، *OHSAS 18000*، والمساءلة الاجتماعية (*SAI*) 8000 (*SA*) (2001) والاتفاق العالمي للأمم المتحدة، والمبادئ التوجيهية لمبادرة الإبلاغ العالمية (*GRI* 2002) مجموعة واسعة من الممارسات التجارية المسؤولة المتعلقة بقضايا أصحاب المصلحة مثل البيئة، والصحة والسلامة المهنية، والعمل،

وحقوق الإنسان، والفساد، وما إلى ذلك، وفي السنوات الأخيرة تزايد عدد المؤسسات التي تقوم بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وفقاً لهذه المعايير.¹

وتوجد عدة مواصفات قياسية التي تظهر من خلالها المؤسسة التزامها بأبعاد المسؤولية الاجتماعية، منها ما هو صادر عن المنظمة العالمية للتقييس الإيزو (ISO) أو من هيئات دولية أخرى، وفيما يلي إشارة إلى بعضها:

الفرع الأول: المواصفات القياسية الصادرة عن المؤسسة العالمية للتقييس

المنظمة الدولية للتقييس الإيزو هي إتحاد دولي لهيئات المواصفات الوطنية وهي منظمة غير ربحية، مقرها في جنيف أنشئت عام 1946 وبدأت فعلياً عام 1947 وتضم في عضويتها ممثلين عن أكثر من 157 هيئة تقييس وطنية وجهات أخرى. وقد صدر من هذه المنظمة العديد من المواصفات منها ما هو متعلق بالإدارة ومنها ما هو متعلق بالمنتجات والخدمات وغيرها.

تساهم هذه الهيئة من خلال إصداراتها المواصفة الدولية 9001 المتعلقة بإدارة الجودة، والمواصفة 14001 المتعلقة بأنظمة إدارة البيئة. والمرجع OHSAS 18001 و 22000 و 26000. والتي سنعرضها فيما يلي:

أولاً: المواصفات القياسية إيزو 9001 لنظام إدارة الجودة

صدرت هذه المواصفة لأول مرة سنة 1987 ثم تمت المراجعة الأولى سنة 1994 وتمت مراجعتها ثانية سنة 2000 وكذلك سنة 2008، كما تعززت هذه المواصفة بإصدار جديد سنة 2015، الذي يساعد المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات موحدة وذات جودة عالية، مع ترك عواقب أحسن على المستوى التجاري، وهو الأمر الذي يعزز من مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في نظر زبائننا، باعتبارهم أحد أهم الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة.

تغطي عائلة ISO 9000 جوانب مختلفة من إدارة الجودة وتشمل بعضاً من أفضل معايير ISO المعروفة، حيث أنها توفر إرشادات وأدوات للمؤسسات التي ترغب في أن تكون منتجاتها وخدماتها متوافقة دائماً مع ما يطلبه عملاؤها وللحفاظ على الجودة.

وللمنظمة الدولية للتقييس مجموعة من المعايير لأنظمة إدارة الجودة على أساس ISO 9001 ومصممة خصيصاً لقطاعات وصناعات محددة. وتشمل هذه: ISO 13485 - الأجهزة الطبية ISO / TS 17582 - متطلبات خاصة للهيئات الانتخابية ISO 18091 - المجتمع المحلي ISO / TS 22163 - تطبيقات السكك الحديدية ISO / TS 29001 - صناعات البترول والبتروكيماويات والغاز الطبيعي ISO / IEC 90003 - هندسة البرمجيات.²

¹ Mishra S. & Suar D. op. cit.

² <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>

..... الفصل الثاني: إطار نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعتبر مواصفة التقييس الإيزو 9001 دليلاً على تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة، وهو ما يعني اعتماد مجموعة من المبادئ التي تعبر عن مستوى المسؤولية الاقتصادية والقانونية للمؤسسة، خصوصاً ما يتعلق بالتوجه بالزبون،

تعبئة والتزام الطاقم الإداري، المقاربة بالعمليات والتحسين المستمر.¹

ويمكن تلخيص أبرز فوائد أنظمة الجودة تبعاً لإيزو 9001 كالتالي:²

- تحسين صورة المؤسسة في بيئة الأعمال؛
- تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، والمساهمة في زيادة حصتها السوقية؛
- زيادة المبيعات ومن ثم الأرباح الاحتمالية وبالتالي تخفيض التكاليف؛
- التصميم الجيد للمنتجات وضمان جودة التنفيذ؛
- التحسين المستمر في العمليات؛
- الاستخدام الأمثل لمختلف موارد المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المؤسسة ككل؛
- مقابلة احتياجات السوق الأجنبية؛
- كسب رضا الزبائن واستمرار التعامل مع المؤسسة.

ثانياً: المواصفات القياسية الأيزو 14000 للإدارة البيئية

توفر مجموعة المعايير *ISO 14000* أدوات عملية لجميع أنواع المؤسسات (بغض النظر عن أنشطتها أو قطاعاتها) التي ترغب في التحكم في مسؤولياتها البيئية، وهي سلسلة المواصفات التي تحدد معايير نظام الإدارة البيئية المناسبة لإصدار الشهادات. وتحدد إطار عمل يمكن أن تتقدم به المؤسسة أو لبناء نظام فعال، وتهدف هذه السلسلة لقياس آثار أنشطة المؤسسة على البيئة، حيث يوفر معيار *ISO 14001* للإدارة والعاملين وأصحاب المصلحة الخارجيين ضماناً لقياس التأثير البيئي وتحسينه.

تم إصدار أول مواصفات لإدارة الأنظمة البيئية من قبل الإيزو في عام 1996 وقد تم اعتماد مواصفة 14001 1996 دولياً ثم تم تحديثها في عام 2004 وهي 14001:2004 وأخيراً تم تحديث الإصدار في سنة 2015 وهو 14001 2015

¹ انيس كشاط، مرجع سابق، ص 42.

² عبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص 101.

..... الفصل الثاني: إطار نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وتعرف هذه المواصفة متطلبات الإدارة البيئية لتمكين المؤسسة من صياغة سياسة وأهداف تأخذ في الاعتبار المتطلبات التشريعية والنواحي البيئية الهامة، وذلك بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع إيجاد توازن مع احتياجات البيئة.

ويمكن حصر فوائد الحصول على شهادة الأيزو 14001 في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): فوائد الحصول على شهادة الأيزو 14001

سنة الإصدار	الهدف / المحتوى الأساسي
1996	تأخذ بالبعد البيئي بشكل كبير كالانبعاثات الغازية، تلوث المياه والأرض، إدارة الفضلات، استعمال الموارد الطبيعية. المتطلبات العامة لأنظمة الإدارة البيئية، تقييم الأداء البيئي، التدقيق البيئي، التقييمات الخاصة بدورة الحياة.
2004	عززت السلسلة السابقة من خلال تقوية المتطلبات وإخضاعها للتقييم الدوري للمطابقة + خطوط توجيهية للإدارة البيئية ولطريقة تبنيتها والمتطلبات اللازمة لهذه الإدارة. لاستفاء المتطلبات، لا بد من إثباتات موضوعية يتم إخضاعها لعملية التدقيق بقصد الحكم على مدى فعالية واحترام نظام الإدارة البيئية للمعايير.
2015	اتساع دائرة التدخل لشمس: نطاق ومجال التطبيق، المعايير المرجعية، توقعات الأطراف ذات المصلحة، المفردات والتعريفات، السياق الخاص بالمؤسسة، القيادة، التخطيط، المستندات، العمليات، تقييم الأداء، التحسين.

المصدر: أنيس كشاط، (2019)، دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال دراسة حالة: *SONATRACH*، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 42-43.

ثالثا: المواصفة القياسية ISO26000

المواصفة القياسية ISO 26000 هي مواصفة عالمية تقدم إرشادات توجيهية بشأن المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والقضايا الجوهرية المتعلقة بها وبطرق دمج السلوك المسئول اجتماعيا في المؤسسة، وقد تم تطوير ISO 26000 من قبل مجموعة *ISO / TMB* ومجموعة العمل المعنية بالمسؤولية الاجتماعية وذلك باستخدام مدخل أصحاب المصلحة المتعددين بمشاركة خبراء من أكثر من 90 دولة و40 منظمة دولية ومع قاعدة إقليمية واسعة، تغطي جوانب مختلفة من المسؤولية الاجتماعية.

إن أهم ما يميز مواصفة الأيزو 26000 هو أنها "مواصفة إرشادية في المسؤولية الاجتماعية تقوم بالتزويد بالإرشادات ولا يوجد نية لأن تكون طرفا ثالثا لمنح الشهادات، وهي بذلك ليست مواصفة من مواصفات نظم الإدارة".¹

¹ عبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص 113.

يتطلب من المؤسسة حيازة للمواصفتين 9001 14000 مسبقا، والمرجع 18001 ، لخلق دفع إضافي فيما يرتبط بالمبادرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال توفيرها لتوجيهات متجانسة وملائمة على المستوى العالمي مع اهتمامها بخلق توازن بين تكتلات الأطراف ذات المصلحة على مستوى كل الدول الأعضاء في المؤسسة (أكثر من 160 دولة عضو) وعموما ترتبط هذه المواصفة بدمج المعايير المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والحوكمة والأخلاقيات بطريقة علمية وعملية وممنهجة، مع التزام أكبر للأطراف ذات المصلحة بما يفوق ما ينص عليه القانون، وفقا لمعايير محددة بالموازاة مع السلسلة السابقة (14000) من خلال نشر أحسن الممارسات المرتبطة بالمجال على المستوى العالمي.¹

تتضمن المواصفة القياسية ISO 26000 مجموعة من البنود تشمل إرشادات ومعلومات مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية ، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): بنود المواصفة القياسية ISO 26000

عنوان البند	رقم البند	محتويات البند
المجال	البند 1	تعريف المحتوي والمجال الذي تغطيه هذه المواصفة الدولية وحدود قابليتها للتطبيق.
المصطلحات والتعاريف	البند 2	يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا.
مفهوم CSR	البند 3	يصف العوامل والظروف الهامة التي أثرت على تطور المسؤولية الاجتماعية والتي تمتد تأثيرها إلى طبيعة وممارسة هذه المسؤولية، ويصف أيضا مفهوم المسؤولية الاجتماعية نفسها، معناها وكيفية تطبيقها في المؤسسات، ويتضمن البند كذلك دليل إرشادي لشرح كيفية استخدام هذه المواصفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
مبادئ CSR	البند 4	يقدم ويشرح المبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية.
إدراك CSR ومشاركة الأطراف ذات المصلحة	البند 5	يتناول الممارستان الخاصتان بالمسؤولية الاجتماعية (إدراك المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية والمشاركة مع الأطراف المعنية)، كما يقدم الإرشاد بشأن العلاقة بين المؤسسة وأطرافها المعنية واجتمع مع إدراك الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
دليل إرشادي حول الموضوعات الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية	البند 6	يوضح الموضوعات الجوهرية والقضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وبالنسبة لكل موضوع جوهرية يتم تقديم معلومات حول مجاله وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والمبادئ والاعتبارات والإجراءات والتوقعات ذات الصلة.

¹ أنيس كشاط، مرجع سابق، ص 44.

يقدم دليل إرشادي حول وضع المسؤولية الاجتماعية في حيز الممارسة داخل المؤسسة، ويتضمن ذلك الإرشاد بشأن: تفهم المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية ودورها والتواصل بشأن هذه المسؤولية وتحسين مصداقية المؤسسة ومراجعة التقدم الذي يتم إحرازه وتحسين الأداء وتقييم المبادرات الاختيارية للمسؤولية الاجتماعية.	البند 7	دليل إرشادي حول دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة
يقدم قائمة غير تفصيلية بالآليات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والتي تتناول نشاط جوانب أحد الموضوعات الجوهرية أو أكثر أو دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة.	البند 8	ملحق حول الآليات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية
يقدم قائمة بالاختصارات المستخدمة في الموصفة.	البند 9	الاختصارات
تشمل المراجع الخاصة بالمواثيق الدولية الرسمية ومواصفات الأيزو التي تم الاستعانة بها في هذه الموصفة كمواضيع مرجعية.	البند 10	قائمة المراجع
يقدم عنوان المراجع للموضوعات والمفاهيم والمصطلحات الواردة في هذه الموصفة الدولية.	البند 11	الفهرس

المصدر: الموصفة القياسية الدولية ايزو 26000، (2010)، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، الترجمة الرسمية، الأمانة المركزية ISO، جنيف، ص 6.

- وتقوم الموصفة ايزو 26000 على سبعة مبادئ تمكن المؤسسة من تعزيز مساهمتها في التنمية المستدامة وهي:¹
- مبدأ القابلية للمساءلة: ينبغي على المؤسسة أن تقبل وتوافق على الفحص والتدقيق الملائمين وأن توافق أيضا على مسؤوليتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق.
 - مبدأ الشفافية: ينبغي أن تتحلى المؤسسة بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، وينبغي أن تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وأن تكون معلومات فعليه.
 - مبدأ السلوك الأخلاقي: يجب أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، وينبغي أن يبنى سلوك المؤسسة على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة.
 - احترام مصالح الأطراف المعنية: يجب على المؤسسة إقرار وقبول أن هناك مجموعة من الأطراف المعنية الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر لها مصالح متنوعة في أنشطتها ومنتجاتها التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية. كما يجب على المؤسسة أن تحترم وتضع في اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية.

¹ الموصفة القياسية الدولية ايزو 26000، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، الترجمة الرسمية، الأمانة المركزية ISO، جنيف، 2010، ص 10-14.

- احترام سلطة القانون: يقصد بسلطة القانون سيادته حيث أنه لا يحق لأي فرد أو منشأة أن يكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة وفي سياق المسؤولية الاجتماعية، فإن احترام سلطة القانون يعني أن تنصاع المؤسسة لكافة القوانين واللوائح المطبقة.
- مبدأ احترام الأعراف الدولية للسلوك: ينبغي على المؤسسة أن تحترم الأعراف الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سلطة القانون، فيما يتعلق بالبلدان التي يكون قانونها الداخلي أو تطبيقه لا يوفر الحد الأدنى من حماية المجتمع والبيئة، ينبغي على المؤسسة أن تسعى جاهدة إلى احترام الأعراف الدولية للسلوك.
- مبدأ احترام حقوق الإنسان: يجب أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وينبغي عليها احترام حقوق الإنسان والاعتراف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها.

الفرع الثاني: المواصفات القياسية الصادرة عن هيئات أخرى

أولاً: OHSAS 18001

معيار OHSAS 18001 هو اختصار *Occupational Health and Safety Assessment Series*، وتعني سلسلة السلامة والصحة المهنية، وهو يحتوي عددًا من المعايير لتقييم نظام إدارة للصحة والسلامة في العمل. تم إعداد هذه الوثيقة في عام 1999 من طرف هيئة المواصفات البريطانية، لمساعدة المؤسسات على الوفاء بالتزامات الصحة والسلامة. لتكميل OHSAS 18001، نشرت *BSI OHSAS 18002*. لشرح متطلبات هذا المعيار وتصف الخطوات التي ينبغي اتخاذها لتنفيذ واعتماد نظام الإدارة. ويعتبر OHSAS 18001 مرجع (وليس "معيار دولي") تم تطويره كأداة لتدقيق المؤسسات.¹

ويشبه معيار OHSAS 18001 جدًا معايير *ISO 9001* و *14001*، حيث يشتركان في التحسين المستمر، وتمثل محاور المعيار فيما يلي:²

- سياسة الصحة والسلامة التي تشرك جميع مستويات المؤسسة بأكملها في دراسة أكثر وضوحاً لقضايا السلامة؛
- التخطيط المبني جزئياً على تحديد المخاطر، والذي يعطي رؤية أكثر تقدماً فيما يتعلق بتقييم المخاطر والسيطرة عليها؛
- التنفيذ والعمليات على جميع عناصر المؤسسة للحصول على نشاط احترافي محسّن وتشغيل فوري؛

¹ Franck Duhamel :*présentation du référentiel OHSAS 18001* <https://ohsas-18001.fr/Le-referentiel-OHSAS-18001.pdf> 20/ 01/ 2020

² Franck Duhamel op. cit.

- المراقبة والإجراءات التصحيحية للمعالجة والتحكم المنهجين؛

- مراجعة الإدارة لمراقبة وتوجيه الإجراءات.

لقد قام المجلس البريطاني للتقييس والمواصفات، سنة 2015 باستحداث هذا المرجع وتأهيله ليصبح مواصفة قياس جديدة، أخذت الوكالة الدولية للتقييس سنة 2017 ووضعت تحت تسمية: 45001 وقد بدأ العمل به بداية من شهر مارس 2018، إذ يعتبر بديلا أكثر شمولاً وأكثر تقدماً من هذا المعيار، و المسعى من هذه المواصفة هو تفادي التداخلات وبعض المتطلبات المشتركة التي كانت تميز مكونات نظام الإدارة المدمج (جودة، سلامة، بيئة)، الأمر الذي رشح مرجع الصحة والسلامة لأن يصبح سلسلة مواصفة قائمة بذاتها ويتم اعتمادها حالياً من المؤسسات.

ثانياً: التشريع الأوروبي EMAS لنظام الإدارة البيئية والتدقيق¹

يعتبر التشريع الأوروبي EMAS مواصفة أوروبية تم اعتمادها عام 1995 من طرف الاتحاد الأوروبي، وهي تشبه المواصفة القياسية ISO14001 إلا أنها أكثر تفصيلاً، وهذه المواصفة عبارة عن نظام تسجيل طوعي للمؤسسات الصناعية العاملة في الاتحاد الأوروبي، يسمح لها بتقييم وتحسين أدائها البيئي، ويمكنها من التحقق من إيفاء نظام إدارتها البيئية لعدد من المتطلبات المحددة في المواصفة، وتعد EMAS النموذج الأفضل للمواصفات البيئية من منظور تحسين الأداء البيئي، ومن بين متطلبات هذه المواصفة ما يلي:

- إعداد كشف بيئي تفصيلي يقدم معلومات صريحة للأطراف ذات المصلحة حول الجوانب والتأثيرات البيئية؛

- إجراء عمليات التدقيق البيئي داخل المؤسسة؛

-الكشف عن النجاح أو إخفاق المنظمة في تحقيق الأهداف البيئية المعلنة؛

- كما تشرط المواصفة القيام بتدقيق نظام الإدارة البيئية من قبل طرف ثالث خارجي.

ثالثاً: معيار المحاسبة الاجتماعية SA 8000

تم وضع معيار المحاسبة أو المساءلة الاجتماعية SA 8000 من طرف تحالف دولي من المؤسسات والنقابات العمالية والمؤسسات غير الحكومية (المؤسسات غير الحكومية) على أساس اتفاقيات منظمة العمل الدولية -الإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة- بشأن الحقوق الأطفال، ويركز هذا المعيار على عمالة الأطفال، والعمل الجبري، والصحة والسلامة، وساعات العمل، والتمييز، والانضباط، والجمعيات الحرة، والمفاوضة الجماعية.²

¹ جنات دكار (2019)، مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، ص 57.

² Idowu S. O. & Towler B. A. op. cit.

يتم تسيير هذا المعيار من طرف منظمة المحاسبة الاجتماعية، ويهدف إلى توفير معيار يعتمد على قانون العمل الوطني والمعايير الدولية لحقوق الإنسان، والذي يحمي ويمكّن جميع العاملين داخل محيط المراقبة والتأثير على المؤسسة والمنتجات الصناعية أو الخدمات المقدمة من هذه المؤسسة، ولا سيما العاملين الذين تستخدمهم المؤسسة نفسها وكذلك مورديها والمقاولين من الباطن المتعاملين معها، وكذلك من العاملين في المنزل.¹

ويضمن معيار SA 8000 الحد الأدنى لحقوق العمال وهي قابلة للتدقيق من طرف مدقق خارجي مستقل، وكان من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية صدور حزمة معايير دولية تسمى المعايير العالمية للمساءلة الاجتماعية حيث وضعت ضوابط دقيقة يمكن أن تكون دليلاً للمؤسسات في دمج القضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في قراراتها واستراتيجياتها.²

رابعاً: معيار المساءلة AA1000

تم إطلاق المعيار AA1000 لأول مرة في عام 1999، وهو معيار للمساءلة صمم لتعزيز مسؤولية المؤسسة، وأدائها في مجال التنمية المستدامة من خلال إشراك أصحاب المصلحة، وقد تم تطوير هذا المعيار لتلبية حاجة المؤسسات إلى إطار تستطيع من خلاله اشراك أصحاب المصلحة في أنشطتها اليومية.

يهدف معيار المساءلة AA1000 إلى توفير مبادئ معترف بها عالمياً وقابلة للتطبيق من طرف المؤسسات، والتي تستطيع من خلالها تبني استراتيجية التنمية المستدامة، عن طريق إدارة وتحسين الأداء في هذا المجال، والأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح واشراكهم في اتخاذ القرارات وممارسة العمليات التي تسمح بتبني هذه الاستراتيجية، وبالتالي فإن المبادئ التي يقوم عليها هذا المعيار توضح ما يجب أن تكون عليه أفضل الممارسات الإدارية المسؤولة، وتمثل هذه المبادئ في³:

الشمولية: حيث يجب على المؤسسة اشراك الأطراف ذات المصلحة في تطوير وتنفيذ استجابة مسؤولة واستراتيجية للتنمية المستدامة.

النسبية: يسمح هذا المبدأ بتحديد مدى أهمية رهان أو مشكل معين بالنسبة للمؤسسة وأصحاب المصالح، والذي قد يؤثر على قرارات وعمليات وأداء المؤسسة في مجال التنمية المستدامة أو يؤثر على أصحاب المصالح.

الاستجابة: حيث يجب على المؤسسة الاستجابة لمشاكل أصحاب المصالح، والتي قد تؤثر على أدائها في مجال التنمية المستدامة، وترجمة هذه الاستجابة إلى قرارات وعمليات ملموسة وكذلك الحوار مع أصحاب المصالح.

¹ https://guidededu.ucanss.fr/res/Norme_SA_8000.pdf 22/ 01/ 2020

² عبد الرحمان العايب، مرجع سابق، ص 111.

³ جنات دكار، مرجع سابق، ص 56.

خلاصة الفصل

تنفذ المؤسسات مبادرات المسؤولية الاجتماعية لأن هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به، فقد لا تحل المؤسسات المشاكل المجتمعية بشكل دائم ولكن من المتوقع أن تبدي اهتمامًا بتقليل الآثار السلبية لعملياتها على المجتمع.

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل تتضح الأهمية الكبرى للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تعتبر من المفاهيم والتطورات التي وجب على المؤسسة مسايرتها والتكيف معها، فالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها ومبادئها ما هي إلا متغير من المتغيرات التي فرضتها البيئة ووجب الالتزام بها في إطار أخلاقي قبل أن يكون قانوني.

تلجأ المؤسسات إلى العديد من الطرق للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ولعل أهم هذه الطرق هو تحديد أصحاب المصالح المهمين والأكثر تأثيراً عليها، ومن ثم محاولة تحديد متطلباتهم واهتماماتهم للسعي لتحقيقها، إضافة إلى اللجوء إلى المعايير والمواصفات العالمية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والعمل على الالتزام بنودها واتباع إرشاداتها، على غرار مواصفة ISO 26000 ومعيار المساءلة AA1000 وغيرها من المعايير التي تم توضيحها في هذا الفصل.

الفصل الثالث

تمهيد

إمتد نطاق المسؤولية ليشمل أطرافاً متعددة، وقد حاول الكثير من الباحثين تقديم قائمة مفصلة من هؤلاء الأطراف كما حاول آخرون تصنيفهم حسب درجة تأثيرهم في المؤسسة، وعموماً يمكن اعتبار العملاء والمساهمين والموارد البشرية والبيئة والمجتمع من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب على المؤسسة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية اتجاههم.

يرتبط تطوير وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) بتغييرات كبيرة في المؤسسة، ويتطلب تكييف الاستراتيجيات والسياسات والممارسات الحالية بحيث تتوافق قيم المسؤولية الاجتماعية مع الأعمال الروتينية ومع سلوك العمّال، حيث تتوقف فعالية المسؤولية الاجتماعية على الطريقة التي يتم بها استيعابها داخل المؤسسة، وهذا يتطلب دعمًا من الإدارات التشغيلية للمؤسسة، التي قد تكون إدارة الموارد البشرية (HRM) أهمها كونها تتعامل مع الأفراد في المؤسسة.

تحتل الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة مكانةً رفيعةً وتلعب دورًا فعالاً في عصرٍ أصبح فيه التغيير أمرًا حتميًا ومستمرًا، وهو ما جعل المؤسسات تهتم باستخدام أساليب تسييرية حديثة كأسلوب التمكن لمنح العامل الاستقلالية والحرية وكذا التكوين اللازم والمكافآت العادلة ومشاركته في جميع مجالات المؤسسة، حتى يندمج مع استراتيجياتها المتبعة والتي من بينها المسؤولية الاجتماعية بوجه أصحاب المصالح.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية كآلية لإرساء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إنّ تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة قد يكون واسعاً ويتضمّن فهم الاهتمامات الأخلاقية والمعنوية للعمال، وإشراكهم في ممارستها، ومعالجة زُدود أفعالهم على مشاريع المسؤولية الاجتماعية، ومواءمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الشؤون الروتينية ووظائف العمال وتعزيز تغييرات ذات مغزى في الثقافة التنظيمية. يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دوراً مهماً في تبني المؤسسات لأبعاد وممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث يُمثّل البعد "الاجتماعي" للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حوالي 25٪ من الإجراءات المتخذة من إجراءات المسؤولية الاجتماعية، ولكنّ وزنها القانوني والإعلامي أكبر بشكل ملحوظ ولذلك، فإنّ تنفيذ هذه الإجراءات يتطلب خبرة ومعرفة بالمؤسسة وتعيّنة للأفراد وهو ما يجعل تطبيقها صعباً جداً دون إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تتمتع إدارة الموارد البشرية بمركز قوي على مستوى المؤسسة مكنها من لعب دور حاسم في تنفيذ وإنجاح نهج المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي مساعدتها في تحقيق أهدافها وأن تصبح مؤسسة مسؤولة اجتماعياً وبيئياً، وعليه تعزّز من آثارها الإيجابية وتخفف من الآثار السلبية. ويمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في ذلك من خلال العديد من وظائفها وممارساتها، مثل التدريب على مبادئ المسؤولية الاجتماعية ورفع مستوى وعي عمالها بموضوعاتها، كما يمكن أن تحفّز العمال على هذه المبادئ، وحتى من خلال مراعاتها في عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والترقية وما إلى ذلك.

ووفقاً لما أشارت إليه العديد من الدراسات¹، يصعب تصوّر تنفيذ ناجح للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دون مساهمة حقيقية لإدارة الموارد البشرية. حيث تُعتبر علاقة إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متعدّدة الأبعاد، حيث أنّ المؤسسة التي تلتزم وتتبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تهتم بشكل أفضل بالعاملين فيها وتسعى باستمرار لتحسين ظروفهم ورفاهيتهم وهو ما يمثّل إختصاص إدارة الموارد البشرية. كما أنّ

¹fenwick T. & Bierema L. (2008) *Corporate Social Responsibility: Issues for HRD Engagement*, *International Journal of Training and Development*, 12, pp:24-35.

Stefano F. et al. (2018), *The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review*, *Human Resource Management*, (57-2), pp : 549-566.

Jang S. & Ardichvili A. (2020), *Examining the Link between Corporate Social Responsibility and Human Resources: Implications for HRD Research and Practice*, *Human Resource Development Review*, (19-2), pp: 183-211.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المؤسسة ومن خلال إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها يُمكنها أن تُظهر التزامها بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في أنشطتهم اليومية.

اهتمَّت بعض الدِّراسات بالبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبعض القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مثل ما قام به Hill 1999 والذي وجد أنَّ مُمارسي إدارة الموارد البشرية أظهروا تفكيراً شاملاً مع الوعي بالبيئة، والعدالة الاجتماعية، وتفكير النُّظم، والوعي العالمي، وفي بعض الحالات التحوُّل العالمي، كما طبَّق هؤلاء وعيهم العالمي من خلال إنشاء بيئات عمَل هادفة، وهياكل تشاركيَّة، وعلاقات تعاونية ومساعدة الآخرين على تحديده المعنى في عملهم.¹ في دراسةٍ أُخرى، قام Roberson 1999 بدراسة للاستعلام عن 51 مُستجيباً من أكاديمية تنمية الموارد البشرية حول القضايا الأخلاقية الرئيسيَّة التي تُواجه تنمية الموارد البشرية، وللتأكد من نظرة المتخصِّصين في إدارة الموارد البشرية إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وجدت أنَّ غالبية هذه المجموعة إعتبروا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قضية أخلاقية مهمَّة، وأنَّهم قَلِقون بشأن تعزيز مكان عمل أكثر إنسانية، واحترام حقوق وكرامة وقيمة جميع النَّاس، وتحقيق التَّوازن بين الاهتمامات الإنسانية والاقتصادية، وكذا تحقيق التَّوازن بين المؤسسة والمجتمع الجيِّد، ومعالجة التَّوازن بين الحياة والعمل وإدارة التَّوترات بين التَّغيير وحقوق الفرد وكرامته.²

في إطار البحث عن العلاقة التي تربط إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المهِّم النَّظَرُ إلى البُعد الدَّاخلي لهذه الأخيرة والذي يتعلق أساساً بالعاملين والتَّغيُّرات التَّنظيمية والبيئية أيَّ مُمارسات إدارة الموارد البَشَريَّة المَسؤولة اجتماعياً، التي تشملُ عموماً: التَّوظيف المَسؤول، الإدارة المرنَة للوقت والتَّناوب الوظيفي، الاتصالات وتدقُّق المعلومات، الاحتياجات التَّدرجية المُحدَّدة بشكل أفضل، تقاسم الأرباح وخُطط ملكيَّة الأسهم، تمكين العاملين، ورعاية صِحَّة ورَفاهية العاملين وأسْرهم، التَّوازن بين العمل والحياة الأُسْريَّة والاهتمام بِسلامة مكان العمل.

الفرع الأول: إدارة الموارد البشرية المَسؤولة اجتماعياً (الخضراء)

تعريف إدارة الموارد البشرية المُستدامة أو المَسؤولة اجتماعياً على أنَّها " تلك الإدارة التي تعنى بِتلبية التَّطلعات الشرعية للأفراد في مَجالات إدارة التَّغيير وتَحفيزهم وإدماجهم في شُؤون المؤسسة الاقتصادية، وتدريبهم على أثارها على المجتمع بِصِفة عامَّة ووضِع خُطط لوقاية وحماية المُنشآت بِعَرَض التَّقليس من المَخاطر البيئية".³

¹ Fenwick T. & Bierema L. (2008), *Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals* International Journal of Training and Development, (12- 1), pp: 24-35.

² Roberson J. T. (1999), *Key ethical issues for human resource development in the future: a delphi study*, Unpublished doctoral dissertation. University of Arkansas, Fayetteville.

³ Bangwal D. et al. (2017), *Green GRH, work –life and environment performance*, International Journal of Environment Workplace and Employment, (4-3), pp: 244-268

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

كما يُعرّفها آخرون بأنها "الإدارة التي تعمل على تطوير ممارسات تُسمح للمؤسسة بالتّحلي بالمسؤولية الاجتماعية حيث يُمكن حصرها في أربع فئات: الأولى تُخصّ الإجراءات التي تُسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل، الثّانية تُخصّ الإجراءات التي تُسمح بتّحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل والثالثة تُخصّ الممارسات الحسنة تُجَاه الأفراد أمّا الرّابعة فتُخصّ التّقليل من آثار عمليّات إعادة الهيكلة على العمال".¹

في دراسته عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وجد *Shamaet 2009* أنّ المؤسسات التي تمتلك إدارة مُتطوّرة للموارد البشرية والتي تُضع مدير الموارد البشرية في موقع مُهمّ في المؤسسة، لديها قدرّة عالية في التّحلي بالمسؤولية الاجتماعية، وأنّ المؤسسات التي تلتزم وتتحلّى بالمسؤولية الاجتماعية يكون لديها ممارسات مُتطوّرة لإدارة الموارد البشرية والتي يُشار إليها بالممارسات ذات الصّلة بالمسؤولية الاجتماعية، وهذه المؤسسات تتميّز بالالتزام العالي للعاملين فيها وتُستثمر في ممارسات إدارة الموارد البشرية ممّا يجعل مُعدلات دوران العمل والتّغيب والإضرابات مُنخفضة.

كما أنّ إدارة الموارد البشرية في نظر آخريّن تُساهم في تحلّي المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، كوّها أحد أهمّ الوسائل لكسب دعم العاملين والتزامهم بتنفيذ سياسات وممارسات المسؤولية الاجتماعية، فكلّما تمّ تطوير المورد البشري كلّما كان نشاطه أكبر والتزامه أعلى ومشاركته أكبر في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، كما أنّ مشاركة مدير الموارد البشرية في اتّخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة دور هام في إنجاح تطبيقها. وعليه هذه الإدارة مُطالّبة ببذل أكبر قدرٍ من المجهودات حتّى تجعل المؤسسة مسؤولة اجتماعيًا ويكُون ذلك بإدخال ممارسات جديدة ضمن اهتماماتها والتي من بينها التّكوين على المدى الطّويل والاهتمام بالصّحة والسّلامة المهنية وتطبيق مبدأ العدالة في الأجر والمكافآت وتوضيح الآفاق المهنية للعاملين ومشاركة العامل في الأرباح.²

مما يُؤكّد أيضًا على الدور الحاسم لإدارة الموارد البشرية في تعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية على جميع المستويات، اعتماد تنفيذ سياساتها اعتمادًا كبيرًا على العاملين فيما يتعلّق بالتعاون، إشراك الموارد القيّمة للمؤسسة، وهو ما يدلّ على الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مبادرات المسؤولية الاجتماعية. وعليه يتوجّب على مسؤولي الموارد البشرية إختيار وتوظيف العمّال الذين لديهم مبادئ أخلاقية مُعيّنة وتطوير نظام للمكافآت من شأنه تحسّين الأداء الاجتماعي للعاملين وتوفير التّدريب والتّطوير المُناسب لهم من أجل مُواءمة قيم المؤسسة.

¹ Bangwal D. & Tiwari P. (2015), *Green HRM –A Way to greening the environment*, *Journal of Business and Management*, (17 – 12) , pp : 45-53.

² عبد الرحمان العايب، (2012)، مساهمة ادماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة المؤسسات الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة برج بوعريّيج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، ص 1-31.

من المتوقع أن يتعامل مديرو الموارد البشرية بشكل استراتيجي وتشغيلي مع مختلف الممارسات ذات الصلة بالأشخاص بهدف تشجيع تطوير العمال والمشاركة والالتزام، وقيادة التغيير وتعزيز رفاهية العامل، وهذا يفتح بشكل متزايد مساحة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وكثيراً ما تُوصي أدبيات إدارة الموارد البشرية بأنَّ المُتخصِّصين في الموارد البشرية لم يعودوا مجرد خبراء إداريين، ولكنَّ يمكنهم أيضاً تقديم الدَّعم في صياغة الاستراتيجيات التَّظيمية ودمجها مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.¹

الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

يمكن تلخيص دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:

1. يُمكن للقائمين على إدارة الموارد البشرية قيادة وتثقيف أعضاء المؤسسة حول قيمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتقديم خطط عمل حول كيفية تنفيذ البرنامج استراتيجياً وبنجاح، ومنه توفير فرص التدريب اللازمة للعاملين للتعريف مع نشاط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتقديم الدَّعم اللازم أثناء التنفيذ، من خلال المساعدة في وضع خطط عمل لتحليل أنشطة المسؤولية الاجتماعية، يعمل أيضاً على تعزيز مواطنة المؤسسة، وهو أمر حيوي لتطوير ثقافة من أجل المسؤولية الاجتماعية. سيؤدي هذا إلى زيادة تعزيز سمعة المؤسسة، حسب فريدمان (2009) فإنه إذا أرادت المؤسسة إضافة قيمة تنظيمية، يجب أن تُركِّز وظيفة الموارد البشرية على الإجراءات التي تبني كفاءات العاملين وتحفيزهم والتي تُؤثر بدورها بشكل إيجابي على سمعة المؤسسة، كما يُؤكِّد لوكوود، إنه "من المنطقي أن تتولى إدارة الموارد البشرية عملية (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات) والشراكة مع القادة الاستراتيجيين في المؤسسة لأنَّ رأس المال البشري هو المُحرِّك الأول للقيمة الغير الملموسة".

2. يُمكن لِمُدِيرِ الموارد البشرية مُساعدة المؤسسة في تطوير ممارسات مَسْؤولة ومُستدامة، والتركيز على مثل هذه الممارسات قد يَمَنَحُ الموارد البشرية مزيداً من الدَّعم في عملها الحالي. إنَّ ممارسات التوظيف المُنصَّفة تُؤثِّرُ على العاملين من خلال تحسين الروح المعنوية وزيادة المشاركة وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، كما تنعكس أيضاً على المؤسسة بحيث تُصبح صاحب العمل المُفضَّل.

3. يمكن أن يكون المُتخصِّص في إدارة الموارد البشرية بمثابة قناة أو مصدر حقيقي للتواصل الفعَّال بين أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للعاملين والجمهور أو المجتمع. هذا الاتصال يَسمح للمؤسسة لكسب فوائد إضافية من استثماراتهم بما في ذلك تحسُّن صورهم العامة، وزيادة معنويات العاملين، والدَّعم من

¹ Sarvaiya H. et al. (2016), *The Roles of HRM in CSR: Strategic Partnership or Operational Support?*, *Journal of Business Ethics*, pp : 1-13.

المجتمع. فالتواصل مع العاملين يُسهّل ويُجسّن أداء مُهمّة المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، فيجب أن يكون الهدف النهائي للاتّصالات في هذا المجال هو إشراك العاملين في هذا النهج، للمساعدة في بناء الحمض التّووي الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات للمؤسسة".

4. يُمكن أن يلعب القائمون على إدارة الموارد البشرية أيضًا دورًا مهمًا في مساعدة المؤسسة على تحقيق معايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والمتمثلة في -الأخلاق وممارسات التوظيف والمشاركة المجتمعية- والتي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالعاملين والعملاء والمجتمع المحلي. وتُعزّز هذه الممارسات من التوظيف والتنوّع في جميع المستويات وكذا تمكين العاملين. للموارد البشرية دورٌ رئيسي تلعبه من خلال ضمان التزام مؤسستهم بالمعايير القانونية والأخلاقية المقبولة، وهو جزء من دورهم لضمان فعالية العامل مع بيئة يزيد فيها العائد على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال مراعاة المعاملة القانونية والأخلاقية والعدالة. كما أنّ هناك ممارسات أخرى تعبر العاملين كشركاء ذوي قيمة، وحققهم في ممارسات العمل العادلة والأجور والمزايا التنافسية وبيئة عمل آمنة خالية من المضايقة، ويتحمّل فريق الموارد البشرية مسؤولية التأكيد على أهميّة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خلال توجيه العامل والدورات التدريبية الأخرى، ويساعدهم على تعزيز علاقة مفتوحة تراعي ثقافة المجتمع واحتياجاته وتلعب دورًا إستراتيجيًا وتعاونيًا لجعل المجتمع مكانًا أفضل للعيش وممارسة الأعمال التجارية.

5. تُركّز مؤسسات اليوم على الاستدامة بما يعنى التركيز في وقت واحد على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حيث تُعرف المؤسسة المُستدامة كمؤسسة تُحقّق الربح الاقتصادي، وتحافظ على جودة البيئة وتُساهم في زيادة العدالة الاجتماعية". ومن المنطقي أن تقود الموارد البشرية مبادرات الاستدامة، لأنّ التوظيف والاحتفاظ بالروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة والانتاجية والاعتراف والمكافآت -بالإضافة إلى الابتكار- هي مكّنات رئيسية لاستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.¹

6. يُمثّل المدراء الفئة الرئيسية من الأفراد المُكوّنين للأساس الأوّل للمؤسسة المسؤولة اجتماعيًا، لذا يجب أن يتّسم هؤلاء ومن بينهم مدير الموارد البشرية بالصدق والاستقامة وأنّ تنعكس تلك السّمات في قراراتهم وسلوكياتهم، وذلك لكسب ثقة بقية الأفراد داخل وخارج المؤسسة كونهم أداة لتنفيذ المعايير الأخلاقية

¹ Inyang B. J. et al. (2011), *CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals*, *International Journal of Business and Social Science*, (2 – 5), pp : 118-126.

والمعاملة الصادقة عليهم تُحدد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية داخل المؤسسة وإيجاد البيئة التي تُشجّع السلوك الأخلاقي لكلّ العاملين.¹

7. توفير الاتصال الداخلي بشكل أفضل: حسب دراسة أُجريت 59٪ من العاملين يشعرون أنهم ليسوا على دراية كافية بإجراءات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المنقّذة في مؤسستهم. التواصل الأفضل يعني تمكينهم من الاستثمار بشكل أفضل، مع العلم أنّ 85٪ من العاملين يرغبون في المشاركة بشكل أكبر في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وهي أيضا طريقة لفك تجزئة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وجعلها إستراتيجية عامة، مدججة حقًا في نموذج أعمال المؤسسة وفي أنشطتها اليومية.²

إنّ مناخ العمل، والعلاقات الاجتماعية، وإمكانية تطوير مهارات الفرد أو إكتساب مهارات جديدة من خلال التدريب أو التنقل، سوف يسمح للمؤسسة مباشرة بالمنافسة بجدوى أكبر في سوق مُعوم وتطبيق أي إستراتيجية كتبنيها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وهذا كله من مسؤولية إدارة الموارد البشرية.³

تقترح أدبيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - إدارة الموارد البشرية المتقدمة أنّ هذه الأخيرة يمكن أن توفر أنواعًا مختلفة من الدعم في تطوير وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، حيث تُشير الأدبيات إلى أنّ الموارد البشرية هي شريك إستراتيجي في المؤسسة وعلى هذا النحو، يمكن أن تساعد في دفع صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كونها في وضع وظيفي لبدء محادثات مع وظائف ومستويات إدارية مختلفة، بالإضافة إلى العاملين وممثلهم، من أجل تطوير الممارسات في هذا المجال ويمكنها مراجعة قواعد سلوك العمل واستراتيجية الأخلاقيات كما هو مطلوب. وبالمثل، تتم مناقشة أدوار إدارة الموارد البشرية في هذا المجال على نطاق واسع لأنّ غالبية مبادرات هذا النهج مثل مشاركة المجتمع والمشاريع البيئية، تتطلب مشاركة مباشرة أو غير مباشرة من العمال. يمكن لإدارة الموارد البشرية أيضًا تسهيل التغيير المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المؤسسة، على سبيل المثال، من خلال التأثير على العاملين والتعامل مع أي مقاومة وتغيير سلوكي.⁴

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية التقليل من الآثار السلبية للمؤسسة على البيئة، من خلال دراسة تنقل العمال، حيث من الممكن أن تُشجّع على استخدام وسائل النقل البديلة وتقليل التنقل كوسيلة لتقليل التأثير البيئي من

¹ محمد فلاق، مرجع سابق، ص 150.

² clement fournier <https://e-rse.net/rh-rse-role-ressources-humaines-18055/#gs.3bNLGoZU> consulte le 11/12/2019

³ Hadj Slimane H. & Bentayeb H. (2009), *Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE*, colloque national: "management de la qualite totale" saida.

⁴ Sarvaiya H. et al. op. cit.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

خلال تقديم ما يلي، حيثما كان ذلك قانونيًا وممكنًا: جداول أسبوع العمل البديلة، توفير خيارات العمل عن بعد تقدم حوافز مالية لاستخدام وسائل النقل العام وركوب الدراجات والسيارات المشتركة.¹

إنطلاقاً من الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن زيادة فرص نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ما يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في إحداث التغييرات المطلوبة في سلوك العاملين وثقافتهم من جهة والمتطلبات التي تفوضها على إدارة المؤسسة من جهة ثانية، خاصة فيما يتعلق بضرورة التدريب الأخضر وتوفير ظروف العمل الصحية... فضلاً عن توظيف من سيلتزم بمبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية.

الشكل التالي يُلخص أهم ما يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

شكل رقم(3-1): أدوار إدارة الموارد البشرية في المسؤولية الاجتماعية



Source : Amokrane A. & Bekour F. (2020), *La contribution des ressources humaines dans la mise en place et la conduite de la démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Revue Algérienne d'Economie et gestion (14- 01), pp : 336-359 .

تعتبر إدارة الموارد البشرية شريك في اتخاذ القرار، حيث تشارك في الواقع في تحديد المشروع واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. كما تُعتبر الشريك التنظيمي الذي يقوم بالتبليغ عن هذا الفحص بطريقة تحفز العاملين ودفعهم لتبنيه والمساهمة بالتالي في تحقيق هدف المؤسسة المسؤولة. إضافة الى أنّها شريك إداري مسؤول عن المعلومات والتواصل بشأن مشروع المسؤولية الاجتماعية ومسؤول أيضاً عن تقييم إجراءات المسؤولية الاجتماعية التي تم اتخاذها وتنفيذها من أجل اتخاذ تدابير تصحيحية تسمح لهم بحماية صورة علامتها التجارية (إجراء التقييم).

¹https://usa.ingrammicro.com/Documents/ingrammicro/c/corpcomm/Environmental%20Stewardship%20Policy_V2.pdf

المطلب الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية المنسجمة مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية

يتطلب تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع من إدارة الموارد البشرية تحمل أعباء كبيرة، وذلك من خلال محاولة جعل ممارساتها متماشية مع المفهوم، وكذلك محترمة للمبادئ التي جاءت بها مختلف الاتفاقيات والمنظمات الدولية.

الفرع الأول: مبادئ المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية

يتم وضع مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بموجب إتفاقيات دولية ثم دمجها من طرف المؤسسات بحثًا عن المسؤولية الاجتماعية.¹

أولاً: إتفاقية منظمة العمل الدولية 2005، *Wolf and Mauléon*

هي منظمة دولية تهتم بالعمال وتسعى إلى تعزيز العدالة الاجتماعية واحترام حقوق الانسان وهي وكالة متخصصة تابعة للأمم المتحدة، ثلاثية الأطراف تضم الحكومات وأصحاب العمل والعاملين في دولها الأعضاء، لخلق جسر من الثقة بين أصحاب المصالح المتضاربة، وللعمل جنبًا إلى جنب مع ممثلي الحكومات على اتخاذ القرارات، مما ينعكس إيجابًا على مصالحهم ومن ثم تحقيق رفاه العمال وتحقيق السلم الاجتماعي. ومن أهم ما جاءت به هو:²

1. تعزيز التشغيل: من خلال زيادة فرص العمل والأمن التشغيلي، مع مراعاة سياسات التشغيل، وضرورة استعمال التكنولوجيا المولدة لفرص العمل مباشرة وغير مباشرة؛
2. الضمان الاجتماعي؛
3. القضاء على جميع أشكال العمل الإجباري أو القسري؛
4. إلغاء ومحاربة عمل الأطفال: تحديد الحد الأدنى لسن الاستخدام وأسوأ أشكال عمل الأطفال؛
5. تكافؤ الفرص والمساواة في المعاملة: القضاء على التمييز فيما يتعلق بالعمل والمهنة؛
6. الأمن الوظيفي؛
7. التدريب: يحدد هذا المجال سبل الاستفادة من التدريب على المهارات من أجل تعزيز القابلية للتشغيل؛

¹ Marina Samy et José Diaz, *Impact de la RSE sur la GRH*, P : 5.

² منظمة العمل الدولية، (2017)، إعلان المبادئ الثلاثي بشأن المنشآت مُتعددة الجنسيّة والسياسة الاجتماعية ما الفوائد التي سيعود بها على العمال؟، ذلك لإعلان مبادئ المنشآت متعددة الجنسيات، الطبعة الأولى، ص 17-39.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

8. الأجور والإعانات وظروف العمال: مراعاة المستوى العام للأجور في البلد وتكاليف المعيشة وإعانات الضمان الاجتماعي ومستويات المعيشة النسبية للمجموعات الاجتماعية الأخرى والعوامل الاقتصادية ومنها متطلبات التنمية الاقتصادية ومستويات الإنتاجية والرغبة في مستوى مرتفع من التشغيل والحفاظ عليه؛
9. الصحة والسلامة المهنية: توفير معايير سلامة وصحة كافية، والمساهمة في إرساء ثقافة وقائية للسلامة والصحة بهدف خلق بيئة عمل آمنة وصحية وتعويض المتضررين العمال الذين وقعوا ضحايا الحوادث أو الأمراض المهنية؛
10. حرية تكوين الجمعيات والاعتراف بالحق في المفاوضة الجماعية.

ثانيا: معيار SA8000

هو معيار المسؤولية الاجتماعية، ولا سيما مكرّس لحماية ظروف العمل اللائق، وضعه *Dominic Tarantino* رئيس شركة التدقيق والاستشارات المحاسبية في عام 1998، ويعتبر أول معيار عالمي للمعلومات الأخلاقية، ويضم SA 8000 أيضًا الاتفاقيات الدولية الحالية، بما في ذلك إتفاقيات منظمة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل.

والحصول على شهادة SA 8000 تعني أنّ المؤسسة تراعي التأثير الاجتماعي لعملياتها بالإضافة إلى الشروط التي يعمل بموجبها موظفوها وشركاؤها ومورّدوها. يُمكن تطبيقه على أي مؤسسة، من أي حجم، في جميع أنحاء العالم.¹ وفقا للمعيار هناك تسعة مجالات للأداء الاجتماعي هي:²

1. حظر عمل الأطفال؛
2. حظر العمل بالإكراه؛
3. منع الممارسات التأديبية؛
4. تحديد مدة وقت العمل؛
5. احترام القواعد الأساسية للصحة والسلامة والأمن؛
6. حرية تكوين الجمعيات والحق في المفاوضة الجماعية؛
7. الحد الأدنى للأجور لتلبية الاحتياجات الأساسية؛
8. عدم التمييز بسبب الدين والعرق أو الجنس...؛
9. التتبع والمراقبة المستقلة لتطبيق المعيار.

¹<https://www.sgs.com/en/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability>

² Marina Samy et José Diaz, op. cit

ثالثاً: الورقة الخضراء " تعزيز إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"¹

يقوم عدد متزايد من المؤسسات الأوروبية بترويج إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كاستجابة لمجموعة متنوعة من الضغوط الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. وهي تهدف إلى إرسال إشارة إلى مختلف أصحاب المصلحة الذين يتفاعلون معهم: العاملون والمساهمون والمستثمرون والمستهلكون والسلطات العامة والمنظمات غير الحكومية. إنَّ المؤسسات التي تُرَوِّج للمسؤولية الاجتماعية فإنَّها في مستقبلها تتوقع أن يُساعد الالتزام الطوعي الذي تتبناه على زيادة ربحيتها.

تقوم العديد من المؤسسات بتبليغ ما تقوم به بخصوص المسؤولية الاجتماعية بشكل أكثر وضوح وصحیح وتعتبرها جزءاً من هويتها، ويتم التعبير عن هذه المسؤولية بُجَاه العاملين وبشكل عام بُجَاه جميع أصحاب المصلحة المتضررين من الأعمال والتي بدورها يمكن أن تؤثر على نجاحها.

تتضمن الممارسات المسؤولة إجتماعياً من الداخل العاملون بها وتتعلق في المقام الأول بقضايا مثل الاستثمار في رأس المال البشري والصحة والسلامة وإدارة التغيير، بينما تتعلق الممارسات المسؤولة بيئياً بشكل أساسي بإدارة الموارد الطبيعية المستخدمة في الإنتاج، تحقيقاً للتوافق بين التنمية الاجتماعية وتحسين القدرة التنافسية.

من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً هو جذب العمال المهرة والاحتفاظ بهم. في هذا السياق، يمكن أن تشمل التدابير ذات الصلة التعلم مدى الحياة، وتمكين العاملين، وتحسين المعلومات في جميع أنحاء المؤسسة، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والأسرة والترفيه، وزيادة تنوع القوى العاملة، والمساواة في الأجور وفرص العمل للمرأة، ومشاركة الأرباح ومخططات مشاركة الملكية، والاهتمام بقابلية التوظيف (التوظيفية) وكذلك الأمن الوظيفي. كما تُبَيِّن أن المتابعة والإدارة الفعالة للعاملين الذين هم خارج العمل بسبب الإعاقات أو الإصابات تؤدي إلى توفير التكاليف.

- يمكن لممارسات التوظيف المسؤولة، التي تشمل على وجه الخصوص الممارسات غير التمييزية، أن تسهل توظيف الأشخاص من الأقليات العرقية، والعمال الأكبر سناً، والنساء والعاطلين عن العمل لفترات طويلة والأشخاص المحرومين، وتعد هذه الممارسات ضرورية فيما يتعلق بتحقيق أهداف إستراتيجية التوظيف المتمثلة في تخفيض البطالة ورفع معدل العمالة ومكافحة الاستبعاد الاجتماعي.

- فيما يتعلق بالتعلم مدى الحياة، تلعب المؤسسات دوراً رئيسياً على عدة مستويات: المساهمة في تحديد أفضل لاحتياجات التدريب من خلال شراكة وثيقة مع الجهات الفاعلة المحلية التي تُصمِّم برامج التعليم والتدريب،

¹ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9

دعم الانتقال من المدرسة إلى العمل للشباب، على سبيل المثال عن طريق توفير أماكن التدريب المهني، تقييم التعلم، لا سيما في اعتماد التعلم السابق والتجريبي وتوفير بيئة تشجع على التعلم مدى الحياة من قبل جميع العاملين، وخاصة العمال الأقل تعليماً والأقل مهارة وكبار السن.

- الصحة والسلامة في العمل: عادة ما يتم تناول الصحة والسلامة في العمل بشكل رئيسي عن طريق التشريعات وتدابير الإنفاذ، ومع ذلك فإن اتجاه الاستعانة بمصادر خارجية في العمل للمتعاقدين والموردين يجعل المؤسسات أكثر اعتماداً على السلامة والأداء الصحي لمقاوليها، وخاصة أولئك الذين يعملون داخل أماكن عملهم.
- التَّكْيُف مع التغيير: تُثير إعادة الهيكلة الواسعة النطاق التي تجري في أوروبا مخاوف لجميع العمال وأصحاب المصلحة الآخرين لأنَّ إغلاق مصنع أو خفض شديد في القوى العاملة قد ينطوي على أزمة اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية خطيرة في المجتمع. القليل من المؤسسات تفلت من الحاجة إلى إعادة الهيكلة، وإعادة الهيكلة بطريقة مسؤولة اجتماعياً تعني الموازنة ومراعاة مصالح واهتمامات جميع المتأثرين بالتغييرات والقرارات. في الممارسة العملية، غالباً ما تكون العملية مهمة بقدر أهمية نجاح إعادة الهيكلة، ويشمل ذلك على وجه الخصوص السَّعي إلى إشراك المتضررين من خلال المعلومات والتشاور المفتوحين. علاوة على ذلك، يجب أن تكون إعادة الهيكلة مُعدة بشكل جيد من خلال تحديد المخاطر الرئيسية، وحساب جميع التكاليف، المباشرة وغير المباشرة، المرتبطة بالاستراتيجيات والسياسات البديلة، وتقييم جميع البدائل التي من شأنها تقليل الحاجة إلى التكرار.

رابعا: معايير مبادرة الإبلاغ العالمية GRI

يستخدم إطار المبادرة العالمية لإعداد التقارير كإطار متفق عليه بشكل عام فيما يتعلق بإعداد التقارير الخاصة بأداء المؤسسة الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، ولقد تم تصميم هذا الإطار لكي يتناسب استخدامه مع كافة أنواع المؤسسات أيّاً كان حجمها أو موقعها أو القطاع الذي تعمل فيه، وتم الأخذ في الاعتبار كافة النواحي العملية التي تواجهها المؤسسات المختلفة بدءاً من المشروعات الصغيرة إلى تلك المشروعات الكبيرة التي تعمل في أنحاء مختلفة متفرقة جغرافياً، ويتضمن إطار العمل محتويات عامة وأخرى خاصة بقطاعات معينة، وقد تم الاتفاق على تلك المحتويات بواسطة مجموعة كبيرة من الأطراف المعنية من جميع أنحاء العالم لكي تكون مطبقة بشكل عام فيما يتعلق بتقديم تقارير حول أداء المؤسسة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.¹

¹ جنات دكار، مرجع سابق، ص 130.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تؤكد العلاقة بين وظيفة إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية بشكل متزايد وتنعكس في معايير المسؤولية الاجتماعية، والتي تشير صراحة إلى مكونات إدارة الموارد البشرية، فمثلاً يتم تضمين العديد من الإرشادات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في معايير مبادرة الإبلاغ العالمية GRI، وهو ما يظهره الجدول الآتي.

جدول رقم (3-1): الصلات بين مؤشرات GRI وأبعاد إدارة الموارد البشرية

مؤشرات GRI	ابعاد إدارة الموارد البشرية
ممارسات العمل ومؤشرات العمل اللائق	<ul style="list-style-type: none">● التوظيف● علاقات العمل / الإدارة● الصحة والسلامة المهنية● التدريب والتعليم● التنوع وتكافؤ الفرص
مؤشرات أداء حقوق الإنسان	<ul style="list-style-type: none">● عدم التمييز● حرية المفاوضات الجماعية والنقابات● إلغاء عمالة الأطفال● منع السخرة والعمل الجبري● السماح بممارسات الشكاوي والتظلم● الممارسات الأمنية
مؤشرات الأداء المجتمعي	<ul style="list-style-type: none">● التواصل الاجتماعي● الالتزام / الإذعان.

Source: Jamali R. et al (2015), *Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model*. Business Ethics,(24-2) pp : 125-143.

خامساً: تصنيفات المسؤولية الاجتماعية Reputex

تصنيفات المسؤولية الاجتماعية Reputex - هي قياس المسؤولية الاجتماعية الأسترالية. تعكس فئتان من فئاتها الأربع (التأثير الاجتماعي وممارسات مكان العمل) الاهتمام بالناس ولها صلة مباشرة بإدارة الموارد البشرية. وتتضمن مشاركة العامل، والمكافآت والشروط العادلة والمعقولة، والالتزام الإيجابي بالتنوع والتوازن بين العمل والحياة، وترتيبات العلاقات الصناعية القائمة على الاحترام المتبادل، وترتيبات الصحة والسلامة المهنية، والأجر التنفيذي الذي يكون عادلاً ومنصفاً، وقياس أداء يمكن التحقق منه بشكل مستقل وأنظمة التقييم، وسياسات التدريب والتطوير.¹

¹Jamali R. et al (2015), *Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model*. Business Ethics,(24-2) pp : 125-143.

سادسا: مبادئ سوليفان العالمية (GSP)

تشكل مبادئ سوليفان العالمية (GSP) النموذج الأكثر شهرة لمعالجة المسؤولية الاجتماعية ضمن وثائق حوكمة منظمة الأعمال، ومُدونات قواعد السلوك، وإجراءات التشغيل. إستنادًا إلى الإعلان العالمي للأمم المتحدة لحقوق الإنسان، يشجع نظام الأفضليات المعمم اعتماد سياسات عادلة ومُنصفة لجميع المتأثرين بأنشطة المؤسسة وتهدف مبادئ سوليفان العالمية إلى: (1) إظهار الاحترام والدعم لحقوق الإنسان من خلال معاملة العاملين، والمجتمعات التي تُجرى فيها العمليات، والعملاء بشكل عادل ومُنصف، (2) منح العاملين فرصاً متكافئة للتحسين والتقدم والامتياز عن استغلال الفئات الضعيفة، (3) احترام حقوق العاملين في تكوين الجمعيات، (4) تقديم تعويضات عادلة للعاملين، (5) الحفاظ على صحة العمال والمجتمع من خلال الإخراط في التنمية المستدامة، (6) التصرف بحكمة فيما يتعلق بالقوانين وحقوق الملكية الفكرية.¹

الفرع الثاني: دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية

تتبنى المؤسسة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً مجموعة من الممارسات في إطار التزاماتها الأخلاقية والاجتماعية، سواء قبل بدء العامل بالعمل في المؤسسة، أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المؤسسة. قام أحد الباحثين البارزين في مجال المسؤولية الاجتماعية بإحصاء جملة الممارسات التي تسمح بالتَّحلي بالمسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي واقترح في ذلك ستة عشر ممارسة جمعها في أربع فئات رئيسية حيث يأتي التوظيف على رأسها وتليها الأجور وما يرتبط بها ثم تنمية الموارد البشرية وأخيراً رؤية الإدارة العليا للموارد البشرية. وتشمل فئة التوظيف كل من القضاء على العنصرية والتهميش بكل أشكاله وإدماج الأفراد المنتمين إلى الأقليات وكذلك العدالة في الوصول إلى المناصب العليا بغض النظر عن الجنس أو العرق. أمّا الأجور فتشمل تحقيق المساواة والعدالة في منح الأجور كما تشمل المنح والمكافآت والعلاوات التي تسمح للفرد بتحسين معيشته والرفع من مستواه الاجتماعي. وفي فئة تنمية الموارد البشرية فيتم التركيز على إدماج المتضررين من مخططات إعادة الهيكلة الذين فقدوا مناصب شغلهم والتدريب الذي يُحسِّن كفاءتهم وحرية الممارسة النقابية ومنع تشغيل القصر. أمّا فئة رؤية الإدارة العليا اتجاه الموارد البشرية فتشمل كل من توفير المقومات التي تضمن بقاء المؤسسة واستمرارية نشاطها مما يترتب عليه الحفاظ على مناصب الشغل الموجودة وخلق مناصب شغل جديدة كما تشمل أساليب وأنماط التسيير التي تقضي على ظاهرة ندرة بعض الكفاءات في المناصب الحساسة وذلك بتشجيع نقل الخبرات والمهارات.² كما يرى آخرون أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تكون في العديد من الممارسات مثل: تحسين المعلومات في المؤسسة، مع

¹ Alexis G. Y. (2010), *The Global Sullivan Principles, Green Business: An A-to-Z Guide*.

² عبد الرحمان العايب، (2012)، مرجع سابق.

مراعاة القدرة على الاندماج المهني، وجعل العاملين مسؤولين، وتطبيق مبدأ الأجر المتساوي للرجال والنساء، والتنقل، والاهتمام بقبالية العمال للتوظيف (التوظيفية) وبالتالي تدريبهم الدائم، وتنوع الموارد البشرية.¹

يمكن تقسيم الممارسات الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية إلى ما يلي:

أولاً: الممارسات الاجتماعية قبل البدء في العمل "نشاط التوظيف"

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال نشاط التوظيف إلى إيجاد الشخص المناسب للمكان المناسب حيث تمر العملية بثلاث مراحل أساسية الاستقطاب الاختيار التعيين والإدماج بحيث تعتمد على وسائل عديدة كالإعلان، المقابلات والاختيار... إلخ، وتعتبر هذه الوسائل الوجه الذي ستظهر به المؤسسة.

1 إستقطاب الموارد البشرية

كُلِّمًا كانت عملية الاستقطاب سليمة إنعكست بالإيجاب على المؤسسة، وباعتبارها عملية تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإنَّ المؤسسة تُحقِّق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال:²

- الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشَّحين لشغل الوظائف؛
- أن تتَّسم إجراءات عملية الاستقطاب بالشفافية والنزاهة والعدالة؛
- إحترام المؤسسات المنافسة وعدم إتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين؛
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة واعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل؛
- الإلتزام بتعيين الأفضل الأكثر كفاءة تجسيداً لمقولة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"؛
- الإطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع؛
- الحفاظ على سرِّيَّة البيانات والمعلومات الشخصية للمرشَّحين والالتزام بالرَّد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية؛
- عدم سحب العاملين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة أو غير أخلاقية وغير قانونية، كون هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل.

يُعتبر الإعلان عن الأماكن الشاغرة من أهم مكونات الاستقطاب ويشمل العديد من الطرق لاجتذاب العاملين كالإعلان الداخلي أو الصحف... إلخ، وأياً ما كانت الوسيلة المستعملة فإنَّ هناك مجموعة من القواعد الواجب إتباعها، في إطار ممارسة إدارة الموارد البشرية لدورها الاجتماعي وذلك من خلال الشفافية والصدِّق في الإعلان عن

¹ Ighilmane B. (2014), *La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise*, مجلة الاقتصاد والتنمية، ص 362- 374. (2 - 5)، البشرية

² طاهر محسن منصور الغالي، د. صالح محسن العمري، مرجع سابق، ص 261.

الأماكن الشاغرة في المؤسسة، عدم التمييز في الإعلان، تجنّب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالة غير أخلاقية علنية، عدم وضع معايير ليس لها صلة بالعمل ولكنها تؤدي إلى الإقصاء.

2 الإختيار والتعيين

يُمكن ذكر بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال فيما يلي:

- مصداقية مسابقات التوظيف؛
- الإبتعاد عن التحيز والتمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعادلة في الاستخدام؛
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية إحترام الموعد وتوقيت لمقابلة وحسن الاستقبال؛
- موضوعية لجنة الإختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات؛
- عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين؛
- العناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها وتوفير الوقت اللازم؛
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة؛
- مراعاة الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته السائدة في البلد.

ثانيا: الممارسات الاجتماعية أثناء العمل

تشمل الممارسات الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية أثناء العمل ما يلي:

1 التكوين والتدريب

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التكوين بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تُحقق أفضل العوائد الممكنة من استثمارها في أكثر الموارد المهمة المتمثلة في موظفي المؤسسة، ومن أجل هذا يفترض على هذه الأخيرة أن تنظر إلى أنشطة التكوين كونه استثمارا وليس تكلفة، ولعلّ من أهم ما يجب على المؤسسة مراعاته من خلال ممارستها لجوانبها الاجتماعية ما يلي:

- تطوير المهارات والقيادات المستقبلية؛
- إعطاء فرص التكوين والتدريب لجميع العمال دون إقصاء أي فئة، أي بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين أو القومية؛
- تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال التدريب وتوكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها؛
- عدم استغلال البرامج التدريبية لتبذير الموارد أو الاختلاس والفساد الإداري؛
- هل برامج التدريب والتطوير مُواكبة للتطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين ولتحسين معارفهم ومعلوماتهم؛

- توظيف برامج التدريب لتعزيز المسار الوظيفي.

2 المسار المهني

يمكن أن تُشير إلى بعض من أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مجموع الإجراءات التالية:¹

- مراعاة سياسات التوظيف المتعارف عليها قانونيا واحترامها وعدم خرقها؛
- صيانة الحقوق المادية للعامل (الأجور والمرتبات) وذلك في إطار عقد مسبق بين الطرفين متفق عليه من كليهما؛
- تحقيق المساواة والعدالة بين العاملين من حيث الأجور والمكافآت وفرص التدريب والتكوين والترقية؛
- مراعاة حق العامل الجديد في التعرف على توصيف دقيق لوظيفته، ومساعدته في الاندماج المهني في المؤسسة، تعريفه باللوائح القانونية والتنظيمية الداخلية للمؤسسة؛
- الحق في توفير مناخ عمل ملائم، وتوفير الأمن الصناعي في المؤسسة بُغية التخفيف من حوادث العمل؛
- تمكين العاملين المشاركة في القرارات الإدارية الهامة التي تتعلق بالمؤسسة، والمساهمة في حل مشكلاتها؛
- حق العمل النقابي، حيث يجب أن تمنح المؤسسة ترخيصا يسمح بممارسة حرية العمل النقابي من أجل حماية حقوق العاملين فيها؛
- عدم استبعاد أي عامل من حقوقه في التدريب والتكوين من أجل تحسين أدائه ومهاراته؛
- حق العامل في الاتصال بشكل مباشر مع الإدارات الأعلى من مستواه التنظيمي.

3 الأجور ومكافآت العاملين

- تُمثّل الأجور أبرز الوسائل التي تبرز مدى تجسيد المؤسسة لبرامجها الاجتماعية والأخلاقية كما تسمح لها بتحفيز الأفراد على العمل أكثر كما تزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة بما يساعد على تحقيق المؤسسة لنتائجها المرجوة ومن أبرز الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من جانب الأجور نذكر ما يلي:
- عدالة نظام الأجور المعتمد في المؤسسة؛
 - ألا يكون هناك تمييز في الأجور على أساس الجنس أو العرق؛
 - تصميم نظام أجور على أسس موضوعية.

¹ ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، (27-29 أفريل 2009)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل (دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص 13.

- إدراج علاوات ومكافآت في نظام الأجور أو بعض التعويضات غير المباشرة مثل الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية والتأمين على الحياة وتعويضات الإعاقة والضرر والإجازات المدفوعة الأجر للدراسة والأمومة أو لذهاب العامل للعمل في منظمات إنسانية وخيرية.

4 تحسين نوعية الحياة في العمل

للموارد البشرية أيضًا دور تلعبه في تحسين ظروف عمل العاملين، وهو مجال يعد جزءًا لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يمكنها المساهمة في تحسين بيئة العمل والمعدات، والمزيد من الإدارة اليقظة ... بما يجعل المؤسسة كيان أكثر مسؤولية، يمكن أن تساعد في تقليل الإجهاد في العمل، وتحسين الرفاه في العمل من خلال الاستخدام السليم للتكنولوجيات الرقمية، وما إلى ذلك. كما تقوم إدارة الموارد البشرية الأكثر مسؤولية أيضًا بالاستماع إلى العاملين ومنحهم مرونة أكبر في جداولهم الزمنية لإدارة توازن العمل / الحياة والإنتاجية بشكل أفضل، أو حتى السماح للعمل عن بُعد.¹

كما يمكن للمؤسسات أن تُجسّد التزامها الاجتماعي من خلال العمل على تحسين ظروف العمل ونوعية حياة العامل مما يسمح للعمال بالعمل بأكثر أريحية وذلك من خلال:

- توفير جميع وسائل الأمن والسلامة في موقع العمل؛
- تنظيم موقع العمل وتسهيل حركة العمال والآلات؛
- توفير معدات العمل الوقائية كالنظارات والقفازات والأحذية والقفعات؛
- توفير جو ومناخ عمل سليم يشجع على الإبداع.
- وضع برامج لرعاية الأفراد العاملين وتشمل: خدمات ثقافية وتعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين، وخدمات ترفيهية للرفع من الروح النفسية والمعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية والرياضية، تنظيم الرحلات ...) وكذا بناء علاقات عمل بعيدًا عن الجو الرسمي، وتوفير خدمات التغذية والإسكان والنقل، وحتى إنشاء مكتب استشاري متخصص في معالجة المشاكل القانونية أو المالية، وتوفير خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية.

¹ clement fournier <https://e-rse.net/rh-rse-role-ressources-humaines-18055/#gs.3bNLGoZU> consulte le 11/2/2019.

5 الثقافة التنظيمية

تنبثق فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من رؤية الإدارة العليا حول السلوك المسؤول اجتماعيًا للمؤسسة. وبالتالي، في البداية، يجب أن يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة ومهمة وبيان قيمة واضح لدفع وتنمية الثقافة التنظيمية المؤدية إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. في تطوير هذه المهمة والرؤية قد تكون إدارة الموارد البشرية بمثابة الأداة الأكثر بروزًا.

إنَّ نجاح المؤسسة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية، تكون بذلك قد قطعت شوطًا كبيرًا في رحلتها نحو خدمة المجتمع والنجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية. فالثقافة التنظيمية القوية والتي تجعل من خدمة المجتمع والحفاظ على البيئة وتحقيق مصالح الأطراف ذات المصلحة جزءًا من قيمها ومبادئها تمثل تمهيدًا لأرضية تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية بنجاح.

المسؤولية الاجتماعية هي طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى. فهي بذلك تتجاوز المفهوم السطحي الدعائي للعمل الخيري لتصبح جزءًا من ثقافة المؤسسة.

وتتصف المسؤولية الاجتماعية بالطابع الطوعي والإرادي الذي يميز إلتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءًا من ثقافة المؤسسة وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الإلتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المؤسسة مقابل يكون على شكل إعترااف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها.

ويؤكد الطابع الدائم للمسؤولية الاجتماعية على الإلتزام المؤسسة والذي يجعل منها أحد ركائز إستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييرًا في ثقافتها التنظيمية.¹

6 إدماج المعوقين

شجعت المنظمات الحكومية الدولية وغير الحكومية على اتخاذ تدابير ملموسة من أجل إدماج منظور الإعاقة في صلب عملية التنمية وحثَّ المؤسسات على إدخال اعتبارات الإعاقة في أنشطتها، وحثَّت الحكومات على معالجة وضع المعوقين بمراعاة جميع الإجراءات المتخذة لتنفيذ معاهدات حقوق الإنسان السارية التي هي طرف فيها، وعلى توفير حماية خاصة للمعوقين الذين قد يعانون التمييز بصور متعددة، وكتجسيد للمسؤولية الاجتماعية نحو هذه الفئة والتي نبجدها في مختلف المجتمعات المؤسسة مراعاة ما يلي:

¹ سارة بملولي، مرجع سابق، ص 96.

- ضمان تكافؤ الفرص بين الأشخاص المعوقين وغيرهم من الأشخاص والنهوض بحمايتهم من أي شكل من أشكال التمييز في مجال العمل؛
- توفير التكوين والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل؛
- توفير تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعد على مواصلة حياتهم اليومية؛
- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع كالأندية الثقافية ... إلخ؛
- توفير مداخل خاصة بهم.

الفرع الثالث: أمثلة عن المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية

تعتمد إدارة الموارد البشرية على العديد من الممارسات والسياسات التي تجعل المؤسسة ملتزمة إجتماعيًا اتجاه مواردها البشرية ومن أمثلة هذه الممارسات ما يلي:

1 إنجاح دمج المرأة

في قسم *Pays de la loire*، على الرغم من عدد عروض العمل، في قطاع البناء، هناك عدد قليل من المرشحين من فئة النساء، ومعدل البطالة مرتفع ويؤثر على ثلثي هذه الفئة.

بدأ اتحاد الصناعات الحرفية ومؤسسات البناء الصغيرة بتحسين ظروف العمل بهدف جذب النساء إلى المهنة وبالتالي التغلب على صعوبات التوظيف التي يعاني منها اليوم، ولنجاح دمج النساء في التجمعات الجماعية للرجال يجب حظر السلوك غير اللائق. كما تم وضع خطة عمل لتطوير الشراكة بين مؤسسات البناء والمؤسسات المسؤولة عن التوجيه والتدريب وتوظيف الشباب، وهدفها العمل على تطوير فرص العمل في هذا القطاع حيث يتعلق الأمر داخليا بتحسين ظروف العمل وتنظيمه من خلال تشجيع ممارسات جديدة للعلاقات الاجتماعية، وخارجيًا لتحسين جاذبية الوظائف. وللنجاح في هذه الخطة يجب الأخذ بعين الاعتبار مسألة الأجر وتقييم المخاطر المهنية وتسويق مقر العمل وتغطية الضمان الاجتماعي وحوادث العمل والاتفاقيات الجماعية إضافة إلى عقد إجتماع كل ستة أشهر لمراجعة هذه الإجراءات بانتظام.¹

تهتم شركة سوناطراك الجزائرية بالتوظيف النسوي، وقد ارتفعت نسبة النساء العاملات بسوناطراك، حيث قدر الارتفاع خلال السنوات الأربع الأخيرة بنسبة 36 بالمائة، كما يظهر هذا الاهتمام من خلال إنشاء مرصد التوظيف

¹ Marina Samy et José Diaz, op. cit, p : 8.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

النسوي وهو هيئة تهتم بتحسين التوظيف النسوي ترتبط مهامه بالتوظيف والحصول على التكوين وعلى مناصب المسؤولية وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص عند تساوي الكفاءات.¹

2 تلتزم بعض المؤسسات بتخفيض الآثار الكربونية التي تسبب فيها، حيث تقوم أقسام إدارة الموارد البشرية بتطوير البرامج التي تسمح للعاملين باستخدام وسائل النقل البديلة للوصول إلى العمل، فعلى سبيل المثال توفر أماكن آمنة للدرجات وأماكن وقوف السيارات ووقوف الحافلات وتقديم تذاكر الحافلات وما إلى ذلك. كما توفر برامج للعمل عن بعد، والترويج له بوسائل الاتصال الحديثة مثل الانترنت.

3 التواصل بكل شفافية

تقوم شركة الطاقة *Enron* بإبلاغ العاملين بما بكل ما هو جديد وذلك من خلال مجلة المؤسسة والمدونات في الانترنت الخاصة بما المتاحة لجميع العاملين. وتؤمن المؤسسة بأن التواصل عبر الانترنت ضروري لضمان مشاركة الجميع، وأن العامل يريد البقاء على اطلاع بالتطورات داخل مؤسسته لذلك من المهم جعل التواصل معه سهل.² تنتهج شركة الخليج لصناعة البتروكيماويات *GPIC* نمطاً إدارياً حديثاً محوره الرئيسي العنصر البشري، حيث يتم إشراك العاملين في مناقشة الرؤية والأهداف والسياسات والاتفاق عليها معهم، ومن ثم نشرها علناً. وتقوم الإدارة بنشر البيانات والإحصائيات التي تعكس مسيرة المؤسسة دورياً على اللوحات الإعلانية أو إلكترونياً لتعريف العاملين بمستويات الأداء.³

4 "SOS salarier" خدمة الاستماع للعاملين الذين هم في محنة

في قسم التقنية لمؤسسة *Renault Guyancourt*، يقدم قسم إدارة الموارد البشرية الاستماع والدعم الشخصي للعاملين بالمؤسسة، ويكونان بصفة فردية أي كل حالة لوحدها، يؤكد طبيب العمل بالمؤسسة أنه نادراً ما يتمتع العمال بفرصة الثقة فيما يعيشونه من ضغوط شديدة ويجدون أنفسهم معزولين.

5 تأسيس علاقة ثقة

من الضروري أن يكون العاملين قادرين على الثقة بمؤسستهم وبشكل آمن، وهذا ما تركز عليه مؤسسة *Lafarge* من خلال مصلحة طب العمل التي هي مستعدة للاستماع للعاملين وتقوم دائماً بإعلامهم أن الباب مفتوح للتعبير عن أنفسهم. حيث تقوم المصلحة بدعوتهم لتحديد مواعيد منتظمة لمناقشة العديد من النقاط، والتي ترتبط أساساً

¹ مقدم وهيبة، (2011)، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة سلف.

² Marina Samy et José Diaz, op. cit.

³ مقدم وهيبة، (2011)، مرجع سابق.

بظروف العمل والمكافآت ورضا العملاء المعينين لهم. وكذلك تقوم المصلحة بتوزيع استبيانات لتقييم مدى رضاهم عن عملهم وعن الفرق التي ينتمون إليها.¹

6 الصحة والسلامة²

تبنّت الخليج لصناعة البتروكيماويات *GPIC* سياسة صارمة لإدارة المخاطر أسفرت عن تحقيق أكثر من 8ملايين ساعة عمل دون وقوع أية حوادث مضيعة للوقت، وبذلك تتمتع المؤسسة بسجل ناصع في إنجازات السلامة يعد مميّزا لجميع المقاييس، وقد فازت بثمان جوائز ذهبية متتالية من الجمعية الملكية لمنع الحوادث (*ROSPA*) بالمملكة المتحدة، كما حصلت المؤسسة على الجائزة الدولية لقطاع صناعة البتروكيماويات من *ROSPA* في عام 2001. وقد تم تتويج هذه الإنجازات بفوز المؤسسة بكأس السير جورج إيرل من (*ROSPA*) أيضاً في عام 2005، والذي يمنح للمؤسسة ذات الأداء الأكثر تميزاً على مستوى العالم في مجال السلامة والصحة المهنية، وفي عام 2008 حصلت "جيبك" على جائزة روبرت كامبل للسلامة من مجلس السلامة الوطني، بالولايات المتحدة الأمريكية إعترافاً بتقيد المؤسسة بأنظمة صارمة في مجال الصحة والسلامة المهنية، إلى جانب تطويرها المستمر لهذه الأنظمة، هذا بالإضافة إلى جوائز أخرى كثيرة وهامة.

يتمتع مجمع "جيبك" الصناعي بوجود مركز صحي متطور ومجهز بأحدث المعدات الطبية، يديره طبيب متمرس ويساعده طاقم طبي من المرضين المؤهلين، ويقدم المركز خدماته طيلة أيام الأسبوع وعلى مدار الساعة، بما في ذلك خدمات الرعاية الصحية الأولية، والإسعافات الأولية وإجراء الفحوص الدورية لجميع العاملين. وقد تم تدريب أعداد كبيرة من موظفي المؤسسة وتأهيلهم في الإسعافات الأولية لمساعدة المركز الصحي عند الحاجة، وينظم المركز الصحي بالتنسيق مع نقابة العمال حملات منتظمة للتبرع بالدم دعماً لاحتياجات بنك الدم التابع لوزارة الصحة. كما عينت إدارة المؤسسة لجنة للصحة تتولى القيام بعمليات تفتيش دورية لمطعم المجمع والنادي التابع لها من أجل ضمان المحافظة على أعلى مستويات النظافة، كما تنظم اللجنة سنوياً عدداً من المحاضرات المتعلقة بعدد من القضايا الصحية المختلفة.

7 دعم الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة³

باشرت شركة أبوظبي للمطارات مبادرة هامة تركز على دعم الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة خلال عملية دمجهم في بيئة عمل المؤسسات، وكخطوة أساسية على طريق دعم رؤية وتطلعات رئيس مجلس الإدارة، أنشئت

¹ Marina Samy et José Diaz, op. cit.

² مقدم وهيبه، (2011)، مرجع سابق.

³ مقدم وهيبه، (2011)، مرجع سابق.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لجنة للعمل على تحقيق هذا المشروع المهم، ويتمثل دورها في الإشراف على عملية دمج المشروع في أعمال المؤسسة، ومراقبة إنجازه والإجراءات والأعمال المقررة له.

8 توفير التدريب الأخضر

في ألمانيا، توفر شركة Siemens تدريباً صديقاً للبيئة مرة واحدة في اليوم خلال ساعة العمل لجميع عمالها للتركيز بشكل خاص على أولئك الذين يتورطون في مواد خطرة وخطيرة، ويعد هذا التدريب جزءاً من برنامج تدريب داخلي مكن من تقديم 5000 اقتراح من عمال المؤسسة بشأن مبادرة جديدة.

نظمت شركة Imperial Chemical Industries UK دورة تدريبية متكاملة حول مكافحة التلوث لجميع مشغليها بالإضافة إلى تدريب أخضر تمهيدي ليوم واحد مع مديري الشركات والمشرفين.

توفر Rolls-Royce و Albion Group و Bristol-Myers Squibb تدريباً بيئياً لعمالها الجدد أو الحاليين، وهو مثال آخر على تدريب الشركات.

وحسب تقرير مسح معهد تشارترد للأفراد والتنمية Klynveld Peat Marwick Goerdeler (CIPD) / (KPMG)، 42٪ من الشركات في المملكة المتحدة تقدم تدريباً أخضر لعمالها لتحسين الأداء البيئي وتقليل سبب التدهور البيئي.¹

وفي الولايات المتحدة تمَّ استثمار 300 مليون دولار في التدريب على الوظائف الخضراء تحت إدارة أوباما، ولقد أظهرت نتائج إحدى الدراسات أنَّ النهج المؤيد للبيئة يتطلب زيادة وعي العاملين وتعريفهم وإكسابهم المهارات بكافة العمليات البيئية والمواد الصديقة للبيئة.²

المطلب الثالث: إدماج المورد البشري في سياسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة

يُمكن أن يكون العاملون قوة دافعة وراء جهود المسؤولية الاجتماعية، ومع ذلك فقد ركزت الغالبية العظمى من المؤلفات على فهمها وتنفيذها على مستوى المؤسسة فقط، حيث لم تُحقق الأدبيات الحديثة التي تستكشف العلاقة بين العاملين والمسؤولية الاجتماعية في كيفية تصور العاملين لدورهم في هذا النهج، لذلك من أجل فهم العوامل التي تؤثر على مشاركة العاملين في المسؤولية الاجتماعية، يجب علينا أولاً فهم كيفية تصور العاملين لها ودرجة تناسب هذا التصور مع عملهم، نظرًا لتأثير العوامل على سلوك معين ستختلف اعتمادًا على كيفية إدراك الفرد لهذا السلوك، فمن المهم تنفيذ هذه الخطوة الأولى في برنامج بحث تصوره حول المسؤولية الاجتماعية بشكل شامل قدر الإمكان.

¹ Bangwal D. et al. (2017) *Green HRM, work-life and environment performance, International Journal of Environment, Workplace and Employment*, (4- 3), pp : 245 268

² البحيري، ه. م (2018) أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية . مجلة JCES.

يقع معظم الفهم للمسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة، ومع ذلك فإن العاملين هم من يشاركون بالفعل في السلوك، فإذا أردنا التأكد من أنهم يشاركون في المسؤولية الاجتماعية وأنَّ إستراتيجياتها التي تم وضعها على مستوى المؤسسة تعمل فعلياً، فعلينا أولاً وقبل كل شيء أن نفهم ما يفكر فيه العاملون حولها بشكل عام.¹

الفرع الأول: أهمية إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية

أظهرت دراسة أن إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية يرتبط بالرضا الوظيفي لأنَّ العاملين اللذين يدركون أفعال مؤسستهم على أنَّها أخلاقية يتوقعون منها معاملتهم بطريقة عادلة وأخلاقية، وبالتالي اتجاهاتهم نحو العمل تكون إيجابية أكثر من العاملين اللذين يدركون عكس ذلك، حيثُ تعمل سلوكيات المسؤولية الاجتماعية على تقوية العقد غير الرسمي بين المؤسسة والعاملين من خلال وفائها بالتزاماتها. يمكن اعتبار العلاقة بين المؤسسة وعمالها شرطاً مسبقاً للمسؤولية الاجتماعية إذا لم تظهر المؤسسة مستوى عالي من المسؤولية بُحاً عمالها، فمن غير المحتمل أن تفعل ذلك بُحاً زبائنهم وُبُحاً المجتمع والبيئة التي تعمل بها.²

فعلى الرغم من اعتماد المسؤولية الاجتماعية من قبل المزيد والمزيد من المؤسسات، إلا أنَّ هذا المفهوم لا يزال غير واضح بالنسبة لعدد كبير من العاملين، الذين لا يعرفون كيف يصبحون فاعلين وما هي الفوائد التي يمكنهم الحصول عليها من ذلك.

إنَّ مدى قبول الأفكار الجديدة وتبنيها يتوقف أساساً على مستوى الإدراك الحقيقي لهذه الأفكار، فلا يمكن توقع الالتزام بمتطلبات سياسة أو استراتيجية أو ثقافة جديدة إذا لم يكن الأفراد مدركين لحقيقتها وملتزمين بمحتواها، لذلك فإنَّ مقارنة المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة مشروع تغيير يتوقف مدى تبنيه وتنفيذه وُبُحاًه على مدى إدراك العاملين له والالتزام بمتطلباته، حيث قد يواجه مقاومة شأنه شأن كل مشروع أو برنامج تغيير. وللتغلب على المقاومة المحتملة يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حاسماً من خلال آليات الاتصال والتوعية والإقناع وإدراج قضايا في سياسات المسؤولية الاجتماعية متعلقة بحقوق العاملين (على سبيل المثال من أجل العدالة، والأجور العادلة، وحرية التعبير، وظروف المعيشة اللائقة).

تنتج المقاومة من تصور العامل لأنشطة وممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث إذا كان لدى العامل هدف "خلق المعنى" الذي يتم تحقيقه من خلال دوره الوظيفي الأساسي، فسيرى أنَّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات جزء لا يتجزأ من وظيفته، يتم تحقيق الهدف من خلال المهام التي يجب تنفيذها بالفعل وليس هناك حاجة إلى بذل

¹ Seiwright A. N. & Unsworth K. L. (2016), *Making Sense of Corporate Social Responsibility and Work*, *Front. Psychol*, (7:443), pp :1-8.

² إبراهيم قدرى، مرجع سابق، ص 87-88.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

جهد إضافي خارج الدور. من ناحية أخرى، إذا لم يتم تحقيق هذا الهدف في الدور الوظيفي الأساسي، إمّا لأنّ المؤسسة لديها استراتيجية هامشية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو لأنّ هدف الفرد الشامل المتمثل في "خلق المعنى" يتضمن جوانب أخرى مثل أهداف مؤيدة للبيئة، أي هناك حاجة إلى بذل جهود إضافية لتحقيق هذا الهدف بشكل كامل ويُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنّها دور إضافي ومنه قد يقاومها ويرفض الاندماج فيها، لذلك أولاً وقبل كل شيء، يتعين تسليط الضوء على أهمية فحص التصورات الفردية للمسؤولية الاجتماعية. حتى مع نفس الممارسات والاستراتيجيات المرتبطة بهذا النهج يبقى فهم الأفراد لها بطرق مختلفة، إعتماً على مستوى معني عملهم ودرجة تحقيق هدفهم "المعنى".¹

من بين نقاط الضعف التي تم تحديدها بخصوص مشاركة العاملين، هي الاستشارة المتأخرة و/ أو عدم تعبئة العاملين حول نهج المسؤولية الاجتماعية، فمن غير المجدي أنّ يتعرّف العاملون عليها من خلال التواصل العام. خلّصت تقارير حول دراسة أجراها المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أنّ 75٪ من كبار المديرين التنفيذيين قد صنّفوا العاملين كقوة دافعة رئيسية لمواطنة المؤسسات، وصنّف 60٪ حافز العاملين كواحدة من أهم ثلاث فوائد في الإجراءات المتخذة، ورأى 90٪ التواصل القيم والسياسات الداخلية كخطوة أساسية لتحقيق النجاح في هذا المجال، وقد حدّدت الدراسة خمسة عناصر رئيسية لحالة العمل لإشراك العاملين في استدامة المؤسسة:²

1. تغيير السلوك: تنشأ المكاسب الناتجة عن الاستدامة - توفير التكاليف، تقليل المخاطر، تعزيز السمعة والابتكار- من خلال تغيير العاملين لطريقة عملهم، وتعلم مهارات جديدة ومتابعة أهداف جديدة.

2. الابتكار: قد تأتي الأفكار المبتكرة بوفرات في التكاليف من أي مكان على طول سلسلة القيمة، من موظفي الخطوط الأمامية أو المستويات الدنيا المؤسسة. إذا تمكن العاملون من إقامة روابط بين القضايا التي تهمهم، ومجتمعهم والمؤسسات بفهم واضح لما يعنيه هذا بالنسبة لعملهم، عندها سيتم تحفيزهم لمعالجة اهتمامات الاستدامة.

3. الجذب والاحتفاظ: يساعد الالتزام بالاستدامة في جذب المواهب والاحتفاظ بها.

4. الدافع والإنتاجية: العاملون الذين يشعرون بأنهم يتمتعون بالتقدير هم أكثر استعداداً "لبذل أقصى جهد" في حل المشكلات، والمبادرة، ومساعدة الزملاء والعملاء والعمل بشكل تعاوني.

¹ Ami N. Seivwright Kerrie L. Unsworth, *op. cit*

² Inyang B. J. et al. *op. cit*

5. السمعة: يمكن للعاملين في المؤسسة تقوية سمعة العلامة التجارية أو إتلافها، حيث تظل حماية سمعة العلامة التجارية وترخيص التشغيل أقوى محرك لمعالجة التنمية المستدامة. مشاركة العامل في الخطوط الأمامية كسفراء هي شرط لا غنى عنه لسمعة العلامة التجارية، فإذا لم يشارك العاملون في ممارسات المسؤولية الاجتماعية قد يُنظر إلى الجهود على أنها مجرد ممارسة علاقات عامة فقط.

إعترف قادة المؤسسات بالدور الحاسم للعاملين في مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي إشراكهم في تصميم وتنفيذ المشروع بما يتعين على المديرين أيضًا دمج مسؤولي إدارة الموارد البشرية كشركاء أعمال إستراتيجيين لقيادة برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودفعها إلى التنفيذ الناجح، والذي يساعد أصحاب المصلحة (العمال، المجتمع، الموردين، إلخ) على تكوين انطباع جيد عن المؤسسة، وهو ما يشكل صورة إيجابية عنها على المدى الطويل، ويزيد من قيمتها ويتوقع تحقيق أرباحًا أكبر في المستقبل. يمكن لمسؤول الموارد البشرية في منصبه في شركته الإستراتيجية أن ينسق مع أعضاء المؤسسة الآخرين الذين يتمتعون بموقع استراتيجي لتوفير التوجيه والتحكم، من أجل التنفيذ الكامل لبرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

يساهم تحسين مشاركة العاملين في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في تحفيز العاملين، وبالتالي في إنتاجيتهم، فوفقًا لدراسة أجرتها جامعة باريس دوفين بدعم من *AFNOR*، فإن مشاركة العاملين في الإجراءات البيئية لأعمالهم تزيد من إنتاجيتهم بنسبة 16%.¹ وتُقر العديد من الأبحاث على وجوب إشراك العاملين على مستوى العالم في جهود الحفاظ على الموارد، بما في ذلك ما يلي²:

- تقليل استخدام المياه والطاقة إلى أقصى حد ممكن؛
- تحسين استخدام المواد، بما في ذلك الورق واللوازم المكتبية الأخرى؛
- إدارة المعدات والأثاث بمسؤولية من أجل إطالة العمر الإنتاجي؛
- البحث عن فرص لتجنب وتقليل توليد النفايات؛
- المشاركة في برامج إعادة تدوير المواد المتاحة؛
- زيادة الوعي بين الزملاء والقيادة بالقدوة.

يساعد زيادة وعي العاملين بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتشجيعهم على أن يكونوا إستباقيين في تحقيق الأهداف المشتركة، حيث تظهر روح التعاون والبناء المشترك، مما يفسح المجال للمبادرات المبتكرة من حيث المشاركة

¹clement fournier <https://e-rse.net/rh-rse-role-ressources-humaines-18055/#gs.3bNLGoZU le 1112l2019>

²https://usa.ingrammicro.com/Documents/ingrammicro/c/corpcomm/Environmental%20Stewardship%20Policy_V2.pdf.

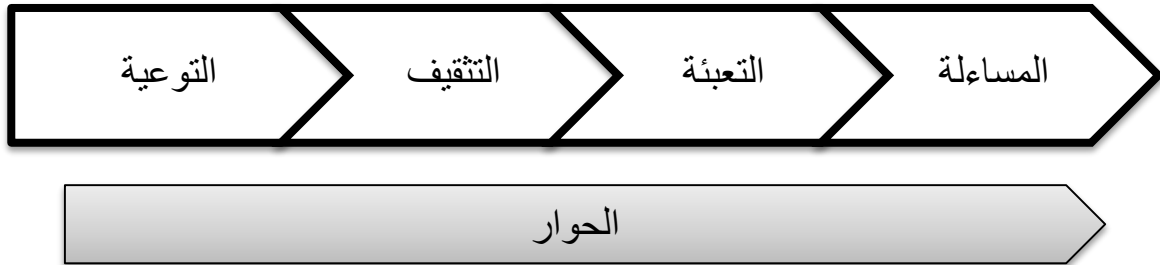
.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المستدامة.¹ يُعتقد أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسن مباشرة الرضا الوظيفي لأنّ إظهار الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة سيُرضي المتطلبات الاجتماعية للعاملين. كما أنّ الاحترام الخارجي للمؤسسة عامل حيوي في رضا العاملين لأنّه وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية، يميل الناس إلى تصنيف أنفسهم والآخرين في فئات مختلفة، مثل العضوية التنظيمية، والانتماء الديني، وتقدّم النظرية أنّ الهوية المتصورة للمجموعة تؤثر على مفهوم الفرد الذاتي، فهناك العديد من الأسباب التي تجعل الأعضاء يُحدّدون مفهومهم لأنفسهم من حيث مجموعة معينة أحد التفسيرات هو أنّ الأعضاء قد يعززون مفهومهم الذاتي من خلال التماهي مع المجموعات الناجحة. من خلال التعرف على مجموعة ناجحة، قد يعزز الأعضاء احترامهم لذاتهم من خلال مقارنة مجموعتهم بمجموعات ذات جودة أقل. أي أنّ العاملين يفخرون بالعمل في مؤسسة تتميز بالسمعة الحسنة، أي في هذه الحالة يتم تطبيق نظرية الهوية الاجتماعية على العلاقة بين سمعة مؤسسات ومواقف العاملين في العمل.²

الفرع الثاني: خطوات إشراك العاملين في عملية المسؤولية الاجتماعية

يُمكن للمؤسسة إشراك العاملين في عملية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال اتباع الخطوات الموضحة في الشكل التالي:³

شكل رقم (3-2): خطوات إشراك العاملين في عملية المسؤولية الاجتماعية



Source : Ighilmane B. (2014), *La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise*, مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية, (5 - 2), pp : 362- 374.

الخطوة الأولى: رفع مستوى الوعي

تمت الخطوة الأولى من خلال تقديم كل المعلومات عن مشروع المسؤولية الاجتماعية والسعي لإقناع الأفراد وإتاحة فرصة المشاركة وبيان فوائد المشروع عليهم وعلى مؤسساتهم.

الخطوة الثانية: التثقيف

في هذه الخطوة، يجب تدريب العاملين لمنحهم وسائل التصرف اللازمة في سياق عملهم.

¹ <https://spinpart.fr/responsabilite-sociale-dentreprise-quelle-place-pour-la-fonction-rh/>

² PETERSON D. K. op. cit

³ Ighilmane B. op. cit.

الخطوة الثالثة: التعبئة

- في هذه الخطوة، سيصبح العاملون ممثلين لنهج المسؤولية الاجتماعية، وسيحققون كل ما لديهم من قيمة مضافة، وتختلف الإجراءات من مؤسسة إلى أخرى، ولكن يمكن القول بوجود بعض الممارسات الجيدة في هذا المجال مثل:
- تشجيع مبادرات التضامن: تحفيز العاملين على وضع مهاراتهم المهنية في خدمة المجتمع.
 - إعطاء الأولوية للألعاب والتحديات: تنظيم الأحداث الودية وتحديات الفريق يعزز التماسك بين العاملين.
 - تعزيز الابتكار: تشجيع الأفكار الجديدة والعمل على تجسيدها عمليا.
 - إستشارة العاملين: كأن تطلب المؤسسة من العاملين من خلال الاستطلاعات ومجموعات العمل وما إلى ذلك من أجل الحصول على آرائهم وأفضل الممارسات في مسائل المسؤولية الاجتماعية.
 - تمكين العاملين: تشجيعهم على تقديم التزام ملموس بالتنمية المستدامة، من خلال تحديد أهداف كمية.
 - إعطاء الحرية: ترك مساحة للمناورة للعاملين.
 - وقت الفراغ: تشجيع العمال على المشاركة أثناء وقت العمل، قبل خارجه.

الخطوة الرابعة: المساءلة

- العمال الذين شاركوا في مشروع المسؤولية الاجتماعية، سيرغبون في معرفة ما يحدث للإجراءات التي تم تنفيذها بواسطتهم، معهم وبفضلهم، وبالتالي فإن المؤسسة مسؤولة أمامهم ويجب عليها:
- متابعة العملية: إختيار المؤشرات المناسبة لقياس تقدم المشاريع، وإبلاغ العمال بشكل متكرر بالنتائج.
 - تامين التقدم: تبليغ ونشر النجاحات المحققة ومكافأة المبادرات العمالية الجيدة.
- الحوار:** وخلال طول المشروع يجب الحوار كما هو الحال في أي عملية إدارة تغيير، لأن مفتاح النجاح هو التواصل.

المبحث الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ذهب بعض الباحثين خلال بحثهم عن الدور الذي يجب أن تلعبه إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحلي المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، إلى أن النموذج الإداري الذي يترتب عليه ممارسة المسؤولية الاجتماعية يقضي بأن يكون للموارد البشرية الدور الأساسي فيه ويكون ذلك بالسعي المستمر لتجديد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم للمؤسسة، ولكي يكون هذا يجب على إدارة الموارد البشرية زيادة الاهتمام بالإبداع والإدارة بالمشاركة وإدارة الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة. وبهذا يصبح باستطاعة الإدارة العليا تقاسم رؤية مشتركة مع الأفراد وتشجيعهم على تبني القيم الأساسية للمؤسسة وبذلك يعتبرون أنفسهم شركاء في وضعها وليس مجرد أطراف معنيين بتطبيقها والخضوع لها.¹

تقترح الدراسات التي بحثت عن تطبيق نظرية الهوية الاجتماعية أن يفخر العاملون بالتعرف على المؤسسات التي تتمتع بسمعة طيبة، وبالتالي ستتأثر مواقفهم في العمل بشكل إيجابي من خلال ارتباطهم بمؤسسة محترمة. نظرًا لأن الدراسات أظهرت أن المؤسسات التي تطبق أساليب المشاركة والإدارة المفتوحة وتهتم بالعاملين وظروفهم وتتبع أسلوب التمكين تعزز بشكل عام سمعتها، ومنه يكون لها تأثير إيجابي على مواقف العاملين في العمل. على العكس من ذلك، إذا كانت سمعة المؤسسة سلبية فيما يتعلق بالعاملين، فإن نظرية الهوية الاجتماعية ستتنبأ بتأثير ضار على مواقف عمل العاملين لأن تقديرهم لذاتهم قد يتأثر سلبًا بارتباطهم بمؤسسة عملهم. ومنه المؤسسة التي تطبق على سبيل المثال أسلوب التمكين يندمج عمالها في جميع السياسات والبرامج التي تريد تطبيقها ويلتزمون بها، بل ويفخرون بالعمل بها. فكيف يمكن ان يحدث تمكين العامل التزام العامل بتحسين مسؤولية المؤسسة الاجتماعية بُحاً أصحاب المصلحة.

لقد وجد أن ممارسات تمكين العاملين تُؤدي إلى النتائج التالية:²

- يُعد المستوى العالي لرضا العاملين ميزة رئيسية للتمكين، وزيادة مستوى الرضا تؤدي إلى الولاء.
- يعد العاملون المتمكنون أكثر التزامًا في العمل وأقل عرضة للتوتر والتفكير في ترك المؤسسة، وكلما طالت مدة ارتباط العامل بالمؤسسة زادت خبرته مما يجعله موجهًا للعاملين الجدد ولا غنى عنه للعاملين الإداريين.
- يشعر العاملون المتمكنون بإحساس متزايد بالمسؤولية والمساءلة وملكية عملهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- عندما يشارك العاملون في تحديد الأهداف، يُمكنهم إضافة قيمة إلى قيمهم وأفكارهم ومعارفهم وخبراتهم.

¹ عبد الرحمان العايب، مساهمة ادماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة المؤسسات الاقتصادية العمومية للتوضيح وفنون الطباغة برج بوغريج، مرجع سابق، ص 17.

² Ethica Tanjeen, op. cit

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- ينتج العاملون المتمكنون نتائج تؤثر على كل من الإيرادات والأرباح.
- الأشخاص الذين يتم تمكينهم لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات المستقلة هم قوة تنافسية يمكنها تحويل كل جانب من جوانب الأعمال.
- إذا تم تمكين العاملين ومعاملتهم كمكونات أساسية للمؤسسة، فإنهم يكتسبون الثقة بالنفس في قدراتهم التي تؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة.
- العاملون الذين يتمتعون بمستوى عالي من الثقة بالنفس هم أكثر استعدادًا للعمل مع الآخرين. هذه السلوكيات تعزز العمل الجماعي.
- يفخر العاملون المتمكنون بشكل شخصي بعملهم ويتحملون مسؤولية القيام بعمل جيد. نتيجة لذلك، تحبب المؤسسات فوائد العاملين المتمكنين من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة.
- التمكين، الذي يمنح العاملين القدرة على اتخاذ القرارات، له فوائد إضافية أخرى: معالجة أفضل لأعطال الخدمة، وتحسين الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- تمكين العاملين قد يساعد على تعزيز الابتكار. قد يرى العامل المتمكن مشكلة معينة بطريقة مختلفة عن المدير ويكون قادرًا على التفكير في توضيح إبداعي.
- يساهم العاملون المتمكنون أيضًا في تقليل التكلفة المرتبطة بقضايا خدمة العملاء.
- يمكن أن يساعد تمكين العاملين في تقوية العلاقات بين المديرين والعاملين.

المطلب الأول: تمكين العاملين ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء

يعتبر العملاء أو الزبائن من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة بالنسبة لكل المؤسسات على اختلاف نشاطها، فوجودها مرتبط بتقديم خدمات أو منتجات يستهلكها الزبائن بمختلف أنواعهم، ومن بين مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه هذه الفئة نذكر:¹

1. منتجات بأسعار مناسبة : حيث ترتبط الأسعار بتكلفة الإنتاج، فكلما استطاعت المؤسسة السيطرة على تكاليف الإنتاج استطاعت تقديم سلع وخدمات بأسعار تتماشى وقدرة وإمكانيات الأغلبية الساحقة من هذه الشريحة.
2. منتجات بنوعية جيدة : يجب أن يتولد شعور حقيقي لدى الزبائن من أن نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة جيدة قياسًا بالسعر المدفوع.

¹ طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 90-91.

3. إعلان صادق وأمين: يريد الزبائن أن يكون التعريف بالمنتج متصفا بالصدق والوضوح وأن تكون المعلومات حول المنتجات والخدمات صحيحة وواقعية وغير مبالغ فيها.
 4. منتجات آمنة عند الاستعمال: لقد حصل تطور في طريقة صنع واستخدام الكثير من المنتجات حيث أصبحت أكثر أماناً ولا بد من التأكد من سلامة المنتجات وأمنها قبل طرحها في السوق.
 5. منتجات متوفرة في الزمان والمكان المناسبين: أي متاحة وميسورة الحصول على المنتجات والخدمات، حيث يرغب الزبائن بوجود قنوات توزيع منتشرة على مدى واسع تجهزهم بهذه المنتجات بدون انقطاع.
 6. إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال: حيث يجب أن يرفق المنتج بنشرة إرشادية توضيحية لكيفية استخدامه.
 7. تطوير مستمر للسلع والخدمات: إحتراماً للزبائن وسعيًا للإرتقاء بمستوى حياتهم واحتياجاتهم تبادر المؤسسات لتطوير السلع والخدمات بطريقة تعكس اهتماماً واضحاً بالزبون وليس بالعائد المادي فقط.
- يجب أن يعلم القائمون على المؤسسة أنه ليس عليهم فقط إزالة شكاوي العملاء الخارجيين، وعدم تكرارها بنفس الصورة مرة أخرى، ولكن عليهم أكثر من ذلك بالتفكير في عدد من الأمور المهمة مثل تهيئة السبل المختلفة لتحقيق مزيد من الإرضاء لهم، والتنبؤ بما يمكن أن يسببه شكاوي العملاء الخارجيين لتفاديها، وتجدد الإشارة أن شعورهم بعدم الرضا يتسبب في ضياع عملاء خارجيين حاليين ومرتبين، أما كسب رضاهم سيجعلهم بمثابة المروجين للمؤسسة عن طريق الكلام الإيجابي عنها للآخرين، وعلى المؤسسات أن تفهم أن ذلك لا يتحقق إلا من خلال العميل الداخلي (مختلف العاملين في المؤسسة)، والذي إذا لم يكن راضياً عن الخدمات ومعاملات الإدارات المعاونة فلن يتحقق إرضاء العميل الخارجي، لذا يتوجب على المؤسسة لتحقيق رضا عملائها الخارجيين تتبع سلسلة الجودة فتبدأ أولاً بإرضاء عملائها الداخليين (العمال) ثم ينقل هذا الرضا منطقياً وحسب سلسلة الجودة إلى عملائها الخارجيين.¹
- يتمحور التمكين مقارنةً بالنهج الأكثر تراتبية وآلية المرونة والموارد اللازمة للعاملين للاستجابة بسرعة لاحتياجات العميل الخاصة وتصحيح العيوب في تقديم الخدمة وبسرعة.²

يعتبر رضا العملاء هو تصور العميل فيما يتعلق بمنتج / خدمة معينة وفقاً لتوقعاته المحددة بالفعل. لكن متى يشعر العميل أنه يتم عرض المنتجات عليه وفقاً لتوقعاته؟ تختلف الطرق التي تتبعها المؤسسة لبلوغ رضا العملاء إلا أن

¹ Vineet Nayar, (2010) *employee first customer second Turning Conventional Management Upside Down*, Harvard Business Press.

² Potterfield T. op.cit, P: 38.

هناك العديد من الأمور التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار بحيث يعتمد ذلك كثيراً على مستويات كفاءة مزودي الخدمة أو الأشخاص المشاركين في عملية الإنتاج، باعتبارهم واجهة المؤسسة وهم أول من يكون العميل في تواصل معه عند تقديم الخدمة أو المنتج ومنه يمكن طرح السؤال حول كيف يمكن رفع مستوى كفاءة هؤلاء؟ هذا ممكن من خلال توفير الاستقلالية والمسؤولية والابتكار والمعلومات للعاملين المعنيين، وهي عمليات يتضمنها معنى التمكين. هناك العديد من الدراسات التي بحثت في مجال تمكين العاملين ورضا العملاء ومن بينها دراسة¹ (1997) Morrison وآخرون التي بينت أنه يمكن استخدام أساليب القيادة المختلفة وتمكين العاملين كاستراتيجية فعالة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث سيلعب العمال الراضون دائماً دورهم الرئيسي في إرضاء عملائهم. كما قام كل من (2008) Peters & Mazdarani بتحليل تأثير تمكين العامل على جودة الخدمة ورضا العملاء وتوصل إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين. كذلك هو الحال بالنسبة لدراسة Yang & Choi (2009) حيث توصلت إلى أن تمكين العاملين يمكن أن يساهم كثيراً في نمو الأعمال التجارية وتطويرها، الذي يتوقف إلى حد كبير على رضا العملاء والذي يمثل أحد المنتجات النهائية لتمكين العاملين.²

تشير الدراسات أن العمال الذين لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي يعتقدون أيضاً أنهم قادرون على تقديم خدمات ممتازة، ويسعون إلى مشاركة هذه المشاعر الإيجابية مع العملاء، وهذا يتفق مع دراسة (2008) Brown & Lam³ التي بينت ميدانياً العلاقة القوية بين الرضا الوظيفي للموظف ورضا العملاء، وأن من آليات ذلك تمكين العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.⁴ حيث أن التطوير والابتكار في الخدمات والمنتجات يصنع رضا العميل وينميه، وفي العادة ببطء تطور المنتجات والخدمات يقلص الرضا المطلوب من العميل، فالتطوير والابتكار والإبداع في المنتجات والخدمات ينبغي أن يكون مرتبطاً بمستوى توقعات العملاء، وكل تفوق على توقعات العملاء يزيد من رضاهم عن التطوير، وكلما نقص التطوير عن التوقعات كان أثر ذلك على رضا العملاء سلبياً، وتجدر الإشارة أنه لا يمكن تحقيق الإبداع والابتكار في الخدمات والمنتجات إلا بتوفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية محفزة وتمتع بالاستقلالية لا تعاني من أي ضغوطات وهو ما يوفره أسلوب التمكين، حيث توجد العديد من الدراسات التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين التمكين ومستوى الإبداع لدى الفرد.

¹ Morrison R.S. et al. (1997), *The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses*, *The Journal of Nursing Administration*, (27 – 5), pp: 27-34.

² Naeem H. & Saif M. I. (2010), *Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan*, *African Journal of Business Management*, (4-10), pp : 2028-2031.

³ Brown S.P. & Lam S.K. (2008), *A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer responses*, *Journal of Retailing* (84- 3), pp: 243-255.

⁴ Jeon H. & Choi B. (2012), *The relationship between employee and customer satisfaction*, *Journal of Services Marketing*, (26 -5), pp : 332-341.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

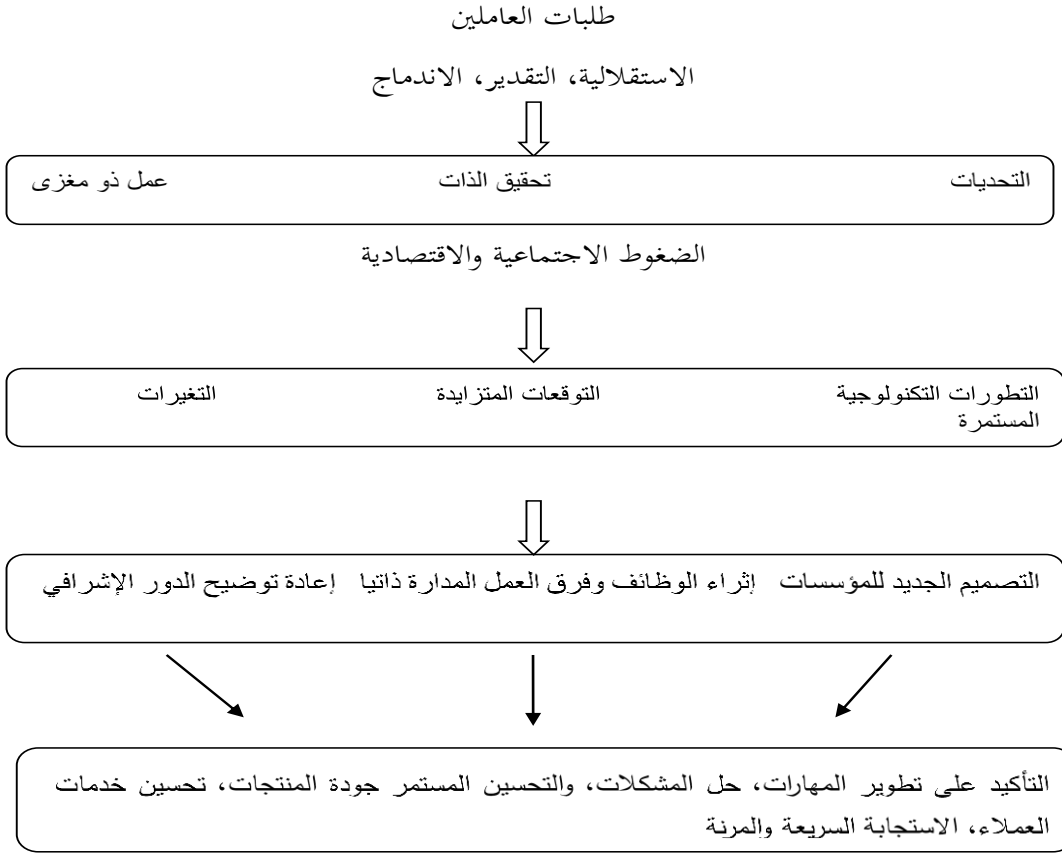
يحسن الشعور بالتمكين مستويات جودة الخدمة المقدمة، وذلك بسبب ما ينتجه العامل من سلوك إيجابي داخل بيئة العمل، حيث أكدت دراسات أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، مما يدل عن وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين ورضا الزبائن، خاصة في المؤسسات الخدمية، حيث يسهم في زيادة قدرة العاملين على التعامل بمستويات عالية من المرونة والتكيف والاستجابة، وهو ما يجعل إنجازهم للمهام أسرع ويرفع من جودة خدماتهم، على عكس العامل الذي ينتظر التعليمات من رئيسه، مما يؤدي إلى بطئ في تقديم الخدمة، حيث أن من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات هو السرعة في إنجاز معاملات العملاء.¹

إن معظم الأفكار الحديثة تدفع نحو تحسين عملية الاستجابة للعميل، والاستجابة الكافية له تعتمد على مدى تمكين الأفراد العاملين من اتخاذ القرارات حول القضايا المهمة والمؤثرة على العميل، والمؤسسة التي تثنى تمكين العاملين ستكون ثقافتها معتمدة على الترويج لمنتجات وخدمات عالية الجودة، كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار سيكون فاعلا في إزالة الموانع المرتبطة بالأداء، ويضيف القيمة والدعم لجودة الخدمات والمنتجات. ويرى *buchanan & huczynsky* أن الإثراء الوظيفي للعاملين، وفرق العمل المدارة ذاتيا، وكافة المدخل الأخرى لتمكين العاملين تؤدي إلى تنمية الأفراد والتحسين المستمر لجودة المنتجات والعناية بالعملاء.² وقد وضعنا بناء على ذلك نموذجا يوضح تصميمنا جديدا للمؤسسة ينطلق من تمكين العاملين، وينتهي إلى تحسين الأداء الاجتماعي للعاملين والعملاء على حد سواء، وهو كالآتي:

¹حسن مروان عفانة، مرجع سابق، ص 14.

² Huczynski A. & Buchanan D.A. (2007), *Organizational Behaviour 6e*, Pearson Education, p:34.

الشكل رقم (3-3): التصميم الجديد للمؤسسات



تمكين الافراد وفرق العمل المستقلة

المصدر: عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحداوي، (2013) الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ص 35.

المطلب الثاني: تمكين العاملين ودوره في تحسين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك

يمثل المالكون فئة مهمة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة، فهم يتحملون مخاطر الاستثمار بأموالهم الخاصة متوقعين عوائد مناسبة من هذه الاستثمارات، ومن بين معايير قياس المسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئة نذكر:¹

1. تحقيق أكبر ربح ممكن: من خلال الاستخدام الأمثل للموارد من طرف العاملين والإدارة.
2. رسم صورة محترمة للمؤسسة: يسعى المالكون دائماً إلى أن تكون مؤسستهم ذات سمعة جيدة وثقافة تنظيمية إيجابية قوية وصورة محترمة في المجتمع، كون هذه الأمور مهمة جداً لاستمرار ونجاح المؤسسة.

¹طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 86-87.

3. زيادة حجم المبيعات : يسعى المالكون دائما لأن تكون مؤسستهم الأولى من حيث الحصة السوقية وحجم المبيعات في السوق.
 4. تحقيق نسب نمو عالية : حيث تعبر نسمة النمو عن ظاهرة صحية، فالمؤسسات التي تتوسع وتنمو تعطي مؤشرات للاستثمار فيها وبالتالي ترتفع قيمة أسهمها وقيمتها الحقيقية الكلية.
 5. حماية أصول المؤسسة : فالمالكون هم أول المتضررين من حصول أي ضرر في موجودات وممتلكات المؤسسة، وقد يؤدي الإهمال أحيانا إلى انهيار المؤسسة وخروجها من السوق.
 6. سلامة الموقف القانوني والأخلاقي : تشير سلامة الموقف القانوني والأخلاقي إلى احترام قوانين المجتمع وتشريعاته، وبالتالي لا تتحمل المؤسسة غرامات ولا مساءلات قانونية وتتعايش بسلام مع مختلف فئات المجتمع.
 7. تطوير مستمر لقدرات المؤسسة وإمكانياتها : وهذا ما يتطلع إليه المالكون باعتبار أن هذه القدرات من أداة تحقيق مختلف الإنجازات سواء على صعيد الأرباح أو قيمة المؤسسة أو نسب النمو فيها.
- يُعتبر تمكين العاملين من أهم الآليات لتحقيق المعايير السابقة حيث أن العاملين الممكّنين فخورين بعملهم وهم أكثر إنتاجية من زملائهم غير الممكّنين كما أنّهم عموما أكثر رضا وهو ما يؤدي إلى جذب عملاء أكثر بسبب جودة الخدمة المقدمة ما يترجم إلى أرباح أكثر، كما أن التمكين يعزز اعتقاد العاملين بأنهم قادرين على قيادة مصيرهم والتحكم فيه. مما يرفع التحفيز الذاتي الذي يترجم إلى ولاء أكبر وجهد إضافي يقدم للمؤسسة.¹
- ويعتبر العمال الممكّنين أكثر دافعية وأكثر التزاما بالعمليات التنظيمية، ولديهم شعور أنهم الأكثر دراية ومعرفة بوظائفهم من أي شخص آخر وهو ما يجعلهم أكثر دقة في العمل ويتميزون بالأداء العالي ويخلق التمكين للعاملين شعورًا بالانتماء للمؤسسة ولفرق عملهم ويزيد احتمال بقائهم فيها، وهو ما يؤدي إلى تدني في التغيب ويخفض من نسب ومعدلات دوران العمل التي تُؤثر على سمعة المؤسسة وصورها. كما أن التمكين يزيد من جودة خدمة العملاء ورضاهم بطريقة غير مباشرة. ويساهم التمكين في جعل العامل أكثر رغبة في التغيير ومنه مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد.²
- ويرى العامل الممكن أن له دوره ومساهمته في مصلحة المؤسسة ككل مما يولّد لديه النظرة الشمولية، كما يرفع التمكين مستويات الرضا الوظيفي كون العامل يتمتع بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل. وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للمؤسسة ويحسن مستوى إنتاجيتهم كما ونوعا.

¹ Ramesh R. & Shoyim Kumar K. op. cit

²ERIC NG Chee et al. op. cit

وقد ذكر (2004) Toloken بأن شركة لإنتاج البلاستيك في الولايات المتحدة الأمريكية عمدت إلى اجتذاب 200 فكرة من العاملين، وكانت النتيجة تخفيض تكلفة الإنتاج بمعدل 1.2 مليون دولار عام 2003 والسبب الرئيسي في ذلك كان الثقة العالية بالعمال. فيما تحدث مدير مصنع آخر للبلاستيك في أمريكا عن زيادة المبيعات السنوية لرجال البيع داخلها من 88 ألف دولار إلى 140 ألف دولار سنويا للرجل الواحد، والسبب في ذلك لجوء إدارتها إلى تطبيق أحد الممارسات التمكينية وهي الإدارة بالمكشوف *Open Book Management* حيث أطلعت عاملها على المعلومات المالية، وطالبت بأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل وإشراكهم في وضع الخطط التسويقية لمنتجاتها.¹ وهذه الممارسات المطبقة من المصنعين تصب ضمن مفهوم التمكين والأبعاد التي يقوم عليها.

وجدت دراسة (1995) Spreitzer حول التمكين أن العامل الممكن لديه القليل من الغموض حول دوره في المؤسسة. كما تم التأكيد أن تمكين العامل في مكان العمل هو مؤشر مهم للابتكار لأن التمكين يؤثر بشكل إيجابي على العاملين مما يحفز قدرتهم على الابتكار نحو الأداء التنظيمي.

في الواقع، للتمكين تأثير إيجابي على العاملين وخاصة على قدرتهم على الابتكار حيث خلص (2012) Ertürk إلى أن التمكين يؤدي إلى سلوكيات مبتكرة من خلال استقلالية ومبادرة العاملين والتي تجعلهم أكثر استعدادًا لتقديم المزيد من الجهود. نظرًا للمرونة التي تُترك لهم، فهم أكثر تحفيزًا خاصةً لكشف طرق جديدة في التفكير وتوليد أفكار متعددة يمكن أن تؤدي بشكل خاص إلى ابتكارات جديدة.²

وعليه، ينبغي على القادة تبني ممارسات إدارية مثل تمكين العاملين التي تحفزهم من أجل بذل المزيد من الجهود ومساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها. بحيث، يمكن أن يؤدي تمكين العاملين إلى تحسين أدائهم الفردي والذي بدوره سيساهم في الأداء التنظيمي. ويشير (2013) Dobre إن التمكين يُعزز رضا العاملين وتحفيزهم ويساهم في تحسين الإنتاجية التنظيمية ورضا العملاء وتحقيق أرباح أفضل. بالإضافة إلى ذلك، قدم (2010) Ke & Zheng دليلًا على أن تمكين العامل هو أساس التحسين المستمر ويتيح أداء تنظيميًا أفضل.³

يعتبر تحقيق مستويات إنتاجية عالية بالمؤسسة من أهم اهتمامات الملاك، حيث تشير نتائج دراسة (1999) Kirkman & Rosen أن فرق العمل الأكثر تمكينًا أكثر إنتاجية واستباقية من الفرق الأقل تمكينًا، وذلك لتوفر المشاركة المتزامنة للسلطة والمعلومات والموارد والمكافآت مع العاملين.⁴

¹ محمد سعيد حوال، تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر مقارنة نظرية، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي رقم 21، 2014، ص 16.

² Ertürk A. (2012), *Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust*, *International Journal of Business and Social Science* (3- 14) pp : 153-165.

³ Berraies S. et al. (2014), *Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance*, *Business Management and Strategy*, (5-2), pp : 82- 103

⁴ Kirkman B.L. & Rosen B. (1999), *Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment*, *Academy of Management Journal*, (42- 1), pp: 58-74

أجرى *Areiqat & Bayan Naji* دراسة للتّعرف على دور تطبيق تمكين العاملين بأبعاده المتمثلة في: التّعلم، التدريب، إعادة التأهيل، التفويض، في تحسين الفعالية بالمؤسسة التي حددت أبعادها في: الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، جودة المنتج. في مؤسسة كوكا كولا، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة نذكر منها: أنّ هناك دور لتمكين العاملين في تحسين منتجات المؤسسة، وفي تحسين مستوى الحصة السوقية للمؤسسة، وتحقيق التحسين في عدة جوانب سواء التنظيمية أو الفنية وكذلك النتائج الاقتصادية، وأنّ تبني واستخدام التمكين يؤدّي إلى تحسين الأداء. وكل هذا يصب ضمن اهتمامات الملاك.

المطلب الثالث: التمكين ودوره في تعزيز المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين

تشمل هذه الفئة جميع العاملين في المؤسسة الذين لا تقتصر مصلحتهم على الأجور، بل تتعداها إلى عدد أكبر من المؤشرات التي نوجزها في الآتي:¹

1. أجور ومرتبوات مجزية: حيث يتوقع العاملون سواء الإداريين أو الفنيين أن تدفع لهم المؤسسة أجورا تتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم سواء كان جهدا فكريا أو بدنيا، كما يتوقع العاملون العدالة في هذه الأجور.
2. فرص ترقية جيدة: وهي حالة مطلوبة من العاملين لأنّها تؤدّي إلى تحسين قدراتهم الفنية والمالية وتشعرهم بأهميتهم في المؤسسة.
3. تدريب وتطوير مستمر: فالعامل لا يتوقف عن حد معين لذلك فهو في يسعى دوما للحصول على معلومات إضافية ومهارات جديدة تمكنه من تحسين وتطوير أدائه، لذلك هو يتوقع من المؤسسة أن تقدّم له دورات تدريبية تؤهله للتكيف مع مختلف تغيرات ومتطلبات بيئة العمل.
4. ظروف عمل صحية ومناسبة: تساعد بيئة العمل على الإنجاز الصحيح للمهام وأداء الوظائف بشكل صحيح إذا كانت بيئة مشتملة على المستلزمات الضرورية للحفاظ على صحة العامل وسلامته من الأخطار بمختلف أنواعها.
5. المشاركة في القرارات: أصبح العاملون يتطلعون لمزيد من المشاركة في القرارات التي تخصّهم أو تخص عملهم، وقد بقيت المشاركة تمثلا مدخلا مهما لتحفيز العاملين واندماجهم في العمل، فالمنظمات اليوم لا تكتفي بالاستفادة من الجهود الفنية للعاملين بل تحاول أن تستفيد من مبادراتهم الإبداعية وذهنياتهم باعتبار أنّهم الأقرب إلى بيئة العمل المباشرة.

¹ طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 87-89.

6. عدالة وظيفية: تولد هذه العدالة شعورا بالانتماء والإحساس بالثقة وتساهم بتنمية ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
7. رعاية صحية جيدة: لهذا الجانب أهمية كبيرة في حياة العامل وعائلته، فالتأمين الصحي والرعاية الصحية الجيدة في أماكن العمل هي متطلبات ضرورية يطمح لها العامل في كل المنظمات.
8. إسكان وخدمات أخرى للعاملين: إنّ توفير السكن يوفر للعامل إستقرارا عائليا وحافزا مهما للبقاء في المؤسسة وتطوير أدائه، إنّ مساهمة المؤسسة بشكل جزئي أو كلي في توفير السكن أمر مطلوبا وهو يعد إسهاما اجتماعيا مهما وتتميز المؤسسات اليابانية عن غيرها في هذا المجال بمساهمتها الواضحة في ذلك.
9. الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية: يعد منهج الإدارة المفتوحة مدخلا لتنمية العلاقة مع العاملين حيث يكونون على اطلاع تام بما يحيط بالمؤسسة من مواقف مختلفة، وبالتالي فهم الأسرع للمبادرة بمعالجة المواقف المختلفة ومساعدة المؤسسة على التطور، فالشفافية والوضوح في الاتصالات تؤدي إلى تقليل الإشاعات بين العاملين ومردودها السليبي عليهم.
- الطريقة الأولى للمؤسسات لاستخدام الأخلاق في المسؤولية الاجتماعية هي من خلال البرامج التي يشعر العاملون أنّها تُعزّز مزاياهم التي تقدمها المؤسسة بشكل مباشر مثل خطط معاشات التقاعد للرعاية الصحية الأفضل وما إلى ذلك. إذا شعروا أنه يُنظر إليهم على أنّهم أصول قيّمة ويتم التعامل معهم بشكل جيّد، تزداد الإنتاجية. الدعوة هنا هي أنّها إذا كانت المؤسسات ستعامل العامل بشكل جيد، فقد لا يحتاجون إلى استخدام منصات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمنتديات إعلانية لأنّ المكاسب من هذه الحيل يمكن جنيها من خلال إنتاجية العامل.¹
- بالرجوع إلى أبعاد تمكين العاملين مثل التدريب المستمر والمشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات بالإضافة إلى التحفيز والمكافآت، فقد يتحقق كل ما يتوقعه العامل من المؤسسة التي تطبق أسلوب التمكين.
- وقد أكّدت دراسات عديدة وجود علاقة طردية بين ممارسات التمكين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين²، حيث أنّ العامل يشعر برضا أكبر وذلك لشعورهم بقدر أقل من الضغوط عندما يكون لديهم شيء من السيطرة على الأحداث، كما أنّ تمكين العاملين يشتمل على إثراء للمهام ودرجة حرية أكبر وهو ما يزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالتالي شعورهم بالسعادة ومنه الرضا

¹ Wamitu S. N. (2014), *Corporate Social Responsibility: intentions and practice*, open journal of Business and Management, (2-2), pp :116-126..

² Choi S.L. et al. (2016), *Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment*, Human resources for health, Springer.

Hanaysha J. & Tahir P.R (2016), *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, (219), pp: 272-282

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ويعمل تمكين العاملين على إنجاح برامج جودة الحياة، كونه يساهم في تحقيق حاجة الانتماء الداخلي للعامل، ويساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، ومن ثم زيادة إنتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له وهو ما يُؤدّي إلى المحافظة على العامل من قبل المؤسسة أطول وقت ممكن كون التمكين يجعله مدرباً ومؤهلاً وصاحب كفاءة عالية، ويحسن علاقته مع الإدارة وشعوره بالرضا لممارسته أنشطة أكبر يكون مسؤولاً عنها ويطور مهارات جديدة، ويجعله يشعر بمعنى الوظيفة نتيجة منحه مسؤولية أكبر وتمكينه من حاجة الانجاز.

إنّ نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في بيئة العمل التشغيلية والإدارية والإشرافية جميعاً تتوقف على مشاركة العاملين الفعلية والحقيقية في الإدارة، لذلك يعتبر التمكين أحد المحاور الرئيسة والأهم لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأنّه يتعلق بتقوية العاملين ودعمهم بكل ما يُساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج.

ويوفر أسلوب التمكين إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة، وتخفيض معدلات دوران العمل ومعدلات الغياب والتغيب، وتخفيض معدلات الحوادث والإهمال والسرقة والتلف، نتيجة الأمن الوظيفي في بيئة العمل وعدم الخوف.¹

إستناداً الى نموذج كانتر *Kanter* الذي تمّ تناوله في الفصل الأول، فإنّ من النتائج التي تحقّقها المؤسسات من تمكين العاملين، هو زيادة الفعالية الذاتية وتحقيق دافعية عالية وزيادة الالتزام التنظيمي وانخفاض مستوى الإرهاق إضافة إلى زيادة الاستقلالية وانخفاض التوتر لدى العاملين. وهو ما يطالب به العامل كصاحب مصلحة.

تشير دراسة *Bronwyn Hayes et al. (2014)* التي كان هدفها اختبار نموذج توضيحي للعلاقات بين بيئة العمل التمريضي والرّضا الوظيفي وضغط العمل والإرهاق العاطفي لمرضات غسيل الكلى، بالاعتماد على نظرية كانتر للتمكين التنظيمي إلى أنّه يمكن تحسين الاحتفاظ بالعاملين من خلال خلق بيئات عمل تمكينية تُعزّز الرّضا الوظيفي بين ممرضات غسيل الكلى، وذلك لوجود تأثير إيجابي مباشر للتمكين على الرضا الوظيفي، وزيادة الرضا الوظيفي بدورها تُنبأت بضغط وظيفية أقل، وقد كان للرضا الوظيفي أيضاً تأثير على الإرهاق العاطفي وذلك من خلال تخفيف ضغوط العمل.²

وأثبتت دراسة *Lasching & Wong* أنّ قيام القادة بتمكين العاملين لإنجاز عملهم بطرق ذات مغزى، فمن المرجح شعورهم بأنّ لديهم أعباء عمل معقولة، وسيطرة على عملهم وعلاقات عمل جيدة، والمعاملة العادلة

¹أيمن حسن ديوب، (2014) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الاول، ص 209-210.

² Hayes B. et al. (2014), *Predicting emotional exhaustion among haemodialysis nurses: a structural equation model using Kanter's structural empowerment theory*, Journal of advanced nursing, pp : 1. 13.

والمكافآت المنصفة، وأن قيمهم متوافقة مع القيم التنظيمية، وبالتالي يكونون أقل عرضة لتجربة الإرهاق وأكثر عرضة للمشاركة في عملهم.¹

المطلب الرابع: تمكين العاملين ودوره في تحسين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

إنَّ المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية، التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات المؤسسات المختلفة على صحة الإنسان وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار. وقد أصبح التزام المؤسسة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه المشكلات البيئية من الأمور المهمة، باعتبارها طريقة تضمن لها الاستمرارية والفعالية، وهو ما يستوجب منها تبني نظام الإدارة البيئية كونها جانباً مهماً من جوانب المسؤولية الاجتماعية.

وتأتي ضرورة التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة، نتيجة تزايد عدد وحجم المؤسسات والتي تزايد معها الاستغلال الكبير لمختلف الموارد الطبيعية في العمليات الإنتاجية والتي لها مخلفات وأضرار أدت إلى مشاكل بيئية كبيرة.

لعلَّ أهم ما يدل على أهمية موضوع البيئة هو إصدار منظمة التقييس العالمية حزمته المعرفة *ISO 14000* فعلى الرغم من أنه ليس هناك إجماع على وجود معايير واضحة ومحددة لقياس الأداء البيئي للمؤسسات، إلاَّ أنه تُوجد العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء المؤسسات في هذا المجال والتي من أهمها اندماج العاملين في الأنشطة البيئية وذلك من خلال وجود نظام مكافآت وحوافز للعامل المتميزين في مجال الأنشطة البيئية، وكذلك إدراج برامج تدريبية للعاملين فيما يخص شؤون البيئة والمحافظة عليها.²

وقد عكست التجارب العملية في هذا المجال الفوائد العديدة التي تعود على المؤسسات التي تضع المشكلات البيئية ضمن أولوياتها الإستراتيجية. فقد بينت نتائج إحدى الدراسات³ أنه يمكن تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة بوسائل وممارسات إدارية عديدة، ويعد التمكين أحد الممارسات الفاعلة في تجسيد تلك الأهداف لأنَّه يمنح الحرية للعاملين في التصرف دائماً واتخاذ القرارات المسؤولة من جهة ويزيد من خبرات ومهارات العاملين ومستوى تعليمهم من جهة أخرى، كما تمَّ التأكيد بشكل فعلي أنَّ ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات المبحوثة

¹Laschinger H. & Wong C. A. (2013), *Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment*, *Journal of Nursing Management*, (69-4), pp : 947-959

² طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 92 93.

³ أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين (2009)، مرجع سابق.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

قد يُسهم مباشرة في تجسيد الأهداف التنظيمية، مما يعني ضرورة تبني هذه المؤسسات لممارسة التمكين إذا ما أرادت المساهمة في المحافظة على البيئة وضمان استدامتها.

تُعدُّ المشكلات البيئية من المشكلات المتشابكة التي يصعب تنظيمها والتعامل معها من خلال القوانين والتشريعات لوحدها، حيث أنّها في الأساس مسألة سلوكية، فإنّ الحل الأمثل لمواجهتها والمحافظة على البيئة وحمايتها يكمن في حسن تنشئة الإنسان المتفهم لبيئته، والمُدرِك لظروفها، والواعي لما يُواجهها من مشكلات وما يهددها من أخطار، فهو القادر على أن يُسهم في حمايتها وصيانتها عن رغبة واقتناع وكل ذلك يتحقق من خلال دمج البيئة ومفاهيمها في ثقافة الفرد التي يتم اكتسابها وترسيخها من الأسرة إلى المدرسة إلى المؤسسة.

يتطلب تبني مختلف الممارسات البيئية في المؤسسة تضافر جهود كل أصحاب المصلحة فيها، ولعلّ أهمّ ركيزة في هذا التبنّي هي الاهتمام بالتكوين البيئي للعمال كرفع درجة وعيهم بمخاطر الأنشطة المضرة بالبيئة. حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد وتطبيق سياسات من تكوين وتوعية وتحفيز للعمال كونها المسؤولة عن جلب اليد العاملة المؤهلة وتدريبها وترقيتها وتحفيزها. وبالتالي فهي تهتم بشؤون جميع العمال على مستوى جميع الوظائف من إنتاج وتسويق وكذلك البحث والتطوير والحاسبة.

وعليه يمكن إدراج العنصر البيئي ضمن اهتمامات وظيفية الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق ما يلي:

- جلب العمال ذوي التخصصات البيئية واختيارهم وتعيينهم في مناصب حساسة على مستوى المؤسسة؛
- إعداد خطة تهدف إلى تكوين الإطارات العليا كتوعيتهم بمراعاة الجانب البيئي في وضع استراتيجية المؤسسة؛
- تكوين وتدريب العاملين على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق، وتحسيسهم بمدى أهمية تبني نظام الإنتاج الأنظف؛

- والتسويق الأخضر وأثرهما الإيجابي على سمعة المؤسسة في المدى الطويل؛

- نشر الثقافة البيئية كإدراجها بصفة مؤكدة ضمن ثقافة المؤسسة.¹

توضح الدراسات أنّ القوة العاملة مهية بشكل أكبر لتولي برامج بيئية عندما يلعب الإشراف دوراً تشاركيًا في مثل هذه القضايا.

بسبب القلق البيئي العالمي المتزايد، هناك حاجة للمؤسسات لتنفيذ مبادرات خضراء رسمية، إلا أنّ تنفيذ الممارسات الخضراء الفعالة من المؤسسة يتطلب وعيًا بيئيًا ومعرفة بالعملية بين العاملين، حيث يتم ذلك من خلال دمج الممارسات الخضراء في برامج التدريب والتطوير، كما أنّ نظام الإدارة البيئية *ISO14001* يشدد على أهمية تحمل كل

¹ احمرّة رملي، مرجع سابق، ص 50.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

فرد في المؤسسة المسؤولية صوب البيئة في إطار عمل تكون الأهداف البيئية إحدى المدخلات الرئيسية لأي عملية ونشاط ولعلّ من أهمها إدراجها ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

يقوم أسلوب التمكين على توفير التدريب المستمر للعاملين بالمؤسسة، ويعتبر الأداء البيئي من أهم مكونات إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، حيث يعمل على إكساب العاملين مختلف المعارف والمهارات المتعلقة بإدارة المخلفات والانبعاثات، وذلك من خلال تدريبهم على حسن استخدام الموارد الطبيعية مثل: المواد الأولية، الماء، الطاقة، وعلى كيفية التعامل مع المخاطر الصحية والسلامة المهنية، وتدريبهم على الإدارة الجيدة لمختلف المخلفات الصلبة أو السائلة وكذا الانبعاثات الغازية وذلك من خلال تعريفهم بخصائص هذه النفايات والانبعاثات، وأساليب التعامل معها بدءاً من مصدر إنتاج هذه النفايات والانبعاثات، وانتهاءً بمعالجتها والتخلص النهائي منها، وذلك تحقيقاً لمبدأ الإدارة المتكاملة للتخلص الآمن من هذه النفايات والانبعاثات.

يُعرف التدريب البيئي على أنه: "هو ممارسة تهدف إلى توجيه الاهتمام إلى تنمية مهارات العاملين والمعرفة التي تتعلق بكفاءة محددة، ويقلل من أسباب التدهور البيئي والحفاظ على الطاقة ويوفر القدرة على التفاعل بسهولة في حل المشاكل، إذ يتطلب النهج البيئي زيادة وعي العاملين ومهاراتهم ومعرفتهم العملية." ¹

كما تم تعريفه بأنه الوظيفة التي تسعى إلى إيجاد الوعي البيئي بين القوى العاملة من خلال عقد الندوات وورش العمل على المستوى التنظيمي، وتوفير التعليم البيئي الذي يهدف ويقترح، إلى تغيير سلوك العاملين لتحقيق الأداء البيئي الجيد. وهناك عدّة ممارسات للتدريب والتطوير الخضراء مثل تدريب العاملين على إجراء تحليل أخضر لمساحة العمل، وتوفير تدريب محدد على جوانب الإدارة البيئية للسلامة، كفاءة الطاقة، إدارة النفايات، إعادة التدوير وتطوير المهارات الشخصية الخضراء.²

وهناك عدة أمثلة لبرامج وأنشطة التدريب البيئي نذكر منها ما يلي:³

المسابقات البيئية: تهدف هذه المسابقات إلى تنمية الوعي البيئي لدى العمال، ولفت اهتمامهم بالقضايا البيئية وتنمية الاتجاهات الإيجابية نحو البيئة، وتفعيل المشاركة الإيجابية والتعاون في حل المشاكل، وخلق أجيال واعية بالقضايا البيئية.

الدورات التدريبية البيئية: تقوم المؤسسات بإعداد وتنفيذ خطة تدريبية موجهة بالعمال بمختلف مستوياتهم، لتدريبهم وتأهيلهم في المجالات المتعلقة بالبيئة، وقد تشمل هذه الدورات عدة مجالات منها:

¹ Bangwal D. & Tiwari P. *op. cit.*.

² بو رمان الصديقي، (2019)، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف. مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، ص: 44-71.

³ عبد الحكيم جري، مرجع سابق، ص 48 49.

.....الفصل الثالث: جوانب مساهمة تمكين العاملين في تحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- نظم الإدارة البيئية، وذلك بالمساهمة في الحفاظ على استخدام المواد الأولية، ووضع الأهداف والسياسات البيئية،
- التشجير، المساحات الخضراء، من خلال زرع ثقافة التشجير والاعتناء بالمساحات الخضراء.
 - إعادة تدوير المخلفات وطريقة التعامل معها، وذلك بتوفير فرص التدريب للعمال في مجال رَسكلة وإعادة استخدام النفايات،
 - المشاريع الصديقة للبيئة، وذلك بتعريفهم بمختلف المشاريع التي تساهم في الحفاظ على البيئة،
 - الإنتاج الأنظف، وذلك بتدريب العمال على حسن استخدام المواد، وعلى استخدام التكنولوجيا النظيفة والصديقة للبيئة في العملية الإنتاجية،
 - التسويق الأخضر وذلك من خلال الترويج للمنتجات الخضراء التي لا تضر بالبيئة، والتأثير في قرار شراء الزبائن.
 - الصحف والكتب والوسائل والبرامج الالكترونية المتعلقة بالبيئة :حيث تقوم المؤسسة بتوفير صحف وكتب لعمالها، بالإضافة إلى الكتب والبرامج على الحاسوب من أجل توسيع ثقافتهم البيئية التي تنعكس بالإيجاب على مختلف ممارساتهم تجاه البيئة.
- فالتدريب البيئي يزود العمال بالمعرفة والوعي والمهارات المتعلقة بالسلوكيات الخضراء ويُعزز توفير التعليم البيئي القيم البيئية كما أنه يؤثر إيجابًا على مشاركة العاملين في السلوكيات الخضراء، كما يساعد التدريب البيئي من تحقيق الممارسات البيئية الاستباقية من خلال مقترحات العاملين الخضراء.¹
- إنَّ إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صياغة السياسة البيئية للمؤسسة كإحدى الممارسات التمكينية يُتيح لهم زيادة شعورهم بالمسؤولية البيئية وضرورة تبنيهم والتزامهم بمتطلبات الإدارة البيئية وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة.
- ولأنَّ المكافآت من أهم ما يقوم عليه أسلوب التمكين، فوضع نظام للمكافآت والجوائز خاص للعاملين الذين يبدعون في المجال البيئي سواء بتصميم منتج أخضر صديق للبيئة أو ابتكار طريقة إنتاج أنظف غير ملوثة للبيئة، أو طريقة لتسيير النفايات ورسكلتها، فهذا يحفز ويشجع الأفراد العاملين على تبني البعد البيئي في مختلف تصرفاتهم وسلوكياتهم وأفكارهم، وهو ما يُساعد في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسة.
- وقد أشار *Argyris (1998)* الى ما أسماه بالكفاءات الخضراء للتمكين (أو كفاءات التمكين الأخضر) في إشارة إلى عملية تفويض السلطة للعاملين لأخذ قرارات تكون في مصلحة المؤسسة بما في ذلك المبادرات البيئية وهذا بعد إكسابهم مهارات وكفاءات تخص مختلف إجراءات حماية البيئة. ويؤكد على ضرورة الدراية الجيدة للعاملين

¹ Leidner S. et al. (2019), *Green (environmental) HRM: Aligning ideals with appropriate practices*, *Personnel Review*, (48-5), pp : 1169-1185.

بالمبادرات البيئية وتوفير الحافز لاتخاذ خطط بيئية داخل المؤسسات، كونهم وكلاء للابتكار ولهم آثار إدارية كبيرة داخل المؤسسات، حيث أنّ العاملين الذين لم يتم تمكينهم يظهرون اهتمامًا ضئيلاً بالالتزام والتحسين.¹

المطلب الخامس: تمكين العاملين ودوره في تحسين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين تسعى المؤسسات إلى توطيد العلاقة معه باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية للمؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع، وقد تعددت المؤشرات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية تُجاه المجتمع المحلي كصاحب مصلحة نذكر منها ما يلي:²

1. المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع: كإنشاء الجسور وتعبيد الطرق ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية والإكثار من المساحات الخضراء وغيرها من المبادرات التي تحسن نوعية الحياة في المجتمع.
2. خلق فرص عمل جديدة: وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة وتوفير مصادر دخل لأبناء المجتمع المحلي وزيادة الاستقرار والأمن الاجتماعي.
3. دعم الأنشطة الاجتماعية مثل ملاعب الأطفال وأماكن لكبار السن وغيرها من النوادي التي تزيد من ترابط الشرائح الاجتماعية وتقلل الاضطرابات.
4. الصدق بالتعامل: فعلى المؤسسة أن تكون شفافة في تعاملها مع المجتمع.
5. إحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع: وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الإيجابي وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق الأرباح على حساب صحة المستهلك أو إستغفاله.
6. دعم مؤسسات المجتمع المدني: وتمثل هذه المؤسسات في الجمعيات الخيرية والجمعيات التي تهتم بالمرأة والشباب وكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، حيث يتوقع المجتمع من المؤسسات أن تُبادر بدعم هذه المؤسسات مادياً ومعنوياً.
7. دعم المؤسسات العلمية كمراكز البحوث والجامعات والمستشفيات، كَون التعاون بين المؤسسات والمراكز العلمية سينعكس على المجتمع المحلي بخدمات راقية و سلع بنوعيات جيدة وأسعار معقولة.
8. المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع المحلي: عن طريق التوعية المستمرة والالتزام العالي بعدم خلق الفساد السياسي وعدم دفع الرشوة مقابل الحصول على امتيازات خاصة.

¹ Argyris C. (1998), *Empowerment: the emperor's new clothes*, Harvard Business Review, pp : 98–105.

² طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 98 - 99.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تقديمه في الفصل يمكننا أن نخلص إلى أنّ وظيفة الموارد البشرية، تعتبر الوظيفة التي تخلق الظروف الملائمة والمشاركة الديناميكية للعاملين في أهداف المؤسسة واستراتيجيتها، وتخلق وتغير المعايير الجماعية: تُدير العلاقات الاجتماعية وتطور التضامن والانتماء إلى المؤسسة، وتتدخل على المستوى الكمي: إدارة القوى العاملة وكشوف المرتبات، ولكن أيضاً على المستوى النوعي: إدارة المهارات، وتعزيز الحافز،... وهذا على المدى القصير والمتوسط والطويل.

كما أن دور إدارة الموارد البشرية ضروري في جعل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أداة لبناء المعنى الذي من المرجح أن يُعزز تحفيز العاملين وتصوراتهم الإيجابية عن مهمة المؤسسة، ومن ناحية أخرى لديها القدرة لتعزيز السلوك المسؤول اجتماعياً في المؤسسة، وذلك باتباعها مجموعة من الممارسات والتي يعتبر التمكين أهمها، من خلال أبعاده المهمة (المشاركة بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة، الحوافز والمكافآت الممنوحة، الحرية والاستقلالية وفرق العمل المستقلة) التي تجعل اهتمامات ومطالب أصحاب المصالح (العملاء، المساهمين، العمال، البيئة والمجتمع) محققة.

الفصل الرابع

تمهيد

تنتقل الباحثة في الدراسة الميدانية أو المرحلة العملية، من سؤال الدراسة العام والمجرد إلى السلوكيات في حد ذاتها والتي تمثل الجانب الملموس والدقيق للبحث العلمي، وهو ما يعكس الواقع المتعلق بمدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لأسلوب تمكين العاملين ودور ذلك في تحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه اصحاب المصلحة، حيث يتطلب ذلك تحديد طبيعة المسار البحثي، فما خصوصية المسار المتبع في هذه الدراسة؟ إلا أنه وفي ظل تعدد طرق البحث تصبح عملية انتقال الباحث من المعالجة النظرية إلى المعالجة الميدانية خطوة جد مهمة، فإذا ما تحقق ذلك بدقة واتباع أسس البحث العلمي تمكن الباحث من بلوغ نتائج مضبوطة. لذلك من المهم توضيح كل ما يتعلق بالمسار البحثي، المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات والاختبارات الإحصائية القبلية وكذلك قابلية اعتماد أدوات الدراسة.

سيتم الاعتماد على برنامج *SPSS* لمعالجة البيانات باستخدام مجموعة من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، حتى تتمكن من اختبار الفرضيات والاجابة على أسئلة الدراسة، وفي الأخير تحليل نتائجها ومقارنتها بالدراسات السابقة.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تحديد الفلسفة الأبيستولوجية للبحث *Philosophy*

إن أول شيء يتوجب على الباحث القيام به هو تحديد الفلسفة الأبيستولوجية التي ينتمي بحته إليها، وترتبط فلسفة البحث بتطوير المعارف وبناء المعارف الجديدة، وقد يشمل ذلك تطوير نظرية أو مقارنة جديدة كما يشمل الإجابة على إشكالية معينة في جانب معين من المعارف. في علوم التسيير على خلاف العلوم الاجتماعية الأخرى تعاني عدم وجود ابستولوجيا خاصة بها، وتستقي مرجعيتها عادة من التوجهات المنهجية المعتمدة في العلوم الأخرى (خاصة العلوم الاجتماعية التي لطالما اعتمدت مناهجها من قبل الباحثين في علوم التسيير لبناء المعرفة) بسبب حداثة نظرياتها وأصولها المعرفية. إلا أنه يمكن للباحث في علوم التسيير بناء بحته انطلاقاً من عدة فلسفات أبستولوجية أهمها: الفلسفة الوضعية، الفلسفة الواقعية، الفلسفة التفسيرية والفلسفة البراغماتية وهي كالتالي: ¹

1 الفلسفة الوضعية (Positivism) تعتبر أهم الفلسفات الأبيستولوجية المستعملة في العلوم الطبيعية في القرن 4، وقد تطورت مع تطور علم الفيزياء. والبحث العلمي وفق الفلسفة الوضعية يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية

2 الفلسفة الواقعية (Realism) تقوم هذه الفلسفة على فكرة مفادها أن ما تتلقاه حواسنا من معلومات ومعارف هو الواقع. وتختلف هذه الفلسفة عن الأخرى الوضعية في كون الباحث يستعمل الملاحظة في بحته للاطلاع على واقع الظاهرة المدروسة ومكوناتها بدون القيام بتجارب أو عمليات تأثير عليها.

3 الفلسفة التفسيرية (Interpretivism) تشير إلى ضرورة فهم الاختلافات في سلوكيات البشر وبالتالي اختلاف تأثيرها في الظاهرة المدروسة. فعلى عكس الفلسفتين السابقتين اللتين تركزان على الظاهرة ومكوناتها، فإن الفلسفة التفسيرية تركز على "المؤثر الاجتماعي" ممثلاً في الإنسان والتنوع السلوكي الذي يؤثر في الظاهرة المدروسة. فمثلاً دراسة مكان العمل الذي يضم عاملين معينين باستعمال الأبعاد: المناخ التنظيمي، الإنتاجية والتنظيم، ستختلف من حيث النتائج عن دراسة نفس مكان العمل بنفس الأبعاد ولكن باختلاف العاملين. ويفسر ذلك بتنوع الذهنيات والسلوكيات التي تختلف من شخص لآخر. وتستعمل هذه الفلسفة في العلوم الاجتماعية بالدرجة الأولى، وعليه

¹ عماد سعادي، (2018)، كيفية تحديد التوقع الأبيستولوجي للدراسات في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، ص 15-16.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

ضرورة دراسة الظواهر الاجتماعية وفهمها من منظور العاملين أو البشر المكونين لتلك الظواهر، بالإضافة إلى تفسيرها انطلاقاً من الاختلاف في الذهنيات والسلوكيات.

4 الفلسفة البراغماتية (الإرشادية) (Pragmatism) حسب *al et Saunders* فإن الفلسفة البراغماتية تعني المزج بين مختلف الفلسفات الأبيستمولوجيا في بحث علمي واحد. وتفترض هذه الفلسفة أن المحدد الرئيسي للأبيستمولوجيا هو طبيعة التساؤلات التي توضع في بداية البحث العلمي. كما أن تنوع أسئلة الدراسة للإحاطة بالظاهرة المدروسة إحاطة جيدة من شأنه أن يظهر الحاجة إلى تبني عدة فلسفات أبيستمولوجيا تساعد في الحصول على نتائج ومعارف أكثر شمولية عن الظاهرة المدروسة.

ومن جهته حاول كل من *Thiétart Alain-Raymond* وزملاؤه تقديم أبيستمولوجيا ومنهجية خاصة بالبحث في علوم التسيير في كتابهم المعنون بطرق البحث في الإدارة، *En Recherche De Méthodes Management* حيث اعتمدوا على ثلاثة نماذج إرشادية: الوضعي والتفسيري والبنائي والتي تبين في مجملها أقسام الأبيستمولوجيا، وإلى حد الآن تعتبر هذه التقسيمات رائدة ومعتمدة بكثرة في مختلف المجالات البحثية في علوم التسيير.

يشير *Valet-Maurand Anne* أن: النموذج الإرشادي الوضعي يتم فيه اختبار الفرضيات (هل هذا المتغير هو سبب لهذه الظاهرة أم لا؟ ...) ودراسة التسلسل أسباب/ نتائج على المدى القصير. حيث يتناسب مع الاختبارات الاحتمالية بفعل أن حجم العينة وتكوينها يضمن التمثيلية، وكذا إمكانية عزل وتحديد الحقائق. أما النموذجين الإرشادين التفسيري و البنائي فتعتمد فيهما أسئلة: «كيف وماذا...»، وذلك من أجل البحث عن الدوافع كما في النموذج الإرشادي التفسيري، حيث نعتمد التعقيد البيكولوجي في التفكير في موضوع المعرفة، وهذا ما يتطلب البقاء بالقرب من أقوال الفاعلين التي نبحث عن تحليلها. أما النموذج الإرشادي البنائي فهو يبحث عن غايات أعمال معينة يقوم بها الفاعلون في المؤسسة، أي أنه يعتمد التعقيد المنظمي في العلاقات التنظيمية المتداخلة، وبالتالي لا يمكن اعتماد أساليب الاقتصاد القياسي والتي تطبق فقط على ظواهر يمكن تحليلها من خلال العزل التام لهذا التداخل. وتجدر الإشارة أن كلا النموذجين (التفسيري والبنائي) قلة ما تستخدم فيهما أساليب البحث الكمية، وعادة ما يتم التوجه نحو الأساليب الكيفية من أجل فهم ظواهر معينة. ومن منظور التحليل السابق فإننا نعالج موضوع الدراسة باعتماد النموذج الإرشادي الوضعي، لمعرفة مدى تطبيق مؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لأسلوب تمكين العاملين وانعكاس ذلك على تحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه أصحاب المصلحة، حيث يتم الاستناد إلى فرضيات تفترض وجود دور لهذا الأسلوب في تحسين المسؤولية الاجتماعية لصياغة أسئلة الاستبيان الذي يوجه لعينة من الإطارات) (مثلة للمجتمع المدروس)، وتستخدم لذلك مجموعة من

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الاختبارات من أجل معرفة أسباب تحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات وتأكيد أو نفي الدور الإيجابي أو السلبي لأسلوب تمكين العاملين.¹

المطلب الثاني: المقاربة (Approach)

يتوجب تحديد المقاربة التي تناسب توجه الدراسة وأسئلتها، وهنا يتم إعداد البحث العلمي استنادا إلى واحدة من أربعة مقاربات هي: المقاربة الاستنباطية، المقاربة الاستقرائية، مقارنة الإبعاد ومقاربة الاستنباط الافتراضي.

1 الاستنباط (Deduction)

هو المقاربة التي تقتضي الوصول إلى نتائج متوقعة بواسطة حقائق أو نظريات معروفة ومعممة مسبقا، ويعني ذلك أن يتم استعمال الحقائق والنظريات الخاصة بجميع الظواهر المتماثلة في دراسة الظاهرة محل الدراسة، مع توقع أن تُظهر دراسة تلك الظاهرة نفس الحقائق والنظريات المعممة حول مثيلاتها من الظواهر.

2 الاستقراء (Induction)

مقاربة تقتضي ملاحظة ظاهرة أو عدة ظواهر متماثلة لدراستها، بمعنى أن الاستقراء ينطلق ثم الخروج بنتائج تلاحظ في جميع الظواهر بغرض تعميمها من الخاص إلى العام لاستخلاص نتائج قابلة للتعميم ومبنية على حقائق مشاهدة.

3 الإبعاد (Abduction)

الذي يسمى أيضا الاستقراء الافتراضي *Hypothetical* وقد تم تطوير هذه المقاربة لتخليص البحث العلمي من إلزامية الانطلاق من التعميم أو القواعد كما في الاستنباط، وأيضا إلزامية الوصول إلى تعميم النتائج كما في الاستقراء فيكفي الباحث أن يقرر دراسة العلاقة بين الظواهر بالاعتماد على كيفية تفكيره تجاه ذلك الموضوع، ثم يضع الفرضيات التي يراها مناسبة لذلك البحث، وليس بالاعتماد على النظريات والحقائق العلمية التي من شأنها أن تقيد البحث العلمي في كيفية التفكير تجاه الموضوع، وضع الفرضيات وضرورة منطقيّة النتائج، فضلا عن النظر في إمكانية تعميمها.

4 الاستنباط الافتراضي

تعد مقارنة الاستنباط الافتراضي (Approach Deductive-Hypothetico) نوعا من الاستنباط، بحيث لا يركز البحث العلمي وفقها على مصادر النظريات والفرضيات التي سيبدأ منها كما هو الحال في المقاربة الاستنباطية، بل يركز فقط على الأفكار التي ستتم دراستها لاختبارها وتبريرها وتناسب هذه المقاربة العلوم الاجتماعية أكثر، أين لا

1 شرقي خليل، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص 172.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

يكون الباحث مجبرا على الانطلاق من نظريات أو فرضيات معمة ومثبتة مسبقا كما في المقاربة الاستنباطية، فيكفيه أن يحدد إشكالية دراسته المستوحاة من الإطار النظري لتلك الدراسة، ثم يضع فرضيات تخص الظاهرة التي سيدرسها أو العلاقة بين متغيرات الدراسة، ليعمل فيما بعد على اختبار تلك الفرضيات في أرض الواقع والخروج بنتائج تتعلق بإشكاليته.

ويتم البحث العلمي وفق مقاربة الاستنباط الافتراضي في الخطوات التالية: 1 الملاحظة؛ 2 جمع المعلومات الأولية حول الظاهرة؛ 3: تشكيل النظرية؛ 4 وضع الفرضيات؛ 5 جمع البيانات اللازمة للدراسة؛ 6 تحليل البيانات؛ 7 الاستنباط، أي الوصول إلى نتائج وترجمتها وفقا لنظريات أو حقائق معمة خاصة بالظاهرة المدروسة. ويشير *Saunders et al* إلى أن الاستنباط الافتراضي يستعمل أيضا في اختبار مدى استمرارية صحة نظرية معينة، وذلك بتطبيقها في حالة أو عينة من الحالات واختبارها بغرض إما تأكيدها، نفيها أو تعديلها من خلال إضافة معارف جديدة إليها.

كما ان هناك من يرى أن المقاربة تكون إما كمية أو كيفية بحيث تضم الطرق المنهجية الكيفية (كلمات)، استكشاف وتعميق البحث بهدف الفهم والتنبؤ والرغبة في عرض نتائج جديدة (تداخل المفاهيم وتفاعلها وإدخال مفاهيم جديدة في إطار نظري معطى. أما الطرق المنهجية الكمية (أرقام وإحصائيات)، تهدف الى اختبار وتقديم الشرح. يمكن أن يستخدم الاستكشاف في النماذج الثلاث الوضعي-الوصفي، التفسيري والبنائي ويمكن الرجوع للطرق الكمية والكيفية في الاستكشاف أو في الاختبار. أي بالتوفيق بينها طالما الهدف مشترك وهو دائما تمثيل الواقع بطريقة صحيحة وصادقة. الاستكشاف يمكن أن يتم بثلاثة طرق (نظرية، تجريبية، خليطه) بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به. إن استخدام الطرق التجريبية (ملاحظات، استبيان، تحقيقات، مقابلات، ...) يتم من أجل استكشاف الواقع *Exploration* ثم بعد ذلك يمكن اختبارها بالطرق الرياضية والإحصائية، إذا يمكن استخدام الطريقتين معا في نفس الوقت، فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف.¹

ومن جهته يشير *Thiétart Alain-Raymond* وأصحابه أنه: من أجل الاختبار، يمكن للباحث أن يستخدم الأسلوبين الكمي والكيفي. ومع ذلك، غالبا ما تستخدم الأساليب الكمية من أجل تحقيق منطلق الاختبار. إلا أنه في كثير من الأحيان يفضل التسلسل بين المقاربتين، أو دمج المقاربتين الكمية والكيفية واستخدام المقاربة الهجينة في

¹دبلة فاتح، تحديد الموقف الاستمولوجي والمنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف ولماذا؟، الملتقى الوطني الأول حول "إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع وآفاق" 07-08 مارس 2012.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

دراسة الظاهرة ذاتها بغرض زيادة مصداقية الدراسة، فالباحث في علوم التسيير بإمكانه إذن أن يلجأ للمقاربة المهجينة، وعليه فقط تحديد الأسباب المنهجية التي دفعته لذلك¹.

من خلال التحليل السابق والذي يوضح الفرق بين المقاربتين الكمية والكيفية والتداخل بينهما، تكون المقاربة المهجينة هي المعتمدة في هذه الدراسة، وهذا للأسباب الآتية:

- استخدام طروحات مفاهيمية ونظرية مختلفة فيما يتعلق بمفهومي تمكين العاملين وتحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهو ما يمكن من تحليل النتائج من زوايا مختلفة؛
- إمكانية الانتقال من التحليل الكمي إلى التحليل الكيفي والعكس، فالبيانات الكيفية يمكن عالجها من خلال تطبيق الخوارزميات الإحصائية على النص المراد عالجها هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا شك أن شرح وتحليل البيانات الكمية قد يدفع الباحث لربطها بالمفاهيم النظرية المختلفة وبما يظنه حول الواقع الملاحظ.

المطلب الثالث: تحديد منهج الدراسة

يتحدد المنهج بالهدف من القيام بالبحث العلمي، ويشير *Saunders et al* إلى أن أهداف البحث العلمي لا تخرج على العموم عن الوصف، الاستكشاف و/أو التفسير. بمعنى أن أهداف الدراسة تكون إما لوصف ظاهرة ما، لاستكشاف ظاهرة حديثة النشوء أو ظاهرة موجودة من قبل ولكن بتطورات جديدة أو لتفسير العلاقة بين ظاهرتين أو عدة ظواهر ومدى تأثيرها على بعضها البعض. معنى ذلك أنه توجد ثلاثة مناهج يمكن استعمالها للقيام بالبحوث في علوم التسيير وهي: المنهج الوصفي والمنهج الاستكشافي والمنهج التفسيري.

أولاً: المنهج الوصفي *Descriptive research*

تقوم الدراسات الوصفية على تقديم وصف دقيق للظاهرة المدروسة، فتتعمق بإعطاء نظرة واضحة حول ما هي الظاهرة أو المشكلة المدروسة، مكوناتها وأسبابها. ويشير *Robson* و *Mccartan* إلى أن الدراسات الوصفية تهدف على وجه العموم إلى الإجابة على الأسئلة من نوع "ماذا *What*"، بالإضافة إلى "من، أين ومتى". معنى ذلك أن الدراسات ذات المنهج الوصفي هي تلك التي تكون إشكالياتها أو أسئلتها من نوع "ماذا" أو "ما"، مثل: "ما الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة محل الدراسة؟"، "ما هي مظاهر التسيير بالعلاقة مع الزبون الموجودة في المؤسسة؟" وغيرها من الأسئلة المشابهة. وتتلخص أهداف الدراسات الوصفية فيما يلي:

- جمع معلومات حقيقية ومنفصلة لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين؛

¹شرقي خليل، مرجع سابق، ص 174.

- تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر؛
- ملاحظة ما يفعله الأفراد في مشكلة ما والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية، واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل أخرى ذات طبيعة مشابهة؛
- تقييم الظواهر والمساعدة في إجراء دراسات مقارنة بين الظواهر المتماثلة .
- وتعتبر الدراسات ذات المنهج الوصفي جزء من الدراسات ذات المنهج الاستكشافي الذي سيتم التطرق إليه كمنهج آخر من مناهج البحث العلمي.

ثانيا: المنهج الاستكشافي *Exploratory Research*

تتم الدراسات الاستكشافية بالدرجة الأولى بتحديد "ماذا يحدث" في الظاهرة المدروسة وذلك بغرض الحصول على نظرة متعمقة حولها وفهم ماهيتها ولكن بمنظورات جديدة للحصول على أفكار أو نتائج جديدة حول الظاهرة المدروسة. فما تضيفه الدراسات ذات المنهج الاستكشافي عن الدراسات ذات المنهج الوصفي هو الحصول على معلومات جديدة من الظاهرة المدروسة، ويكون ذلك بسبب خلفيات ذاتية للباحث عن الموضوع، حدوث تطورات في الظاهرة المدروسة أو تطور أساليب وأدوات البحث العلمي وإتاحتها للقيام بالبحوث أو غيرها من الأسباب التي تمكن الباحث من الحصول على نظرة جديدة تساهم في توسيع النظرة إلى الظاهرة المدروسة مع الأفكار والمعلومات السابقة الخاصة بها.

ثالثا: المنهج التفسيري أو السببي

يُجرى البحث السببي، المعروف أيضاً باسم البحث التوضيحي، من أجل تحديد مدى وطبيعة علاقات السبب والنتيجة. يمكن إجراء البحوث السببية من أجل تقييم آثار تغييرات معينة على المعايير الحالية والعمليات المختلفة وما إلى ذلك. تركز الدراسات السببية على تحليل موقف أو مشكلة معينة لشرح أنماط العلاقات بين المتغيرات. التجارب هي أكثر طرق جمع البيانات الأولية شيوعاً في الدراسات ذات تصميم البحث السببي.

بناء على ما تم تقديمه تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي (*Descriptive research*). وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال: أولاً استقراء التراكم المعرفي حول موضوع البحث (*Literature study*) عن طريق القيام بمسح مكتبي لما توفر من مراجع متمثلة أساساً في المقالات العلمية، والكتب، والدوريات والملتقيات المتضمنة للدراسات السابقة، والتي استندت إليها الباحثة من أجل بناء نموذج الدراسة وترجمته في شكل فرضيات، وثانياً استعمال أسلوب المسح (*Survey*) عن طريق توزيع استبيان على عينة من إدارات في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف.

المطلب الرابع: أدوات جمع البيانات

وفقاً للباحث *Sukamolson* يتكون البحث الكمي من عدة أنواع، يمكن تصنيفها إلى ما يلي: 1 البحث المسحي (*research Survey*) 2 البحث الارتباطي (*research Correlational*)، 3 البحث التجريبي (*research Correlational*) 4 البحث السببي المقارن (*Comparative-Causal*). لأغراض الدراسة المحددة تم اختيار طريقتي البحث المسحي والارتباطي.

يعتبر البحث المسحي حسب الباحث شكلاً من أشكال البحث الكمي بحيث يهتم بالمعينة، وتصميم الاستبيان وتوزيعه من أجل جمع المعلومات من مجتمع أو عينة الدراسة، ليتم تحليلها بغرض فهم سلوكيات وخصائص المستجوبين.

أما البحث الارتباطي فهو عبارة عن نوع آخر من البحوث الكمية ويهدف إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرات الدراسة داخل المجتمع أو العينة، وإلى أي درجة تكون هذه العلاقة. ولعل من أهمها علاقة تمكين العاملين المعبر عنه بخمس أبعاد (مشاركة العاملين بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة للعاملين، الحفز والمكافآت، الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل، فرق العمل الموجهة ذاتياً) بتحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والمعبر عنها بخمس أبعاد (ممارسات اتجاه العملاء، ممارسات اتجاه المساهمين، ممارسات اتجاه العمال، ممارسات اتجاه البيئة، ممارسات اتجاه المجتمع)

قبل قيام الباحث بتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها عليه أولاً أن يوضح كيفية حصوله على ذلك، أي تحديد المجتمع المدروس وتقنيات المعينة وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، هناك العديد من الأدوات التي تستعمل لجمع البيانات من المجتمع أو العينة محل الدراسة، أهمها: الاستبيان، المقابلة، البحث الأرشيفي والملاحظة.

تم استعمال الاستبيان كأداة أساسية في جمع معلومات الدراسة الميدانية من عينة من الإطارات في مجموعة من المؤسسات التي مكنتنا من معرفة آرائهم واتجاهاتهم بخصوص متغيرات الدراسة. واكتشاف العلاقة بين مجموعة المتغيرات التي تشملها الدراسة. كما تجدر الإشارة إلى أنه تم استخدام الاستبيان المباشر والذي يقوم الباحث أو الشخص المكلف بتوصيله بتسليمه بشكل مباشر - يعني باليد- إلى الأشخاص المشاركين في تعبئة الاستبانة - أفراد الفئة المستهدفة- وانتظارهم حتى الانتهاء من الإجابة على أسئلة الاستبانة ومن ثم استلامها بنفس الطريقة، حيث أفضل الطرق للتأكد من إجابة جميع الاستبيانات وأيضاً التأكد بأن عدد الاستبانات التي تم استلامها هي نفس عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد الفئة المستهدفة. كما تم الاعتماد أيضاً على الاستبيان الإلكتروني من خلال إرساله عن طريق البريد الإلكتروني للمسؤولين في بعض المؤسسات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة *Population and Sample*

1 مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة *study Population* ما يريد الباحث أن يصل بواسطته إلى نتائج الدراسة، أو بعبارة أخرى يمثل مجموعة الأفراد، المنظمات، أو كل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة. أما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس، والتي تقتصر عليها الدراسة.

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع إطارات المؤسسات محل الدراسة، حيث تم العمل مع المؤسسات التي فتحت أبوابها لنا لإنجاز هذا البحث. وعليه يمكن اعتبار عينة الدراسة عينة قصدية أو عمدية لأن اختيارنا لها كان لتحقيق الهدف الذي نسعى لبلوغه. حيث اقتضت الدراسة على هذه المؤسسات كون العديد من المؤسسات لم تتفاعل مع الدراسة وحتى البعض لم يسمح للباحثة حتى الدخول إليها لأسباب خاصة بها مجهولة.

وقد تم اختيار فئة الإطارات لأن لديهم إمكانية الوصول إلى، أو هم أنفسهم، الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لذلك لديهم القدرة على تقييم مدى ملاءمة وأهمية قضايا أصحاب المصلحة، واختيار القضايا التي ينبغي النظر فيها، والمشاركة في تنفيذ القرارات، كما يلعب الإطارات أيضاً أدواراً مهمة في توجيه المؤسسة وقراراتها وإجراءاتها، ولهم تأثير كبير على مشاركة في المسؤولية الاجتماعية الخاصة بمؤسستهم، فهم الأكثر دراية بالممارسات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.

2 حجم العينة

يعتبر تحديد حجم العينة *Sample size* من أهم انشغالات العديد من الباحثين والأكاديميين، حيث تم التطرق لها في العديد من الدراسات، ويتمثل الهدف من تحديد الحجم المناسب للعينة في تقدير النتائج لجميع افراد المجتمع بدقة جيدة.

وتكون حجم العينة في البحوث الوصفية في مجتمع صغير نسبياً 20% من المجتمع الكلي، أما المجتمع الكبير فتكون 10%¹.

قامت الباحثة بتوزيع (265) استبيان في المؤسسات الاقتصادية المدروسة، وبعد فحص قوائم الاستبيان المجمعة حيث بلغ عددها (173) استمارة تبين أن (150) مها فقط صحيحة وقابلة للتحليل الاحصائي، وبهذا تكون نسبة الاستبانات القابلة للتحليل (56.60%) من العدد الكلي للاستمارات الموزعة.

¹مصطفى فؤاد عبید، (2003)، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العلمية، فلسطين، ص 28.

الفرع الثاني: تصميم الاستبيان

يعتبر الاستبيان قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع معلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد أو الهاتف أو الانترنت أو وجها لوجه.¹

كما يعرف على أنه "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"²

1 المقياس المستخدم *Scales Used*

مقياس ليكارت *Likert scale*

يعد مقياس ليكارت من أهم مقاييس الاتجاهات التي يتم الاعتماد عليها في العلوم السلوكية، ويرجع ذلك لسهولة تصميمه واستخدامه وثراء المعلومات التي يمكن تحقيقها من خلال تطبيقه. ويقوم هذا المقياس على أساس كتابة مجموعة من العبارات أو البنود حول مفهوم ما أو ظاهرة ما يمكن من خلاله تغطية جميع أبعاد هذا المفهوم. حيث يتم إعطاء مجموعة من الخيارات للمستجوب تراوح بين موافق جدا أو بشدة إلى غير موافق إطلاقا. ويمكن من خلالها تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته.³

من مزايا مقياس ليكارت أنه يمكن من جمع البيانات بسرعة نسبيا ومن أعداد كبيرة من المبحوثين. كما يمكن من توفير تقديرات ذات مصداقية عالية ونستطيع اثبات صحة التفسيرات التي يتم إجراؤها من البيانات التي توفرها مجموعة مختلفة من الوسائل. إضافة إلى إمكانية المقارنة ودمج البيانات مع تقنيات جمع البيانات النوعية كالمقابلة.⁴ تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي أي (1) غير موافق بشدة (2) غير موافق (3) لا أدري (4) موافق (5) موافق بشدة. ولقد استبدلت الدراسة فئة المحايدة بلا أدري كون العديد من الباحثين يعتقد أنه لا ينبغي استخدام الفئات المحايدة وذلك للأسباب التالية: يجب أن تصمم فئات ليكارت بنفس طريقة القياس المادي، فإذا ما نظرنا إلى المسطرة فلن نجد نقطة عليها تسمى بدون طول أو طول محايد كما تسبب الفئات المتوسطة مشكلات إحصائية. ومنه إذا لم يتمكن الباحث من تجنب "المحايد" يقوم باستبدالها بعبارة "لا أدري" غير أنه تم وضع فئة لا أدري كخيار

¹ خليل شرقي، مرجع سابق، ص 178.

² رشيد زرواتي، (2004)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، ص 104.

³ القحطاني وآخرون، (2020)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق SPSS، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، ص 203.

⁴ Nemoto, T. & Beglar D. (2013) *Developing Likert-Scale Questionnaires*, JALT Conference Proceedings, Tokyo, pp: 1-8

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

أخير وذلك حتى لا يكون خيار اللجوء، فالمبحوثين عموماً لهم ميل له لتجنب التفكير ومحاولة الإجابة الصحيحة على محاور الاستبيان.¹

ويتم حساب المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة.

يلي تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 05/(1-5)$ وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة الى أقل قيمة من المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة أو المجال حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (4-1): مجال المتوسط الحسابي واتجاه الموافقة

الشرح	مجال المتوسط الحسابي	اتجاه الموافقة	
غير متوفرة	من 01 إلى 1.79 درجة	غير موافق بشدة	1
نادراً أي بدرجة منخفضة	من 1.80 إلى 2.59 درجة	غير موافق	2
متوفرة بدرجة متوسطة	من 2.60 إلى 3.39 درجة	لا أدري	3
متوفرة بدرجة عالية (مرتفعة)	من 3.40 إلى 4.19 درجة	موافق	4
متوفرة بدرجة عالية جداً (مرتفعة جداً)	من 4.20 إلى 5 درجة	موافق بشدة	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2 قياس متغيرات الدراسة *Variable Measures*

يعتبر من الصعب تصميم استبيان في مرحلة واحدة بل يتم عبر عدة مراحل فبعد تحديد طبيعة ونوعية المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تصميم الاستبيان وصياغة فقراته، بحيث احتوى على ثلاثة محاور رئيسية، ويتكون كل منها من مجموعة من الأبعاد التي بدورها تتفرع إلى مجموعة من البنود، تم تخصيص المحور الأول للمعلومات العامة والمحور الثاني لتمكين العاملين وخصص المحور الثالث لممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، وهي أحد طرق تصميم الاستبيان التي تقضي بفصل متغيرات الدراسة كل في محور والبنود المتعلقة به

- تمكين العاملين

تم الاعتماد على المفاهيم النظرية المستخدمة في الفصل الأول، وعلى مجموعة من الدراسات من أجل تحديد أبعاد تمكين العاملين، إذ تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأبعاد الخمس التالية: (مشاركة العاملين بالمعلومات، توفير

¹ Lozano L. M. et al. (2008), *Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales, Methodology*, (4-2), pp: 73-79

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

فرص اكتساب المعرفة للعاملين، الحفز والمكافآت، الحرية والاستقلالية، فرق العمل الموجهة ذاتيا. والتي يمكن اعتبارها أهم الأبعاد المشتركة بين الدراسات ذات الصلة بهذا الموضوع.

- ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ارتباطا بالمفاهيم النظرية المستخدمة في الفصلين الثاني والثالث، وباعتماد على مجموعة من الدراسات تم تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، و تم الاعتماد في هذه الدراسة على نموذج أصحاب المصلحة وذلك لتماشيه مع المتغير المستقل للدراسة "تمكين العاملين" هي المحددة كما يلي: (1) ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء، (2) ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك، (3) ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال، (4) ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، (5) وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

3 الدراسة الاستطلاعية Pilot Survey

من أجل اختبار محتوى الاستبيان يتوجب على الباحث القيام بمرحلة أخيرة قبل جمع البيانات الفعلية وذلك من خلال القيام بالاختبار القبلي للإستبيان.

يتوجب على الباحث عرض عبارات الاستبيان على أربعة أشخاص على الأقل من نفس مجتمع المبحوثين، وذلك لجمع ملاحظاتهم حول صياغة ووضوح الفقرات. كما يتطلب هذا الأمر مراجعة مستمرة من قبل الأشخاص المنتمين لمجتمع الدراسة الى أن يتم الإجماع على وضوح الفقرات وعدم وجود أي لبس فيها. ليتم بعدها تجريب الاستبيان على عينة مكونة من 30 مفردة على الأقل "دراسة استطلاعية"¹.

تم اتباع الخطوات السابقة إذ تم عرض الاستبيان على المحكمين مرفقا بنموذج الدراسة الأولى وفي المرحلة الثانية تم تعديل الاستبيان والمقياس المستخدم فيه على حد سواء بناء على جملة الملاحظات المقدمة ومناقشة محاوره وأسئلته مع الأستاذ المشرف، بعد ذلك وفي مرحلة ثالثة تم عرضه على مجموعة تتكون من 6 إطارات بحيث وقد تم إضافة سؤال مفتوح في الأخير حتى يتمكن المستجوبين من ابداء رأيهم. بصفة عامة كانت الردود إيجابية إذ اتضح من خلال اجاباتهم أن الأسئلة واضحة ومفهومة وأن وقت الإجابة عليه يتراوح بين 8-10 دقائق. في الأخير تم توزيعه على عينة تجريبية من الاطارات الذين بلغ عددهم 34 إطار في مجموعة من المؤسسات الإقتصادية، ليتم ضبط صورته النهائية بناء على تجاوبهم مع قائمة الأسئلة.

¹ Nemoto T. & Beglar, D. op. cit.

الفرع الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في التحليلات الإحصائية المختلفة، أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاختبار الفرضيات فكانت حسب طبيعة كل فرضية، حيث تم استخدام بشكل عام:

1 صدق الأداة

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه مدى أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، كما أنه يشمل الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.¹ وقد تم استخدام نوعين من الصدق هما الظاهري والبنائي ويمكن توضيحهما كما يلي.

أ الصدق الظاهري

" يقصد بتحكيم الإستبيان "هو عرضه على ذوي الإختصاص من أجل التأكد من سلامة اللغة، تسلسل الفقرات، انتماء الفقرات".²

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وأنها تقيس ما وضعت لأجله قامت الباحثة بعرض الإستبيان الأولي على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص، ما يوضحه الملحق رقم 2.

ب الصدق البنائي

تعرض الدراسات والبحوث التطبيقية لسلوك الأفراد لنوعين من الخطأ يتمثل أولهما في خطأ المعاينة والذي يتم معالجته من خلال النظرية الإحصائية باتباع المبادئ الخاصة بزيادة تمثيل عينة البحث للمجتمع لتصبح ممثلة تمثيلاً صادقاً لمجتمع البحث، أما النوع الثاني من الخطأ فيتعلق بعملية القياس والذي يترتب عليه عدم دقة القياس في الحصول على البيانات التي يمكن الاعتماد عليها بشكل دقيق لاستخلاص النتائج المستهدفة من البحث. ونظراً لأهمية هذا النوع من الخطأ ومن خلال تأثيراته السلبية على نتائج البحوث التطبيقية وخصوصاً مع انتشار المقاييس متعددة العناصر في الدراسات السلوكية، تم تزويد الباحثين والأكاديميين بأدوات لتقليل من هذا الخطأ باستخدام ما يعرف بالثقة أو الثبات.

¹عبيدات ذوقان وآخرون، (1997)، البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ص179.

² علي فلاح الزعبي، (2010)، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق (مدخل منهجي/اداري)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

اقترح كرونباخ (Cronbach) معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Alpha Coefficient) لاختبار ثبات (Reliability) أو تجانس (Homogeneity) المقياس واتساقه الداخلي (Consistency Internal) حيث أن معامل ألفا "كرونباخ" كلما كان 0.7 فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم.¹

يقصد باختبار الثبات الاختبار الذي يسمح باختبار مدى ثبات واستقرار أداة الدراسة أي صالحية هذه الأداة وقدرتها على إعطاء نفس النتائج إذا تم تطبيقها أكثر من مرة على نفس الأفراد، ويعبر عن دقة المقياس أو اتساقه، ويعد الثبات مؤشرا هاما على صحة البيانات وقدرتها على تفسير الظاهرة المدروسة.

باعتبار أن الثبات هو جزء من الصدق في البحث العلمي، كما سبق الإشارة إليه في الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، يعد اختبار ثبات أداة الدراسة مرحلة مهمة للوصول الى نتائج تتوافق مع هدف البحث، ويختص هذا العنصر باختبار ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha*.

ومن أجل قياس مدى ثبات واستقرار المقاييس المستخدمة في الدراسة، قامت الباحثة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ على عينة استطلاعية مكونة من 45 مفردة. وقد تم استبعادها من العينة الكلية.

2- استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات (فقرات) الأبعاد ومن ثم المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة (الإستبيان).
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات المبحوثين لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما اقتربت قيمته ن الصفر تركزت الإجابات وانخفض تشتتها كما أنه يفيد في ترتيب العبارات في حال تساوي المتوسطات، حيث المتوسط الأقل في قيمة الانحراف هو الأفضل في الترتيب.

3- تحليل الانحدار الخطي البسيط: معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة ودرجة المساهمة بين تمكين

العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المؤسسات محل الدراسة.

¹جولي بالانت، (2009)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجزيرة، مصر، ص 111.

4- تحليل التباين الأحادي (One way Anova): للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد العينة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتطبيق طرق الإحصاء الوصفي والاستدلالي سيتم عرض وتحليل مختلف البيانات.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يتكون هذا العنصر من ثلاثة أساليب أولها قياس الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبيان على المحكمين للتأكد من وضوح عباراته وصحة الصياغة اللغوية وكذا شموله، ليتم بعدها قياس الثبات من خلال مقياس معامل الثبات ألفا كرونباخ، وفي المرحلة الأخيرة قياس صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستبيان

تم التأكد من صدق محتوى الاستبيان من حيث الصياغة اللغوية، الوضوح والشمول بواسطة التحكيم، فقد تمت صياغة الأداة بناء على وجهات نظر كثيرة، وعرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والتخصص في الموارد البشرية وإدارة الأعمال، وقد تم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، وعلى ضوء ما اقترحوه اعتمد الاستبيان بصورته النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (1).

الفرع الثاني: حساب ثبات الاستبانة باستعمال معامل ثبات ألفا كرونباخ

أولاً: اختبار الثبات لمحور التمكين

يضم محور تمكين العاملين مجموعة المتغيرات التي يطلق عليها مقاييس المحور والتي تضم كل من مشاركة العاملين بالمعلومات، فرص اكتساب المعرفة، الحفز والمكافآت، الحرية والاستقلالية وفرق العمل الموجهة ذاتياً، وهذه المقاييس تضم بدورها مجموعة من الأبعاد التي تم اقتراحها اعتماداً على الدراسات السابقة وتصور الباحثة، وهذا للتعبير عن كل ظاهرة بحيث يضم كل بعد مجموعة من المؤشرات (بنود استمارة البحث) التي تم اعتمادها لقياس كل مقياس، ويختص هذا العنصر بتقدير الثبات لكل مقاييس محور تمكين العاملين.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات على محور تمكين العاملين ومقاييسه الخمس:

جدول رقم (4-2): نتائج تحليل معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحور التمكين

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا للثبات	
تمكين العاملين	مشاركة العاملين بالمعلومات	6	0.848
	فرص اكتساب المعرفة	7	0.905
	الحفز والمكافآت	8	0.844
	الحرية والاستقلالية	6	0.929
	فرق العمل الموجهة ذاتيا	7	0.832
الثبات الكلي للمتغير المستقل	34	0.952	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول الخاصة باختبار ثبات أداة الدراسة والتي تتعلق بمحور تمكين العاملين إلى أن مجموع القيم تتجاوز القيمة الدنيا 0.6 حيث بلغ معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل 0.952، فيما تراوح ثبات مقاييسه الخمس بين 0.832 كحد أدنى وبين 0.929 كحد أعلى، مما يدل على أن المحور ومقاييسه تتمتع بدرجة ثبات عالية، بما يدعم ثبات مقاييس محور تمكين العاملين وإمكانية الاعتماد عليه في الدراسة.

ثانيا: اختبار الثبات لمحور المسؤولية الاجتماعية

يضم محور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجموعة المتغيرات التي يطلق عليها مقاييس المحور والتي تضم كالم من ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء، ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك، ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، وهذه المقاييس تضمن بدورها مجموعة من الأبعاد التي تم اقتراحها اعتمادا على الدراسات السابقة وتصور الباحثة، وهذا للتعبير عن كل ظاهرة بحيث يضم كل بعد مجموعة من المؤشرات (بنود استمارة البحث) التي تم اعتمادها لقياس كل مقياس، ويختص هذا العنصر بتقدير الثبات لكل مقاييس محور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات على محور تمكين العاملين ومقاييسه الخمس:

جدول رقم (4-3): نتائج تحليل معاملات ألفا كرونباخ للثبات لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية

المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا للثبات
ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	الممارسات اتجاه العملاء (الزبائن)	0.844
	الممارسات اتجاه الملاك	0.913
	الممارسات اتجاه العمال	0.867
	الممارسات اتجاه البيئة	0.922
	الممارسات اتجاه المجتمع	0.846
الثبات الكلي للمتغير التابع	37	0.943

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير بيانات الجدول (4-3) الخاصة باختبار ثبات أداة الدراسة والتي تتعلق بمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى أن معامل الثبات الكلي للمتغير التابع بلغ 0.943، فيما تراوح ثبات مقاييسه الخمس بين 0.844 كحد أدنى وبين 0.922 كحد أعلى، ومنه فإن قيم اختبار الثبات تتجاوز القيمة الدنيا 0.6، وهذا يدل على أن المحور ومقاييسه تتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يدعم ثبات مقاييس محور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وإمكانية الاعتماد عليه في الدراسة.

ثالثاً: اختبار الثبات العام للاستبيان

جدول رقم (4-4): نتائج تحليل معاملات ألفا كرونباخ للثبات العام للاستبيان

معامل الفا للثبات	عدد الفقرات	الثبات العام للاستبيان
0,967	71	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (4-4) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.967) لإجمالي فقرات الاستبيان الواحدة والسبعين، ومنه تتجاوز القيمة الدنيا (0.6).

الفرع الثالث: تحليل صدق المقياس المستخدم *Validity Of The Scale Used*

للتأكد من جودة المقياس المستخدم، سيتم التطرق في هذا العنصر إلى تحليل المؤشر الثاني لجودة المقياس المستخدم والمتمثل في مؤشر الصدق *Validity*.

ومن أجل قياس مدى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون (*Pearson*) بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، ثم مع الدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أولاً: الاتساق الداخلي لمحور تمكين العاملين

يتكون محور تمكين العاملين من خمسة أبعاد هي كالتالي: البعد الأول مشاركة العاملين بالمعلومات (الفقرات من 6-1) أما البعد الثاني فرص اكتساب المعرفة (الفقرات من 7-13)، والبعد الثالث الحفز والمكافآت (الفقرات من 14-21)، فيما يتمثل البعد الرابع في الحرية والاستقلالية (الفقرات من 22-27)، وفي الأخير البعد الخامس فرق العمل الموجهة ذاتياً (الفقرات من 28-34).

1 الاتساق الداخلي لفقرات بعد المشاركة بالمعلومات

جدول رقم (4-5): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد المشاركة بالمعلومات
0,000	,722**	الفقرة الأولى
0,000	,731**	الفقرة الثانية
0,000	,685**	الفقرة الثالثة
0,000	,673**	الفقرة الرابعة
0,000	,781**	الفقرة الخامسة
0,000	,693**	الفقرة السادسة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج *SPSS*

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول (المشاركة بالمعلومات) والدرجة الكلية للبعد دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.01. حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.673 والحد الأعلى 0.781 وعليه فجميع فقرات البعد متسقة داخلياً مع البعد الذي تنتمي إليه.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4-6): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والدرجة الكلية لمحور التمكين

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد المشاركة بالمعلومات
0,000	,640**	الفقرة الأولى
0,000	,654**	الفقرة الثانية
0,000	,511**	الفقرة الثالثة
0,000	,511**	الفقرة الرابعة
0,000	,644**	الفقرة الخامسة
0,000	,539**	الفقرة السادسة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (4-6) أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الأول (المشاركة بالمعلومات) والدرجة الكلية لمحور تمكين العاملين دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,01، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0,511 والحد الأعلى 0,654 وعليه فجميع فقرات هذا البعد متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول من المحور الأول.

2 الاتساق الداخلي لفقرات بعد فرص اكتساب المعرفة

جدول رقم (4-7): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد فرص اكتساب المعرفة
0,000	,850**	الفقرة الأولى
0,000	,806**	الفقرة الثانية
0,000	,880**	الفقرة الثالثة
0,000	,884**	الفقرة الرابعة
0,000	,895**	الفقرة الخامسة
0,000	,664**	الفقرة السادسة
0,000	,756**	الفقرة السابعة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات السبعة من البعد الثاني (فرص اكتساب المعرفة) والدرجة الكلية للبعد تتراوح بين الحد الأدنى 0.644 والحد الأعلى 0.895، وعليه فهي دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، كما أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (4-8): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والدرجة الكلية لمحور التمكين

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد فرص اكتساب المعرفة
0,000	,648**	الفقرة الأولى
0,000	,641**	الفقرة الثانية
0,000	,723**	الفقرة الثالثة
0,000	,754**	الفقرة الرابعة
0,000	,783**	الفقرة الخامسة
0,000	,635**	الفقرة السادسة
0,000	,709**	الفقرة السابعة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (4-8) أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثاني (فرص اكتساب المعارف) والدرجة الكلية لمحور تمكين العاملين دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.641 والحد الأعلى 0.754، وعليه فجميع فقرات البعد متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني من المحور الأول.

3 الاتساق الداخلي لفقرات بعد الحفز والمكافآت

جدول رقم (4-9): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد الحفز والمكافآت
0,000	,700**	الفقرة الأولى
0,000	,745**	الفقرة الثانية
0,000	,851**	الفقرة الثالثة
0,000	,818**	الفقرة الرابعة
0,000	,881**	الفقرة الخامسة
0,000	,772**	الفقرة السادسة
0,000	,759**	الفقرة السابعة
0,000	,704**	الفقرة الثامنة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد ككل تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 هذا يعني أن بعد الحوافز والمكافآت صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (4-10): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والدرجة الكلية لمحور التمكين

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد الحفز والمكافآت
0,000	,607**	الفقرة الأولى
0,000	,632**	الفقرة الثانية
0,000	,689**	الفقرة الثالثة
0,000	,676**	الفقرة الرابعة
0,000	,712**	الفقرة الخامسة
0,000	,639**	الفقرة السادسة
0,000	,605**	الفقرة السابعة
0,000	,626**	الفقرة الثامنة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات البعد الثالث (الحفز والمكافآت) والدرجة الكلية لمحور تمكين العاملين دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.605 والحد الأعلى 0.712 مما يظهر أن كل الفقرات متسقة وتتناسب مع المحور الذي وضعت لقياسه.

4 الاتساق الداخلي لفقرات بعد الحرية والاستقلالية

جدول رقم (4-11): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد الحرية والاستقلالية
0,000	,721**	الفقرة الأولى
0,000	,737**	الفقرة الثانية
0,000	,695**	الفقرة الثالثة
0,000	,670**	الفقرة الرابعة
0,000	,658**	الفقرة الخامسة
0,000	,606**	الفقرة السادسة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتكون البعد الرابع من ست فقرات، ويوضح الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الحرية والاستقلالية والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، بحيث جاء الحد الأدنى لمعامل بيرسون للفقرة السادسة 0.606 والحد الأعلى 0.737 للفقرة الثانية من البعد. وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الحرية والاستقلالية.

جدول رقم (4-12): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والدرجة الكلية لمحور التمكين

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد الحرية والاستقلالية
0,000	,561**	الفقرة الأولى
0,000	,666**	الفقرة الثانية
0,000	,429**	الفقرة الثالثة
0,000	,424**	الفقرة الرابعة
0,000	,343**	الفقرة الخامسة
0,000	,653**	الفقرة السادسة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

يوضح الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الحرية والاستقلالية والدرجة الكلية لمحور التمكين دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، بحيث جاء الحد الأدنى لمعامل بيرسون 0.343 والحد الأعلى 0.666. وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الحرية والاستقلالية.

5 الاتساق الداخلي لفقرات بعد فرق العمل الموجهة ذاتيا

جدول رقم (4-13): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الخامس والدرجة الكلية للبعد

فقرات بعد فرق العمل	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
الفقرة الأولى	,748**	0,000
الفقرة الثانية	,845**	0,000
الفقرة الثالثة	,809**	0,000
الفقرة الرابعة	,725**	0,000
الفقرة الخامسة	,821**	0,000
الفقرة السادسة	,847**	0,000
الفقرة السابعة	,784**	0,000

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل فقرات بعد فرق العمل الموجهة ذاتيا والدرجة الكلية للبعد ككل تفوق 70% وهي درجة ارتباط قوية، كما أن جميع معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.01 هذا يعني أن بعد فرق العمل الموجهة ذاتيا صادق لما وضع لقياسه، حسب صدق الاتساق الداخلي.

جدول رقم (4-14): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد والدرجة الكلية لمحور التمكين

فقرات بعد فرق العمل	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
الفقرة الأولى	,685**	0,000
الفقرة الثانية	,699**	0,000
الفقرة الثالثة	,825**	0,000
الفقرة الرابعة	,752**	0,000
الفقرة الخامسة	,771**	0,000
الفقرة السادسة	,781**	0,000

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات الستة من البعد الخامس (فرق العمل الموجهة ذاتيا) والدرجة الكلية لمحور تمكين العاملين دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.685 والحد الأعلى 0.825 مما يظهر أن كل الفقرات متسقة وتتناسب مع المحور الذي وضعت لقياسه.

ثانيا: الاتساق العام لأبعاد محور ممارسات المسؤولية الاجتماعية

يتمثل المحور الثاني في ممارسات المسؤولية الاجتماعية بحيث يتكون من خمسة أبعاد هي كالتالي: البعد الأول ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء (الزبائن) (الفقرات من 35-40) أما البعد الثاني ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك (الفقرات من 41-47)، والبعد الثالث ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال (الفقرات من 48-55)، فيما يتمثل البعد الرابع في ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة (الفقرات من 56-64)، وفي الأخير البعد الخامس ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع (الفقرات من 65-71).

1 الاتساق الداخلي بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن

جدول رقم (4-15): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والدرجة الكلية للبعد

فقرات بعد العملاء	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
الفقرة الأولى	,685**	0,000
الفقرة الثانية	,699**	0,000
الفقرة الثالثة	,825**	0,000
الفقرة الرابعة	,752**	0,000
الفقرة الخامسة	,771**	0,000
الفقرة السادسة	,781**	0,000

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتكون البعد الأول من ست فقرات، ويوضح الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 بحيث جاء الحد الأدنى لمعامل بيرسون للفقرة الأولى 0.685 والحد الأعلى 0.825 للفقرة الثالثة من البعد. وعليه فإن جميع فقرات البعد الأول متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4-16): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الأول والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد العملاء
0,000	1,000**	الفقرة الأولى
0,000	,480**	الفقرة الثانية
0,000	,532**	الفقرة الثالثة
0,000	,571**	الفقرة الرابعة
0,000	,494**	الفقرة الخامسة
0,000	,549**	الفقرة السادسة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (4-16) أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات الستة من البعد الأول (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن) والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01. حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.480 والحد الأعلى 1 مما يظهر أن كل الفقرات متنسقة وتتناسب مع المحور الذي وضعت لقياسه.

2 الاتساق الداخلي بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك

جدول رقم (4-17): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد الملاك
0,000	,763**	الفقرة الأولى
0,000	,855**	الفقرة الثانية
0,000	,897**	الفقرة الثالثة
0,000	,873**	الفقرة الرابعة
0,000	,899**	الفقرة الخامسة
,0000	,753**	الفقرة السادسة
,0000	,678**	الفقرة السابعة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

يتكون البعد الثاني من سبعة فقرات، ويوضح الجدول (4-17) أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 بحيث جاء الحد الأدنى لمعامل بيرسون للفقرة السابعة 0.678 والحد الأعلى 0.897 للفقرة الثالثة من البعد.

وعليه فإن جميع فقرات البعد الثاني متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء.

جدول رقم (4-18): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثاني والدرجة الكلية لمحور ممارسات

المسؤولية الاجتماعية

فقرات بعد الملاك	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
الفقرة الأولى	,595**	,0000
الفقرة الثانية	,639**	,0000
الفقرة الثالثة	,601**	,0000
الفقرة الرابعة	,504**	,0000
الفقرة الخامسة	,518**	,0000
الفقرة السادسة	,371**	,0000
الفقرة السابعة	,431**	,0000

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (4-18) أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات السبعة من البعد الثاني (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك) والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01. حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.371 والحد الأعلى 0.639 مما يظهر أن كل الفقرات متسقة وتناسب مع المحور الذي وضعت لقياسه.

3 الاتساق الداخلي بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال

جدول رقم (4-19): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد

فقرات بعد العمال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
الفقرة الأولى	,663**	,0000
الفقرة الثانية	,708**	,0000
الفقرة الثالثة	,666**	,0000
الفقرة الرابعة	,753**	,0000

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الفقرة الخامسة	,646**	,0000
الفقرة السادسة	,736**	,0000
الفقرة السابعة	,793**	,0000
الفقرة الثامنة	,806**	,0000

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتكون البعد الثالث من ثمانية فقرات، ويوضح الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 بحيث جاء الحد الأدنى لمعامل بيرسون للفقرة الأولى 0.663 والحد الأعلى 0.806 للفقرة الثامنة من البعد. وعليه فإن جميع فقرات البعد الثالث متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال.

جدول رقم (4-20): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الثالث والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية

فقرات بعد العمال	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
الفقرة الأولى	,488**	,0000
الفقرة الثانية	,576**	,0000
الفقرة الثالثة	,640**	,0000
الفقرة الرابعة	,608**	,0000
الفقرة الخامسة	,545**	,0000
الفقرة السادسة	,595**	,0000
الفقرة السابعة	,691**	,0000
الفقرة الثامنة	,640**	,0000

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (4-20) أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات الثمانية من البعد الثالث (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال) والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,01، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.488 والحد الأعلى 0.691 مما يظهر أن كل الفقرات متسقة وتناسب مع المحور الذي وضعت لقياسه.

4 الاتساق الداخلي بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

جدول رقم (4-21): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد البيئة
0,000	,802**	الفقرة الأولى
0,000	,825**	الفقرة الثانية
0,000	,817**	الفقرة الثالثة
0,000	,818**	الفقرة الرابعة
0,000	,840**	الفقرة الخامسة
0,000	,673**	الفقرة السادسة
0,000	,731**	الفقرة السابعة
0,000	,773**	الفقرة الثامنة
0,000	,784**	الفقرة التاسعة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتكون البعد الثالث من تسعة فقرات، ويوضح الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 بحيث جاء الحد الأدنى لمعامل بيرسون للفقرة السادسة 0.673 والحد الأعلى 0.840 للفقرة الخامسة من البعد. وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.

جدول رقم (4-22): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الرابع والدرجة الكلية لمحور ممارسات

المسؤولية الاجتماعية

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد البيئة
,0000	,659**	الفقرة الأولى
,0000	,670**	الفقرة الثانية
,0000	,685**	الفقرة الثالثة
,0000	,763**	الفقرة الرابعة
,0000	,672**	الفقرة الخامسة
,0000	,522**	الفقرة السادسة

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الفقرة السابعة	,497**	,0000
الفقرة الثامنة	,581**	,0000
الفقرة التاسعة	,640**	,0000

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (4-22) أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات التسعة من البعد الرابع (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة) والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01. حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.497 والحد الأعلى 0.763 مما يظهر أن كل الفقرات متسقة وتتناسب مع المحور الذي وضعت لقياسه.

5 الاتساق الداخلي بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

جدول رقم (4-23): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الخامس والدرجة الكلية للبعد

فقرات بعد المجتمع	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
الفقرة الأولى	,706**	0,000
الفقرة الثانية	,682**	0,000
الفقرة الثالثة	,675**	0,000
الفقرة الرابعة	,812**	0,000
الفقرة الخامسة	,745**	0,000
الفقرة السادسة	,754**	0,000
الفقرة السابعة	,670**	0,000

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتكون البعد الخامس من سبعة فقرات، ويوضح الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والدرجة الكلية للبعد دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 بحيث جاء الحد الأدنى لمعامل بيرسون للفقرة الأخيرة 0.670 والحد الأعلى 0.812 للفقرة الرابعة من البعد، وعليه فإن جميع فقرات البعد الرابع متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي اليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

جدول رقم (4-24): معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من البعد الخامس والدرجة الكلية لمحور

ممارسات المسؤولية الاجتماعية

قيمة الدلالة Sig	معامل الارتباط	فقرات بعد المجتمع
0,000	,654**	الفقرة الأولى
0,000	,594**	الفقرة الثانية
0,000	,593**	الفقرة الثالثة
0,000	,579**	الفقرة الرابعة
0,000	,525**	الفقرة الخامسة
0,000	,593**	الفقرة السادسة
0,000	,445**	الفقرة السابعة

** الارتباط معنوي عند مستوى 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات السبعة من البعد الخامس (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع) والدرجة الكلية لمحور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0,01، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.445 والحد الأعلى 0.654 مما يظهر أن كل الفقرات متسقة وتناسب مع المحور الذي وضعت لقياسه.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

هناك العديد من الخصائص الشخصية التي يمكن للباحث أن يعتمد عليها في صياغة الاستبيان الخاص بدراسته، والتي يتم غالبا التعامل معها كبيانات وصفية لخصائص العينة فقط، فلا يقوم الباحث بربطها مع التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، لكنها تعتبر جد مهمة في التحليل، حيث كلما اختلفت خصائص العينة تمكن الباحث من تفسير سبب الاختلاف في الإجابات.

الفرع الأول: التحليل الوصفي للبيانات العامة

أولا: المستوى التعليمي

يمكن توصيف العينة حسب المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول رقم (4-25):

جدول رقم (4-25): توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	إبتدائي
2%	3	متوسط
10.7%	16	ثانوي
87.3%	130	جامعي
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أهم ما يقال على إطرارات المؤسسات محل الدراسة أن أغلبهم يتمتعون بالكفاءات العلمية اللازمة، حيث يمثل الجامعيون 87.3%، أما من لديهم مستوى الثانوي فيمثلون 10.7% فيما لا تتعدى نسبة 2% من العينة من لديهم مستوى المتوسط، وأخيرا نسبة 0% من العينة من لهم مستوى الابتدائي أي مفردتين من 150 مفردة.

ثانيا: سنوات الخبرة

تم تقسيم شرائح سنوات الخبرة إلى أربع فئات حيث تمثل الفئة الأولى من لهم خبرة أقل من 5 سنوات، بينما الفئة الثانية تتراوح بين 5-10 سنوات تليها الفئة الثالثة من 10 إلى 20 سنة خبرة أما الفئة الرابعة فهي أكثر من 20 سنة خبرة، وهو ما يتم توضيحه في الجدول التالي:

جدول رقم (4-26): توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
12.7%	19	أقل من 5 سنوات
28.7%	43	من 5-10 سنوات
43.3%	65	من 10-20 سنة
15.3%	23	20 سنة وأكثر
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما فيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة فتشير النتائج إلى أن نسبة 43.3% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية بين 10 إلى 20 سنة، تليها الفئة الثانية ممن لديهم من 5 إلى 10 سنوات خبرة ب 28%، فيما يمثل 15.3% من الأفراد لهم 20 سنة خبرة فأكثر، أما من لديهم أقل من خمس سنوات فيمثلون نسبة 12.7% من العينة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب ملكية المؤسسة

جدول (4-27): رقم توزيع أفراد العينة حسب ملكية المؤسسة

النسبة	التكرار	ملكية المؤسسة
55.3%	83	عامة
44.7%	66	خاصة
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال مراجعة الجدول أعلاه أن 55.3% من المستجوبين يعملون بمؤسسات عمومية، فيما تمثل الإطارات المستجوبة التي تعمل في مؤسسات خاصة ما نسبته 44.7%.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة

يمكن توصيف العينة حسب نشاط المؤسسة التي ينتمون إليها كما هو موضح في الجدول رقم (4-28)

جدول رقم (4-28): توزيع أفراد العينة حسب نشاط المؤسسة

النسبة	التكرار	نشاط المؤسسة
30.7%	46	صناعي
49.3%	74	خدمي
20%	30	تجاري
100%	150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بمراجعة النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (4-28) نلاحظ أن المستجوبين من القطاع التجاري يمثلون 20% وهم يمثلون أدنى نسبة، تليهم نسبة 30.7% من المستجوبين ينتمون إلى القطاع الصناعي، تليها نسبة 49.3% للمستجوبين من المؤسسات الخدمية كأعلى نسبة.

الفرع الثاني: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

لتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول عبارات المقياس ومقارنتها. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في إجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.

أولاً: الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر محور التمكين

1 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد المشاركة بالمعلومات

يوضح الجدول الموالي التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (المشاركة بالمعلومات)، حيث يتضح أن الفقرة الرابعة (هناك سهولة في التواصل مع رئيسك في العمل) هي التي تحصلت على أعلى متوسط بلغ 3.69 وانحراف معياري قدره 0.982، تليها الفقرة السادسة (غالباً ما يتم تبادل المعلومات بين العمال) بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري 1.115، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة الثالثة (يشاركك المسؤول المباشر القرارات ذات الصلة بعملك) وذلك بمتوسط 3.44 وانحراف معياري 1.190، والمرتبة الرابعة فكانت للعبارة الخامسة (يمكنك الاطلاع على المستجدات المتعلقة بوظيفتك بسهولة) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.34 وانحراف قدره 1.177، أما في المرتبة الخامسة العبارة الأولى (تسعى الإدارة لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب) بمتوسط 3.18 وانحراف معياري قدره 1.119، وفي المرتبة الأخيرة الفقرة الثانية (تسعى الإدارة لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري قدره 1.234.

جدول رقم (4-29): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد المشاركة بالمعلومات

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
5	1.119	3.18	10	77	9	38	16	تسعى الإدارة لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب
			6.7	51.3	6	25.3	10.7	
6	1.234	2.77	4	62	5	53	26	يسمح لك بالمشاركة في صنع القرارات
			2.7	41.3	3.3	35.3	17.3	
3	1.190	3.44	19	84	3	32	12	يشاركك المسؤول المباشر القرارات ذات الصلة بعملك
			12	56	2	21.3	5	
1	0.982	3.69	39	90	3	12	6	هناك سهولة في التواصل مع رئيسك في العمل
			26	60	2	8	4	
4	1.177	3.36	17	94	2	24	13	

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

			11.3	62.7	1.3	16	8.7	%	يمكنك الاطلاع على المستجدات المتعلقة بوظيفتك بسهولة
2	1.115	3.52	22	57	3	41	27	N	غالبًا ما يتم تبادل المعلومات بين العمال
			14.7	38	2	27.3	18	%	
3.3711			المتوسط الموزون						
0.8267			الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما بلغ المتوسط الموزون للبعد الأول (المشاركة بالمعلومات) 3.371 وانحراف معياري قدره 0.8267 والذي يشير إلى أن اتجاه المبحوثين بخصوص (العناصر المتعلقة بالمشاركة بالمعلومات في المؤسسة) هو الموافقة بدرجة متوسطة، كاتجاه عام حيث أن القيمة 3.371 تقع في المجال (2.60-3.39).
وعليه يشير متوسط أهمية مشاركة المعلومات في المؤسسة لتحقيق التمكين في المؤسسات محل الدراسة البالغ (3.371) إلى أنه مهم.

2 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد فرص اكتساب المعرفة

يوضح الجدول (4-30) التكرارات المتوقعة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني (فرص اكتساب المعرفة)، حيث يتضح أن الفقرة الأولى (تتيح الإدارة فرص التدريب لمن هم بحاجة لذلك) هي التي تحصلت على أعلى متوسط والبالغ 3.40 وانحراف معياري قدره 1.404، وتليها الفقرة الخامسة (تتيح لك الإدارة فرصة اكتساب معارف جديدة ترتبط بوظيفتك) بمتوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري 1.371. تليها في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة (تشجعك الإدارة على مواصلة تعليمك في مجال عملك) وذلك بمتوسط 2.93 وانحراف معياري 1.361، والمرتبة الرابعة فكانت للعبارة الأخيرة (تمنحك الإدارة حرية حل المشكلات التي تواجهك في العمل لتعلم مهارات جديدة) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.91 وانحراف قدره 1.382، وتليها في المرتبة الخامسة العبارة الثالثة (توفر لك المؤسسة فرص تنمية مهاراتك وقدراتك) بمتوسط 2.77 وانحراف معياري قدره 1.362، أما المرتبة السادسة كانت للفقرة الثانية (تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر) بمتوسط حسابي 2.69 وانحراف معياري قدره 1.310، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة السادسة (تعمل الإدارة على نقل العمال بين مناصب العمل باستمرار) بمتوسط بلغ 2.35 وانحراف قدره 1.311.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4-30): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد فرص اكتساب المعرفة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة		العبارات
1	1.404	3.4	22	57	3	41	27	N	تتيح الإدارة فرص التدريب لمن هم بحاجة لذلك
			14.7	38	2	27	18	%	
6	1.310	2.69	17	36	6	66	25	N	تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر
			11.3	24	4	44	16.7	%	
5	1.362	2.77	15	50	1	54	30	N	توفر لك المؤسسة فرص تنمية مهاراتك وقدراتك
			20	36	0.7	33.3	10	%	
3	1.361	2.93	17	55	5	46	27	N	تشجعك الإدارة على مواصلة تعليمك في مجال عملك
			11.3	36.7	3.3	30.7	18	%	
2	1.371	3.03	24	49	5	51	21	N	تتيح لك الإدارة فرصة اكتساب معارف جديدة ترتبط بوظيفتك
			16	32.7	3.3	34	14	%	
7	1.311	2.35	6	41	4	47	52	N	تعمل الإدارة على نقل العمال بين مناصب العمل باستمرار
			4	27.3	2.7	31.3	34.7	%	
4	1.382	2.91	20	49	5	49	27	N	تمنحك الإدارة حرية حل المشكلات التي تواجهك في العمل لتعلم مهارات جديدة
			18	32.7	3.3	32.7	18	%	
		2.816	المتوسط الموزون						
		1.1134	الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

لقد بلغ المتوسط الموزون للبعد الثاني (فرص اكتساب المعرفة) 2.816 وانحراف معياري قدره 1.1134 والذي يشير إلى أن اتجاه المبحوثين بخصوص (العناصر المتعلقة بفرص اكتساب المعرفة في المؤسسة) هو الموافقة بدرجة متوسطة، كاتجاه عام حيث أن القيمة 2.816 تقع في المجال (2.60-3.39).
وعليه يشير متوسط أهمية توفر فرص اكتساب المعرفة في المؤسسة لتحقيق التمكين في المؤسسات محل الدراسة والمقدر (2.816) إلى أنه مهم.

3 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد الحفز والمكافآت

يوضح الجدول رقم (4-31) التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث (الحفز والمكافآت)، حيث يتضح أن الفقرة الأخيرة (يشجعك رئيسك على تحمل المسؤولية) هي التي تحصلت على أعلى متوسط وبلغ 3.24 وانحراف معياري قدره 1.246، وتليها الفقرة السادسة (تتلقى الاعتراف من رئيسك عند أداء عملك بشكل جيد) بمتوسط حسابي قدره 3.11 وانحراف معياري 1.296، لتليها في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة (يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك في المؤسسة) وذلك بمتوسط 2.99 وانحراف معياري 1.361، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الخامسة (تتلقى التشجيع المناسب عند ابتكار طرق أفضل للقيام بالأعمال) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.95 وانحراف قدره 1.322، وتليها في المرتبة الخامسة العبارة الثالثة (تتلقى الدعم الإداري الكافي عند القيام بمبادرات فردية) بمتوسط 2.44 وانحراف معياري قدره 1.303، والمرتبة السادسة كانت للفقرة السابعة (تتلقى مكافآت عند بلوغك للأهداف المسطرة) بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري قدره 1.161، أما المرتبة السابعة فكانت للعبارة الثانية (تتلقى مكافآت عندما تقوم باجتهادات خاصة) بمتوسط بلغ 2.14 وانحراف قدره 1.204، في المرتبة الأخيرة العبارة الأولى (يتسم في نظرك نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة بالعدالة) بمتوسط 2.11 وانحراف معياري بلغ 1.126.

جدول رقم (4-31): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد الحفز والمكافآت

الرتبة	الانحراف العياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
8	1.126	2.11	2	27	11	56	54	N
			1.3	18	7.3	37.3	36	%
7	1.204	2.14	8	23	3	64	52	N
			5.3	15.3	2	42.7	34.7	%
5	1.303	2.44	6	45	3	51	45	N
			4	30	2	34	30	%
3	1.378	2.99	19	57	5	42	27	N
			12.7	38	3.3	28	18	%
4	1.322	2.95	11	43	5	55	36	N
			7.3	28.7	3.3	36.7	24	%

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

2	1.296	3.11	15	69	3	43	20	N	تتلقى الاعتراف من رئيسك عند أداء عملك بشكل جيد
			10	46	2	28.7	13.3	%	
6	1.161	2.19	7	23	6	69	45	N	تتلقى مكافآت عند بلوغك للأهداف المسطرة
			4.7	15.3	4	46	30	%	
1	1.246	3.24	18	69	9	39	15	N	يشجعك رئيسك على تحمل المسؤولية
			12	46	6	26	10	%	
2.60			المتوسط الموزون						
0.980			الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما بلغ المتوسط الموزون للبعد الثالث (الحفز والمكافآت) 2.60 وبانحراف معياري قدره 0.980 والذي يشير إلى أن اتجاه الباحثين بخصوص (العناصر المتعلقة بالحفز والمكافآت في المؤسسة) هو الموافقة بدرجة متوسطة، كاتجاه عام حيث أن القيمة 2.816 تقع في المجال (2.60-3.39).

وعليه يشير متوسط أهمية وجود الحوافز والمكافآت في المؤسسة لتحقيق التمكين في المؤسسات محل الدراسة والبالغ (2.816) إلى أنه مهم.

4 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد الحرية والاستقلالية

يوضح الجدول الموالي التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع (الحرية والاستقلالية)، حيث يتضح أن الفقرة الأولى (تثق الإدارة بمقدرتك على أداء عملك) هي التي تحصلت على أعلى متوسط بلغ 3.47 وانحراف معياري قدره 1.174، وتليها الفقرة الثالثة (تستطيع تغيير طرق أداء عملك عندما ترغب في ذلك) بمتوسط حسابي قدره 3.25 وبانحراف معياري 1.226، تليها في المرتبة الثالثة العبارة الثانية (تسمح لك الإدارة باتخاذ الإجراءات التي تضمن جودة عملك) وذلك بمتوسط 3.24 وانحراف معياري 1.213، والمرتبة الرابعة كانت للعبارة الرابعة (تتعامل مع المشكلات التي تواجهك في عملك دون توجيه مباشر من رئيسك) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.34 وبانحراف قدره 1.177، وتليها في المرتبة الخامسة العبارة الخامسة (تنجز مهامك دون استشارة أو تدخل رئيسك) بمتوسط 3.15 وانحراف معياري قدره 1.208. أما المرتبة السادسة والأخيرة كانت للفقرة السادسة (تعمل الإدارة على تذليل الصعوبات التي تواجهك في عملك) بمتوسط حسابي 2.82 وانحراف معياري قدره 1.226.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4-32): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد الحرية والاستقلالية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة		العبارات
1	1.174	3.47	25	70	16	29	10	N	تثق الإدارة بمقدرتك على أداء عملك
			16.7	46.7	10.7	19.3	6.7	%	
3	1.213	3.24	16	72	6	44	12	N	تسمح لك الإدارة باتخاذ الإجراءات التي تضمن جودة عملك
			10.7	48	4	29.3	8	%	
2	1.226	3.25	19	67	7	46	11	N	تستطيع تغيير طرق أداء عملك عندما ترغب في ذلك
			12.7	44.7	4.7	30.7	7.3	%	
4	1.218	3.21	15	73	3	47	12	N	تتعامل مع المشكلات التي تواجهك في عملك دون توجيه مباشر من رئيسك
			10	48.7	2	31.3	8	%	
5	1.208	3.15	12	74	1	51	12	N	تتجزر مهامك دون استشارة أو تدخل رئيسك
			8	49.3	0.7	34	8	%	
6	1.226	2.82	5	61	11	48	25	N	تعمل الإدارة على تذليل الصعوبات التي تواجهك في عملك
			3.3	40.7	7.3	32	16.7	%	
3.191			المتوسط الموزون						
0.824			الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قد بلغ المتوسط الموزون للبعد الرابع (الحرية والاستقلالية) 3.191 وانحراف معياري قدره 0.824 والذي يشير إلى أن اتجاه المبحوثين بخصوص (العناصر المتعلقة بالحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل في المؤسسة) هو الموافقة بدرجة متوسطة، كاتجاه عام حيث أن القيمة 3.191 تقع في المجال (2.60-3.39).
وعليه يشير متوسط أهمية منح الحرية والاستقلالية للعامل في المؤسسة لتحقيق التمكين في المؤسسات محل الدراسة والبالغ (3.191) إلى أنه مهم.

5 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد فرق العمل الموجهة ذاتيا

يوضح الجدول الموالي التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الخامس (فرق العمل الموجهة ذاتيا)، حيث يتضح أن الفقرة الأولى (تشجع الإدارة العمل الجماعي) هي التي تحصلت على أعلى متوسط بلغ 3.33 وانحراف معياري قدره 1.174، وتليها الفقرة الثانية (تحرص الإدارة على بناء فرق عمل) بمتوسط حسابي قدره 3.10 وانحراف معياري 1.278، وفي المرتبة الثالثة العبارة السابعة (يجري فريق العمل التصحيحات على الحلول التي قدمها عندما لا تحقق النتائج المتوقعة) وذلك بمتوسط 3 وانحراف معياري 1.215، وكانت المرتبة الرابعة للعبارة الرابعة (تستعين الإدارة بفرق العمل لحل المشكلات (حلقات الجودة فرق العصف الذهني خلية الأزمة) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.99 وانحراف قدره 1.313، وفي المرتبة الخامسة العبارة الخامسة (يتحمل الفريق مسؤولية العمل بصورة جماعية) بمتوسط 2.97 وانحراف معياري قدره 1.255، أما المرتبة السادسة كانت للفقرة الثالثة (تحرص الإدارة على منح الحرية والاستقلالية لفرق العمل) بمتوسط حسابي 2.92 وانحراف معياري قدره 1.245، في حين كانت المرتبة الأخيرة للعبارة السادسة (يتمتع فريق العمل بالحرية اللازمة في تطبيق الحلول المقترحة للمشاكل) بمتوسط بلغ 2.86 وانحراف قدره 1.285.

جدول رقم (4-33): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد فرق العمل الموجهة ذاتيا

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
تشجع الإدارة العمل الجماعي	N	15	28	12	82	3.33	1.174	1
	%	10	18.7	8	54.7			
تحرص الإدارة على بناء فرق عمل	N	18	45	7	64	3.10	1.278	2
	%	12	30	4.7	42.7			
تحرص الإدارة على منح الحرية والاستقلالية لفرق العمل	N	18	55	11	53	2.92	1.245	6
	%	12	36.7	7.3	35.3			
تستعين الإدارة بفرق العمل لحل المشكلات (حلقات الجودة فرق العصف الذهني خلية الأزمة)	N	22	45	13	52	2.99	1.313	4
	%	14.7	30	8.7	34.7			
يتحمل الفريق مسؤولية العمل بصورة جماعية	N	22	44	11	63	2.97	1.255	5
	%	14.7	29.3	7.3	42			
	N	21	56	12	45	2.86	1.285	7

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

			10.7	30	8	37.3	14	%	يتمتع فريق العمل بالحرية اللازمة في تطبيق الحلول المقترحة للمشاكل
3	1.215	3	9	64	14	44	19	N	يجري فريق العمل التصحيحات على الحلول التي قدمها عندما لا تحقق النتائج المتوقعة
			6	29.3	9.3	29.3	12.7	%	
3.024			المتوسط الموزون						
0.998			الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قد بلغ المتوسط الموزون للبعد الخامس (فرق العمل الموجهة ذاتيا) 3.024 وانحراف معياري قدره 0.998 والذي يشير إلى أن اتجاه المبحوثين بخصوص (العناصر المتعلقة بفرق العمل الموجهة ذاتيا في المؤسسة) هو الموافقة بدرجة متوسطة، كاتجاه عام حيث أن القيمة 3.024 تقع في المجال (2.60-3.39). وعليه يشير متوسط أهمية فرق العمل الموجهة ذاتيا في المؤسسة لتحقيق التمكين في المؤسسات محل الدراسة والبالغ (3.191) إلى أنه مهم.

ثانيا: الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر محور ممارسات المسؤولية الاجتماعية

1 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء

يوضح الجدول الموالي التكرارات المثوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء)، حيث يتضح أن الفقرة الثالثة (تقدم المؤسسة المعلومات الدقيقة عن المنتج أو الخدمة للزبائن) هي التي تحصلت على أعلى متوسط بلغ 3.61 وانحراف معياري قدره 1.060، وتليها الفقرة السادسة (تحرص المؤسسة على متابعة شكاوي الزبائن) بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري 1.120، لتليها في المرتبة الثالثة العبارة الخامسة (يشاركك المسؤول المباشر القرارات ذات الصلة بعملك) وذلك بمتوسط 3.43 وانحراف معياري 1.058، وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة الرابعة (تستجيب المؤسسة بشكل سريع لتغيرات حاجات الزبائن) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.37 وانحراف قدره 1.120، أما في المرتبة الخامسة العبارة الثانية (تعتمد المؤسسة تسعيرة تراعي فيها القدرة الشرائية للزبائن) بمتوسط 3.36 وانحراف معياري قدره 1.119، في حين المرتبة السادسة والأخيرة كانت للفقرة الأولى (تسعى المؤسسة لتقديم أفضل المنتجات للزبائن) بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري قدره 0.653.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4-34): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية
اتجاه العملاء

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
تسعى المؤسسة لتقديم أفضل المنتجات للزبائن	N					3.21	0.653	6
	%							
تعتمد المؤسسة تسعيرة تراعي فيها القدرة الشرائية للزبائن	N	7	35	25	63	3.36	1.119	5
	%	4.7	23.3	16.7	42			
تقدم المؤسسة المعلومات الدقيقة عن المنتج أو الخدمة للزبائن	N	4	29	13	79	3.61	1.060	1
	%	2.7	19.3	8.7	52.7			
تستجيب المؤسسة بشكل سريع لتغيرات حاجات الزبائن	N	8	35	18	72	3.37	1.120	4
	%	5.3	23.3	12	48			
تتميز الإعلانات التجارية للمؤسسة بالمصادقية	N	4	34	24	69	3.43	1.058	3
	%	2.7	22.7	16	46			
تحرص المؤسسة على متابعة شكاوي الزبائن	N	4	32	21	62	3.56	1.120	2
	%	2.7	21.3	14	41.3			
المتوسط الموزون						3.525		
الانحراف المعياري						0.804		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما بلغ المتوسط الموزون للبعد الأول (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء) 3.525 وانحراف معياري قدره 0.804 والذي يشير إلى أن اتجاه الباحثين بخصوص (العناصر المتعلقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العملاء) هو الموافقة بدرجة عالية، كاتجاه عام حيث أن القيمة 3.525 تقع في المجال (3.40-4.19).

وعليه يشير متوسط أهمية ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء لتحقيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة والبالغ (3.525) إلى أنه مهم جدا.

2 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك

يوضح الجدول الموالي التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك)، حيث يتضح أن الفقرة الرابعة (تسعى المؤسسة إلى

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

تكوين سمعة جيدة في مجال عملها) هي التي تحصلت على أعلى متوسط بلغ 4.02 وانحراف معياري قدره 0.923. تليها الفقرة الخامسة (تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات لتحقيق عوائد مالية مناسبة) بمتوسط حسابي قدره 3.96 وانحراف معياري 0.968، وفي المرتبة الثالثة العبارة السادسة (تسعى المؤسسة لزيادة كمية الإنتاج كهدف رئيسي) وذلك بمتوسط 2.91 وانحراف معياري 1.042، و المرتبة الرابعة فكانت للعبارة الثالثة (تسعى الإدارة إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84 وانحراف قدره 0.984، وتليها في المرتبة الخامسة العبارة الأخيرة (تسعى المؤسسة إلى التوسع وتحقيق نسب نمو معتبرة) بمتوسط 3.83 وانحراف معياري قدره 1.136، أما المرتبة السادسة كانت للفقرة الأولى (تهتم المؤسسة بتطلعات المساهمين (الرفع من الأرباح تحسين سمعة المؤسسة ...)) بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري قدره 1.034، في حين كانت المرتبة الأخيرة للعبارة الثانية (تسعى المؤسسة لتحقيق عوائد مالية تتناسب وحجم الاستثمارات) بمتوسط بلغ 3.71 وانحراف قدره 1.038.

جدول رقم (4-35): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية

اتجاه الملاك

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
تهتم المؤسسة بتطلعات المساهمين (الرفع من الأرباح تحسين سمعة المؤسسة ...)	N	7	14	18	80	31	1.034	6
	%	4.7	9.3	12	53.3	20.7		
تسعى المؤسسة لتحقيق عوائد مالية تتناسب وحجم الاستثمارات	N	7	16	18	81	28	1.038	7
	%	4.7	10.7	12	54	18.7		
تسعى الإدارة إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة	N	5	13	17	81	34	0.984	4
	%	3.3	8.7	11.3	54	22.7		
تسعى المؤسسة إلى تكوين سمعة جيدة في مجال عملها	N	5	8	8	87	42	0.923	1
	%	3.3	5.3	5.3	58	28		
تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات لتحقيق عوائد مالية مناسبة	N	4	13	10	81	42	0.968	2
	%	2.7	8.7	6.7	54	28		
	N	5	16	10	75	43	1.042	

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

3			28.7	50	6.7	10.7	3.3	%	تسعى المؤسسة لزيادة كمية الإنتاج كهدف رئيسي
5	1.136	3.82	40	78	7	15	10	N	تسعى المؤسسة إلى التوسع وتحقيق نسب نمو معتبرة
			26.7	52	4.7	10	6.7	%	
			المتوسط الموزون						
			3.86						
			الانحراف المعياري						
			0.826						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما بلغ المتوسط الموزون للبعد الثاني (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك) 3.86 وانحراف معياري قدره 0.804 والذي يشير إلى أن الاتجاه العام للمبحوثين بخصوص (عناصر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه الملاك) هو الموافقة بدرجة عالية، كاتجاه عام حيث أن القيمة 3.86 تقع في المجال (3.40-4.19). وعليه يشير متوسط أهمية ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك لتحقيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة والمقدر (3.86) إلى أنه مهم جدا.

3 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال

يوضح الجدول الموالي التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال)، حيث يتضح أن الفقرة الثالثة (تعمل المؤسسة على توفير ظروف الأمن والسلامة المهنية) هي التي تحصلت على أعلى متوسط والمقدر ب 3.33 وانحراف معياري قدره 1.202، وتليها الفقرة السابعة (تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تضمن حقوق العمال) بمتوسط حسابي قدره 3.05 وانحراف معياري 1.310، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة السادسة (لا تميز الإدارة بين العمال وفقا لجنسهم أو الجهة التي ينحدرون منها) وذلك بمتوسط 2.82 وانحراف معياري 1.361، والمرتبة الرابعة كانت للعبارة الأخيرة (توفر المؤسسة مزايا للعمال بحد يفوق ما ينص عليه قانون العمل الاتفاقيات الجماعية) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.60 وانحراف قدره 1.237، وتليها في المرتبة الخامسة العبارة الخامسة (تخصص المؤسسة سجلات لشكاوي العاملين) بمتوسط 2.55 وانحراف معياري قدره 1.354، والمرتبة السادسة كانت للفقرة الثانية (توفر المؤسسة فرص الترقية في جميع المستويات الوظيفية) بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري قدره 1.284، أما المرتبة السابعة فكانت للعبارة الأولى (يتمشى نظام الأجور بالمؤسسة مع الجهود المبذولة) بمتوسط بلغ 2.39 وانحراف قدره 1.241، في حين كانت المرتبة الأخيرة للعبارة الرابعة (تؤخذ مقترحات العمال في المؤسسة بعين الاعتبار) بمتوسط 2.44 وانحراف معياري قدره 1.201.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4-36): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية

اتجاه العمال

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
يتماشى نظام الأجور بالمؤسسة مع الجهود المبذولة	N	42	57	8	37	2.39	1.241	7
	%	28	38	5.3	24.7			
توفر المؤسسة فرص الترقية في جميع المستويات الوظيفية	N	38	55	7	42	2.51	1.284	6
	%	25.3	36.7	4.7	28			
تعمل المؤسسة على توفير ظروف الأمن والسلامة المهنية	N	15	32	5	84	3.33	1.202	1
	%	10	21.3	3.3	56			
تؤخذ مقترحات العمال في المؤسسة بعين الاعتبار	N	35	61	14	33	2.44	1.201	8
	%	23.3	40.7	9.3	22			
تخصص المؤسسة سجلات لشكاوي العاملين	N	41	49	9	38	2.55	1.354	5
	%	27.3	32.7	6	25.3			
لا تميز الإدارة بين العمال وفقا لجنسهم أو الجهة التي ينحدرون منها	N	32	44	7	53	2.82	1.361	3
	%	21.3	29.3	4.7	35.3			
تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تضمن حقوق العمال	N	21	43	11	57	3.05	1.310	2
	%	14	28.7	7.3	38			
توفر المؤسسة مزايا للعمال بحد يفوق ما ينص عليه قانون العمل الاتفاقيات الجماعية.	N	30	55	21	33	2.60	1.237	4
	%	20	36.7	14	22			
المتوسط الموزون						2.712		
الانحراف المعياري						0.918		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما بلغ المتوسط الموزون للبعد الثالث للمسؤولية الاجتماعية (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال) 2.712 وانحراف معياري قدره 0.918 والذي يشير إلى أن الاتجاه العام للمبحوثين بخصوص (عناصر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال) هو الموافقة بدرجة متوسطة، كاتجاه عام حيث أن القيمة 2.712 تقع في المجال (2.60-3.39).

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

وعليه يشير متوسط أهمية ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال لتحقيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة والمقدر (2.712) إلى أنه مهم.

4 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

يوضح الجدول الموالي التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الرابع (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة)، حيث يتضح أن الفقرة الثالثة (تمتلك المؤسسة برامج وآليات محددة لإدارة نفاياتها) هي التي تحصلت على أعلى متوسط والمقدر ب 3.39 وانحراف معياري قدره 1.079، وتليها الفقرة الثانية (تتوفر المؤسسة على خطة لتحقيق الأهداف البيئية) بمتوسط حسابي قدره 3.39 وانحراف معياري 1.092، وتليها في المرتبة الثالثة العبارة الأولى (تحافظ المؤسسة على البيئة بشكل يفوق ما تنص عليه القوانين ومنظمات حماية البيئة) وذلك بمتوسط 3.34 وانحراف معياري 1.152، وفي المرتبة الرابعة العبارة الخامسة (تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات صديقة للبيئة (غير ضارة بالبيئة)) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.60 وانحراف قدره 1.237، وتليها في المرتبة الخامسة العبارة الرابعة (تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بشكل عقلائي) بمتوسط 3.25 وانحراف معياري قدره 1.154، والمرتبة السادسة كانت للفقرة السادسة (تقوم المؤسسة بتدوير بعض موادها المستعملة (الخشب البلاستيك، الزجاج...)) بمتوسط حسابي 2.51 وانحراف معياري قدره 1.284 والمرتبة السابعة فكانت للعبارة الأخيرة (تنشر المؤسسة معلومات بما تقوم به تجاه البيئة لفائدة المساهمين، الزبائن، العمال، المجتمع المحلي) بمتوسط حسابي 2.93 وانحراف معياري 1.115، وكانت المرتبة الثامنة للعبارة السابعة (تسعى المؤسسة إلى استخدام مصادر الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية، الرياح...)) بمتوسط بلغ 2.90 وانحراف معياري قدره 1.214، في حين كانت المرتبة الأخيرة للعبارة الثامنة (تعمل المؤسسة على حل المشاكل البيئية المتوقعة) بمتوسط قدره 2.86 وانحراف 1.068.

جدول رقم (4-37): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية

اتجاه البيئة

الرتبة	الانحراف العياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	لا أدرى	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
3	1.152	3.34	19	64	28	27	12	N تحافظ المؤسسة على البيئة بشكل يفوق ما تنص عليه القوانين ومنظمات حماية البيئة
			12.7	42.7	18.7	18	8	%
2	1.092	3.39	19	62	37	22	10	N تتوفر المؤسسة على خطة لتحقيق الأهداف البيئية
			12.7	41.3	24.7	14.7	6.7	%

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

1	1.079	3.39	19	62	35	26	8	N	تمتلك المؤسسة برامج وآليات محددة لإدارة نفاياتها
			12.7	41.3	23.3	17.3	5.3	%	
5	1.154	3.25	16	62	29	30	13	N	تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بشكل عقلائي
			10.7	41.3	19.3	20	8.7	%	
4	1.117	3.25	17	52	45	23	13	N	تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات صديقة للبيئة (غير ضارة بالبيئة)
			11.3	34.7	30	15.3	8.7	%	
6	1.098	2.97	11	38	51	35	15	N	تقوم المؤسسة بتدوير بعض موادها المستعملة (الخشب البلاستيك، الزجاج ...)
			7.3	53.3	34	23.3	10	%	
8	1.214	2.90	16	36	34	45	19	N	تسعى المؤسسة إلى استخدام مصادر الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية، الرياح...)
			10.7	24	22.7	30	12.7	%	
9	1.068	2.86	9	31	58	34	18	N	تعمل المؤسسة على حل المشاكل البيئية المتوقعة
			6	20.7	38.7	22.7	12	%	
7	1.115	2.93	11	39	45	39	16	N	تشر المؤسسة معلومات بما تقوم به تجاه البيئة لفائدة المساهمين، الزبائن، العمال، المجتمع المحلي
			7.3	26	30	26	10.7	%	
3.141			المتوسط الموزون						
0.878			الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما بلغ المتوسط الموزون للبعد الرابع للمسؤولية الاجتماعية (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة) 3.141 وبانحراف معياري قدره 0.878 والذي يشير إلى أن الاتجاه العام للمبحوثين بخصوص (عناصر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه البيئة) هو الموافقة بدرجة متوسطة، كاتجاه عام حيث أن القيمة 3.141 تقع في المجال (2.60-3.39).

وعليه يشير متوسط أهمية ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة لتحقيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة والمقدر (3.141) إلى أنه مهم.

5 الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

يوضح الجدول الموالي التكرارات المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثالث (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة)، حيث يتضح أن الفقرة الأخيرة (تمول المؤسسة بعض النشاطات الثقافية والرياضية.) هي التي تحصلت على أعلى متوسط والمقدر ب 3.31 وانحراف معياري قدره 1.062، وتليها الفقرة السادسة (تراعي المؤسسة في تقديم منتجاتها وخدماتها خصوصيات المجتمع) بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري 1.088. تليها في المرتبة الثالثة العبارة الثانية (تسعى المؤسسة لأن تكون لها مساهمة (مادية أو مالية) نحو المجتمع في الظروف الصعبة (الكوارث الطبيعية)) وذلك بمتوسط 3.28 وانحراف معياري 1.100، والمرتبة الرابعة فكانت للعبارة الأولى (سعى المؤسسة لتوفير فرص عمل معتبرة للتقليل من حدة البطالة (عقود ما قبل التشغيل)) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.11 وانحراف قدره 1.118، وتليها في المرتبة الخامسة العبارة الخامسة (تنشر المؤسسة معلومات بما تقوم به تجاه المجتمع لفائدة المساهمين، الزبائن، العمال، المجتمع المحلي) بمتوسط 3 وانحراف معياري قدره 1.135، والمرتبة السادسة كانت للفقرة الرابعة (تعمل المؤسسة على فتح حوار مع بعض جمعيات المجتمع المدني (جمعيات حماية المستهلك، حماية المرأة،...)) بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري قدره 1.134، أما المرتبة السابعة فكانت للعبارة الثالثة (توظف المؤسسة عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة بأكثر مما يوصي به القانون) بمتوسط بلغ 2.39 وانحراف قدره 1.241، في حين كانت المرتبة الأخيرة للعبارة الرابعة (تؤخذ مقترحات العمال في المؤسسة بعين الاعتبار) بمتوسط 2.53 وانحراف معياري قدره 1.133.

جدول رقم (4-38): الإحصاءات الوصفية لأهمية العناصر المتعلقة بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية

اتجاه المجتمع

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
تسعى المؤسسة لتوفير فرص عمل معتبرة للتقليل من حدة البطالة (عقود ما قبل التشغيل)	17	43	28	58	13	3.11	1.118	4
	11.3	22.7	18.7	38.7	8.7			
تسعى المؤسسة لأن تكون لها مساهمة (مادية أو مالية) نحو المجتمع في الظروف الصعبة	14	21	36	67	12	3.28	1.100	3
	9.3	14	24	44.7	8			
	28	58	27	31	6	2.53	1.133	7

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

			4	20.7	18	38.7	18.7		توظف المؤسسة عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة بأكثر مما يوصي به القانون
6	1.134	2.66	5	34	46	35	30		تعمل المؤسسة على فتح حوار مع بعض جمعيات المجتمع المدني
			3.3	22.7	30.7	23.3	20		
5	1.135	3.00	5	62	30	34	19		تنشر المؤسسة معلومات بما تقوم به تجاه المجتمع لفائدة المساهمين، الزبائن، العمال، المجتمع المحلي
			3.3	41.3	20	22.7	12.7		
2	1.088	3.28	8	77	28	23	14		تراعي المؤسسة في تقديم منتجاتها وخدماتها خصوصيات المجتمع
			5.3	51.3	18.7	15.3	9.3		
1	1.062	3.31	10	72	34	22	12		تمول المؤسسة بعض النشاطات الثقافية والرياضية.
			6.7	48	22.7	14.7	8		
3.023			المتوسط الموزون						
0.807			الانحراف المعياري						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

كما بلغ المتوسط الموزون للبعد الرابع للمسؤولية الاجتماعية (ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة) 3.023 وبانحراف معياري قدره 0.807 والذي يشير إلى أن الاتجاه العام للمبحوثين بخصوص (عناصر ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه البيئة) هو الموافقة بدرجة متوسطة، كاتجاه عام حيث أن القيمة 3.023 تقع في المجال (2.60-3.39).

وعليه يشير متوسط أهمية ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة لتحقيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة والمقدر (3.023) إلى أنه مهم.

الفرع الثالث: كشف نوع توزيع البيانات

من أجل ضمان ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي، يجب تحديد إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي *Normal Distribution* أم تتبع توزيعات احتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع لبيانات الاستبيان والتي من بينها *kolmogorov-Smirnov* والتي سيتم اعتمادها في هذه الدراسة استناداً للقاعدة التي مفادها أن هذا الاختبار يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من (50).¹ حيث أن قاعدة قرار قبول هذا الاختبار هي أن "البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05".

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور تمكين العاملين

جدول رقم (4-39): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير تمكين العاملين

kolmogorov-Smirnov			
القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	الإحصاء	
0.950	150	0.591	تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة الإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig تقدر بـ 0.950 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني أن البيانات الخاصة بمحور تمكين العاملين تتبع توزيعاً طبيعياً.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور المسؤولية الاجتماعية

جدول رقم (4-40): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير المسؤولية الاجتماعية

kolmogorov-Smirnov			
القيمة الاحتمالية sig	درجة الحرية	الإحصاء	
0.507	150	0.823	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

¹ أبو زيد محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 219.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

قاعدة قرار قبول هذا الاختبار هي أن "البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05"، ويظهر الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية Sig المقدره 0.507 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني أن البيانات الخاصة بمحور المسؤولية الاجتماعية تتبع توزيعا طبيعيا.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

الفرع الأول عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

تمارس المؤسسات محل الدراسة تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية بمستوى عالي.

تنقسم هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

أولا: تمارس المؤسسات محل الدراسة تمكين العاملين بمستوى عالي

جدول رقم (4-41): نتائج تحليل آراء العينة حول تمكين العاملين بأبعاده

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد المشاركة بالمعلومات	3.37	0.827
بعد فرص اكتساب المعرفة	2.82	1.113
بعد الحفز والمكافآت	2.60	0.981
بعد الحرية والاستقلالية	3.19	0.824
بعد فرق العمل الموجهة ذاتيا	3.02	0.998
محور تمكين العاملين	2.97	0.781

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتكون محور تمكين العاملين من خمس أبعاد، وحسب إجابات أفراد العينة في الجدول أعلاه فإن متوسط البعد الأول "المشاركة بالمعلومات" بقيمة (3.37) أي هو ضمن المجال (من 2.60 إلى 3.39) وبانحراف معياري قدره (0.827) ومنه فإن مستوى المشاركة بالمعلومات في المؤسسات محل الدراسة هي بدرجة متوسطة، أما البعد الثاني "بعد فرص اكتساب المعرفة" فمتوسطه الحسابي (2.82) هو أيضا ضمن المجال (من 2.60 إلى 3.39) وبانحراف معياري قدره (1.113) ومنه فإن مستوى البعد الثاني في المؤسسات محل الدراسة هو بدرجة متوسطة، فيما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث "الحفز والمكافآت الممنوحة للعامل" (2.60) وبانحراف معياري قدره (0.981) وهو ما يعكس وجوده بدرجة متوسطة، وتمثل الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل البعد الرابع لمحور التمكين ويبلغ المتوسط حسابي له

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

(3.19) وبانحراف معياري قدره (0.824) أي أن هذا البعد من وجهة نظر المستجوبين هو بدرجة متوسطة، أما البعد الخامس والأخير التمثل في " فرق العمل الموجهة ذاتيا" فهو بمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.998) وهذا ما يعكس وجوده بدرجة متوسطة في المؤسسات محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (4-42): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نتيجة الفرضية	التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو الدرجة الكلية لبعد تمكين العاملين		
	N حجم العينة	Mean المتوسط الحسابي	Std. Deviation الانحراف المعياري
نرفض الفرضية	الاتجاه العام لأفراد العينة		
	درجة متوسطة	2.97	0.781

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور الأول بلغ: 2.97 وهو ضمن المجال درجة التوفر (من 2.60 إلى 3.39 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.781، ومنه فإننا نستنتج أن مستويات تمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة هي بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين.

ثانيا: تلتزم المؤسسات محل الدراسة بممارسات المسؤولية الاجتماعية بمستوى عالي

جدول رقم (4-43): نتائج تحليل آراء العينة حول ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

العناصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء	3.52	0.804
بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك	2.71	0.918
بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال	3.86	0.827
بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	3.14	0.879
بعد ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	3.02	0.807
محور ممارسات المسؤولية الاجتماعية	3.21	0.653

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتكون محور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خمس أبعاد، وحسب إجابات أفراد العينة في الجدول أعلاه فإن متوسط البعد الأول " ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء" (3.52) وهو ضمن المجال درجة

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

التوفر (من 3.40 إلى 4.19 درجة) وبانحراف معياري قدره (0.804) أي أن المؤسسات محل الدراسة تمارس المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء بدرجة عالية.

أما المتوسط الحسابي للبعد الثاني ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك فقد بلغ (2.71) وهو ضمن المجال (من 2.60 إلى 3.39) وبانحراف معياري قدره (0.918) أي أن مستوى هذا البعد متوسط في المؤسسات محل الدراسة. بينما المتوسط الحسابي للبعد الثالث ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال فهو (3.86) وهو ضمن المجال درجة التوفر (من 3.40 إلى 4.19 درجة) وبانحراف معياري قدره (0.827) أي أن المؤسسات محل الدراسة تمارس المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال بدرجة عالية. في حين متوسط البعد الرابع " ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة" بلغ (3.14) وهو ضمن المجال درجة التوفر (من 2.60 إلى 3.39) وبانحراف معياري قدره (0.879) أي أن المؤسسات محل الدراسة تمارس المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء بدرجة متوسطة. كما بلغ المتوسط الحسابي للبعد الخامس والآخر " ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع" بلغ (3.02) وهو ضمن المجال درجة التوفر (من 2.60 إلى 3.39) وبانحراف معياري قدره (0.653) أي أن المؤسسات محل الدراسة تمارس المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بدرجة متوسطة.

جدول رقم (4-4): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نتيجة الفرضية	التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو الدرجة الكلية لبعده ممارسات المسؤولية الاجتماعية			
	الاتجاه العام لأفراد العينة	Std. Deviation الانحراف المعياري	Mean المتوسط الحسابي	N حجم العينة
نرفض الفرضية	درجة متوسطة	0.647	3.22	150

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بشكل عام فإن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور الثاني بلغ: 3.22 وهو ضمن المجال درجة التوفر (من 2.60 إلى 3.39 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.647، ومنه نستنتج أن مستويات ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة هي بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

لتمكين العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.025.

لاختبار هذه الفرضية، تم تقدير نموذج انحدار تمكين العاملين على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه الزبائن أو العملاء. إذ يتضح من خلال الجدول رقم (4-45) أن معامل الارتباط (I) بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العملاء متوسط (مقبول) بقيمة (0.507) مع دلالة إحصائية لهذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0.025) حسبما تبينه النتائج الموضحة في الجدول. وهذه العلاقة في اتجاه موجب هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة (0.507).

وبناء على نتائج الانحدار يمكن تمثيل العلاقة بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه الزبائن وفق المعادلة التالية:

$$\text{ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العملاء} = 0.492 \times \text{تمكين العاملين} + 1.238$$

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، بلغت قيمة التأثير (0.492) عند مستوى الدلالة 0.025، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.025).

جدول رقم (4-45): العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء

البيان	R	R ²	Beta	Sig	DF	معامل الانحدار	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد		القيمة الاحتمالية	درجات الحرية		المحسوبة	القيمة الاحتمالية
تمكين العاملين	0.507	0.257	0.507	0.000	1	الثابت	4.982	0.000
					148			
					149	الزبائن	7.160	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج فتبين نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد R² (قيمة علاقات هذا النموذج) بلغت 0.257، أي بنسبة تفسيرية تعادل (25.7%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى تمكين العاملين تؤدي إلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

لتمكين العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.025.

لاختبار هذه الفرضية، تم تقدير نموذج انحدار تمكين العاملين على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه الزبائن أو العملاء. وهو ما يوضحه الجدول رقم (4-46).

جدول رقم (4-46): العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك

البيان	R	R ²	Beta	Sig	DF	معامل الانحدار	T	Sig
معامل الارتباط	معامل التحديد			القيمة الاحتمالية	درجات الحرية		المحسوبة	القيمة الاحتمالية
تمكين العاملين	,486	,236	,486	0.000	1 148	الثابت	4,494	0.000
					149	الملاك	6,760	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه، العلاقة الانحدارية بين المتغير المستقل والتابع بالمعادلة التالية:

$$\text{ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك} = 0.458 \times \text{تمكين العاملين} + 1.203$$

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بلغ 0.486 عند مستوى الدلالة 0.025 والذي يوضح وجود علاقة ارتباطية متوسطة (مقبولة) بين المتغيرين تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك أو المساهمين وهذه العلاقة في اتجاه موجب هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة (0.486).

أما معامل التحديد R² فقد بلغ 0.236، أي أن ما قيمته 23.6% من التغيرات التي تطرأ على مستوى تمكين العاملين تؤدي إلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك.

كما بلغت قيمة التأثير (0.458) عند مستوى الدلالة (0.025)، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.025).

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الفرع الرابع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

لتمكن العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.025.

لاختبار هذه الفرضية، تم تقدير نموذج انحدار تمكين العاملين على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه الزبائن أو العملاء. إذ يتضح من خلال الجدول رقم (4-47) أن معامل الارتباط (I) بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال قوية بقيمة (0.722) مع دلالة إحصائية لهذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0.025) حسبما تبينه النتائج الموضحة في الجدول. وهذه العلاقة في اتجاه موجب هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة (0.722).

وبناء على نتائج الانحدار يمكن تمثيل العلاقة بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال وفق المعادلة التالية:

$$\text{ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال} = 0.614 \times \text{تمكين العاملين} + 1.308$$

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، بلغت قيمة التأثير (0.614) عند مستوى الدلالة 0.025، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.025).

جدول رقم (4-47): نتائج تحليل الانحدار والتباين للفرضية الرابعة

البيان	R	R ²	Beta	Sig	DF	معامل الانحدار	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد		القيمة الاحتمالية	درجات الحرية		المحسوبة	القيمة الاحتمالية
تمكين العاملين	,722	,522	0.722	0.000	1	الثابت	9.458	0.000
					148			
					149	العمال	12.701	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج فتبين نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد R² (قيمة علاقات هذا النموذج) بلغت 0.522، أي بنسبة تفسيرية تعادل (52.2%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى تمكين العاملين تؤدي إلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الفرع الخامس: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الخامسة

لتمكن العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في المؤسسات

محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.025

تم تقدير نموذج انحدار تمكين العاملين على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه البيئة، لاختبار هذه الفرضية. إذ يتضح من خلال الجدول رقم (4-48) أن معامل الارتباط (I) بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه البيئة متوسطة (مقبولة) بقيمة (0,412) مع دلالة إحصائية لهذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0.025) حسبما تبينه النتائج الموضحة في الجدول. وهذه العلاقة في اتجاه موجب هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة (0.412).

وبناء على نتائج الانحدار يمكن تمثيل العلاقة بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه البيئة وفق المعادلة التالية:

$$\text{ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه البيئة} = 0.366 \times \text{تمكين العاملين} + 1.824$$

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، بلغت قيمة التأثير (0.366) عند مستوى الدلالة 0.025، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.025).

جدول رقم (4-48): نتائج تحليل الانحدار والتباين للفرضية الخامسة

البيان	R	R ²	Beta	Sig	DF	معامل الانحدار	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد		الاحتمالية	درجات الحرية		المحسوبة	الاحتمالية
تمكين العاملين	,412	,170	,412	0.000	1	الثابت	8,407	0.000
					148			
					149	البيئة	5,496	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج فتبين نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد R² (قيمة علاقات هذا النموذج) بلغت 0.170، أي بنسبة تفسيرية تعادل (17%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى تمكين العاملين تؤدي إلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

الفرع السادس: عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة

لتمكين العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في المؤسسات

محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.025

تم تقدير نموذج انحدار تمكين العاملين على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه البيئة، لاختبار هذه الفرضية. إذ يتضح من خلال الجدول رقم (4-49) أن معامل الارتباط (T) بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه المجتمع متوسطة (مقبولة) بقيمة (0.442) مع دلالة إحصائية لهذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0.025) حسبما تبينه النتائج الموضحة في الجدول. وهذه العلاقة في اتجاه موجب هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة (0.442).

وبناء على نتائج الانحدار يمكن تمثيل العلاقة بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه المجتمع وفق المعادلة التالية:

$$\text{ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه المجتمع} = 0,427 \times \text{تمكين العاملين} + 1,682$$

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، بلغت قيمة التأثير (0,427) عند مستوى الدلالة 0,025، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.025).

جدول رقم (4-49): العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه

المجتمع

البيان	R	R ²	Beta	Sig	DF	معامل الانحدار	T	Sig
	معامل الارتباط	معامل التحديد		القيمة الاحتمالية	درجات الحرية		المحسوبة	القيمة الاحتمالية
تمكين العاملين	0,442	0,195	0,442	0.000	1	الثابت	7,542	0.000
					148			
					149	المجتمع	5,989	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج فتبين نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد R² (قيمة علاقات هذا النموذج) بلغت 0.195، أي بنسبة تفسيرية تعادل (19.5%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى تمكين العاملين تؤدي إلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

الفرع السابع: عرض وتحليل نتائج الفرضية السابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى للخصائص الشخصية (الخبرة المهنية/ الملكية/ نشاط المؤسسة).

بهدف معرفة ما إذا كانت إجابات أفراد العينة في اتجاه واحد على حسب خصائصهم الوصفية العامة (الخبرة المهنية/ الملكية/ نشاط المؤسسة)، تم صياغة الفرضية والتي تعرف منهجياً بفرضية الفروق، حيث تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى (الخبرة المهنية/ الملكية/ نشاط المؤسسة)، تم استخدام اختبار التباين الأحادي لمقارنة مستوى التمكين عند مستوى الدلالة 0.05.

بما أن البيانات محاور تمكين العاملين تتبع توزيعاً طبيعياً، هذا يقودنا إلى استخدام اختبار (ANOVA one way) المعلمي وفقاً لبرنامج spss، حيث أن قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضية هي: "تقبل الفرضية إذا كانت قيمة كاي المسحوبة أكبر من قيمة كاي الجدولية ومستوى الدلالة sig أكبر من القيمة الاحتمالية 0.05. تم تقسيم الفرضية السابعة إلى ثلاث فرضيات فرعية للتمكين من قياسها:

1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى إلى الخبرة المهنية

تم استخدام اختبار التباين الأحادي انوفا (ANOVA one way) المعلمي وفقاً لبرنامج spss؛ لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعاً لخبرتهم المهنية.

ويوضح الجدول رقم (4-50) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية

جدول رقم (4-50): نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعاً للخبرة المهنية

البيان	المتوسط	الانحراف	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الاحصائية
الخبرة	اقل من 5	3.21	2.465	3	0.65	غير دال إحصائياً
	10-5	3.04				
	20-10	2.79				
	20 وأكثر	3.16				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-50) أن متوسط العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بلغ (3.21) بانحراف معياري قدره (0.663) وهو أكبر من بقية المتوسطات، أي أن الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة هم أكثر الفئات التي ترى أن مؤسساتهم تمارس أسلوب التمكين ضمن عينة الدراسة، غير أنه تبين من خلال بيانات الجدول

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

عدم وجود فروقات معنوية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين باختلاف مستوى خبرتهم المهنية، حيث جاءت مستويات المعنوية للاختلافات أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى إلى ملكية المؤسسة

تم استخدام اختبار التباين الأحادي انوفا (*ANOVA one way*) المعلمي وفقا لبرنامج spss؛ لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعا لنوع المؤسسة التي ينتمون إليها من حيث معيار الملكية.

ويوضح الجدول رقم (4-51) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية:

جدول رقم (4-51): نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعا لملكية المؤسسة

البيان	المتوسط	الانحراف	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الاحصائية
ملكية المؤسسة	2.82	0.760	6.88	1	0.110	غير دال
عامة	3.15	0.775				إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-51) أن متوسط العمال الذين يعملون في مؤسسات خاصة بلغ (3.15) بانحراف معياري قدره (0.775) وهو أكبر من متوسط العمال الذين يعملون في مؤسسات عامة والذي قدر بـ (0.82) وبانحراف معياري قدره (0.760)، كما جاءت نتيجة اختبار F (6.88) بقيمة احتمالية (0.110) أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وعليه تقرر عدم وجود فروقات معنوية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين باختلاف ملكية المؤسسة التي ينتمون إليها

3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى إلى نشاط المؤسسة

تم استخدام اختبار التباين الأحادي انوفا (*ANOVA one way*) المعلمي وفقا لبرنامج spss؛ لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعا لنوع المؤسسة التي ينتمون إليها من حيث معيار النشاط. ويوضح الجدول رقم (4-52) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية.

جدول رقم (4-52): نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعاً لنشاط المؤسسة

البيان	المتوسط	الانحراف	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الاحصائية
النشاط	صناعي	3.30	7.740	2	0.01	دال احصائياً
	خدمي	2.90				
	تجاري	2.64				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-52) أن متوسط العمال الذين في مؤسسات صناعية بلغ (3.30) بانحراف معياري قدره (0.592) وهو أكبر من بقية المتوسطات، أي أن الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة هم أكثر الفئات التي ترى أن مؤسساتهم تمارس أسلوب التمكين ضمن عينة الدراسة، كما تبين من خلال بيانات الجدول أن قيمة F (7.740) بقيمة احتمالية (0.01) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي هي دالة إحصائية. وعليه تقرر أنه توجد فروقات معنوية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين باختلاف المؤسسات التي ينتمون إليها من حيث النشاط.

الفرع الثامن: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثامنة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعزى للخصائص الشخصية (الخبرة المهنية/ الملكية/ نشاط المؤسسة). بهدف معرفة ما إذا كانت إجابات أفراد العينة في اتجاه واحد على حسب خصائصهم الوصفية العامة (الخبرة المهنية/ الملكية/ نشاط المؤسسة)، تم صياغة الفرضية والتي تعرف منهجياً بفرضية الفروق، حيث تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعزى (الخبرة المهنية/ الملكية/ نشاط المؤسسة)، تم استخدام اختبار التباين الأحادي لمقارنة مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عند مستوى الدلالة 5%.

بما أن البيانات محاور ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتبع توزيعاً طبيعياً، هذا يقودنا إلى استخدام اختبار (ANOVA one way) المعلمي وفقاً لبرنامج spss، حيث أن قاعدة القرار في اختبار هذه الفرضية هي: "تقبل الفرضية إذا كانت قيمة كاي المسحوبة أكبر من قيمة كاي الجدولية ومستوى الدلالة sig أكبر من القيمة الاحتمالية 0.05.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

تم تقسيم الفرضية الثامنة إلى ثلاث فرضيات فرعية للتمكن من قياسها:

1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعزى للخصائص الشخصية (الخبرة المهنية).

تم استخدام اختبار التباين الأحادي انوفا (*ANOVA one way*) المعلمي وفقا لبرنامج spss؛ لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية تبعا لسنوات الخبرة المهنية. ويوضح الجدول رقم (4-53) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية:

جدول رقم (4-53): نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية

للمؤسسات تبعا للخبرة المهنية

البيان	المتوسط	الانحراف	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الاحصائية
الخبرة	اقل من 5	0.551	3.010	3	0.32	غير دال احصائيا
	10-5	0.577				
	20-10	0.731				
	20 وأكثر	0.530				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-53) أن متوسط العمال الذين لديهم خبرة مهنية بين (5 سنوات إلى 10) مقدر بـ (3.39) بانحراف معياري قدره (0.557) وهو أكبر من بقية المتوسطات، أي أن الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة هم أكثر الفئات التي ترى أن مؤسساتهم تمارس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن عينة الدراسة، غير أنه تبين من خلال بيانات الجدول عدم وجود فروقات معنوية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية باختلاف مستوى خبرتهم المهنية، حيث جاءت مستويات المعنوية للاختلافات أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعزى للملكية.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي انوفا (*ANOVA one way*) المعلمي وفقا لبرنامج spss؛ لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية تبعا لنوع المؤسسة التي ينتمون إليها من حيث معيار الملكية.

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4-54): نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تبعا لملكية المؤسسة

البيان	المتوسط	الانحراف	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الاحصائية
ملكية المؤسسة	عامة	3.10	5.159	1	0.025	دال احصائيا
	خاصة	3.34				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-54) أن متوسط العمال الذين يعملون في مؤسسات عامة مقدر بـ (3.10) بانحراف معياري قدره (0.665) وهو أقل من متوسط العمال الذين يعملون في مؤسسات خاصة والذي قدر بـ (3.34) وبانحراف معياري قدره (0.617)، أي أن العمال الذين ينتمون إلى مؤسسات خاصة هم أكثر الفئات التي ترى أن مؤسساتهم تمارس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن عينة الدراسة، كما جاءت نتيجة اختبار F (6.88) بقيمة احتمالية (0.025) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي هي دالة احصائيا.

3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعزى لنشاط المؤسسة.

تم استخدام اختبار التباين الأحادي انوفا (*ANOVA one way*) المعلمي وفقا لبرنامج SPSS؛ لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية تبعا لنوع المؤسسة التي ينتمون إليها من حيث معيار النشاط.

جدول رقم (4-55): نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تبعا لنشاط المؤسسة.

البيان	المتوسط	الانحراف	F	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	الدلالة الاحصائية
النشاط	صناعي	3.35	2.826	2	0.62	غير دال احصائيا
	خدمي	3.21				
	تجاري	2.99				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-55) أن متوسط العمال الذين يعملون في مؤسسات القطاع الصناعي مقدر بـ (3.35) بانحراف معياري قدره (0.616) وهو أكبر من بقية المتوسطات، أي أن الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة هم أكثر الفئات التي ترى أن مؤسساتهم تمارس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن عينة الدراسة، غير أنه تبين من خلال بيانات الجدول عدم وجود فروقات معنوية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية باختلاف نشاط مؤسستهم، حيث جاءت مستويات المعنوية للاختلافات أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه تقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية تبعاً لنشاط المؤسسة التي يعملون بها.

الفرع التاسع: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

أولاً: اختبار الفرضية من خلال نتائج الانحدار

لتمكين العاملين دور في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة. لاختبار هذه الفرضية، تم تقدير نموذج انحدار تمكين العاملين على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهو ما يوضحه الجدول رقم (4-56).

جدول رقم (4-56): نتائج تحليل الانحدار والتباين للفرضية الرئيسية

البيان	R	R ²	Beta	Sig القيمة الاحتمالية	DF درجات الحرية	معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig القيمة الاحتمالية
تمكين العاملين	0,631	0,464	0,681	0.000	1	الثابت	1.370	0.173
					148	المسؤولية الاجتماعية	11,312	0.000
					149	0,821		

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تم تقدير نموذج انحدار تمكين العاملين على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لاختبار هذه الفرضية. إذ يتضح من خلال الجدول رقم (4-56) أن معامل الارتباط (T) بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متوسط (مقبول) بقيمة (0.681) مع دلالة إحصائية لهذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0.05) حسبما تبينه النتائج الموضحة في الجدول. وهذه العلاقة في اتجاه موجب هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة (0.681).

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

وبناء على نتائج الانحدار يمكن تمثيل العلاقة بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه المجتمع وفق المعادلة التالية:

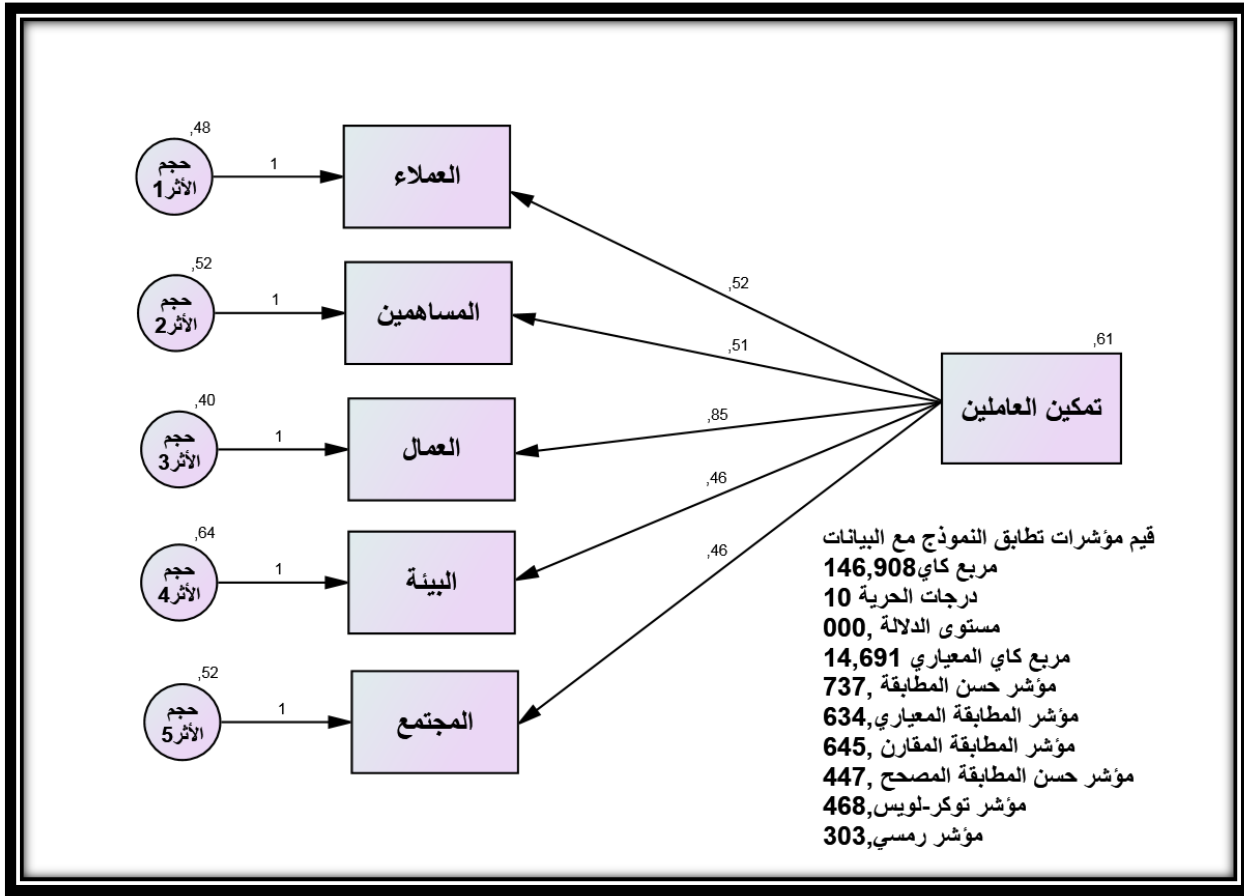
$$\text{ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات} = 0.821 \times \text{تمكين العاملين} + 0.327$$

وللتأكد من الدلالة الإحصائية لنموذج الانحدار الناتج، بلغت قيمة التأثير (0.821) عند مستوى الدلالة 0.05، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج فتبين نتائج التحليل أن قيمة معامل التحديد R^2 (قيمة علاقات هذا النموذج) بلغت 0.464، أي بنسبة تفسيرية تعادل (46.4%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى تمكين العاملين تؤدي إلى المسؤولية الاجتماعية، والباقي راجع إلى متغيرات أخرى.

ثانياً: تحليل المسار

يقصد بنموذج Amos المتكامل أو نموذج البناء ذلك الذي يمثل النموذج الافتراضي المقترح في الدراسة (بناء على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية) تمثيلاً كاملاً، فهو يربط بين قيم تمكين العاملين كمتغير مستقل وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كمتغير تابع، ليقاس جميع العلاقات والتداخلات الممكنة بين هذين المتغيرين وأبعادهما (تمكين العاملين كمتغير مستقل، ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء، وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك، وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال، وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالنسبة للمتغير التابع)، ويختبر مدى تطابق هذا النموذج المقترح مع الواقع (البيانات الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة)، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (4-1): تحليل المسار بالنظر إلى النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS

يوضح الشكل أعلاه، تحليل المسار بالنظر إلى النموذج الافتراضي للدراسة، والذي يوضح علاقات التأثير بين المتغير المستقل (تمكين العاملين)، والمتغير التابع (ممارسات المسؤولية الاجتماعية)، وبالرجوع إلى مخرجات التحليل النموذجي نقوم بمقارنة قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات.

يتضح من خلال الشكل أعلاه، أنه يجوز على قيم مقبولة لمختلف المؤشرات، وأن جميع تقديرات النموذج دالة إحصائياً عند 0.05، حيث نلاحظ أن:

- قيمة كاي تربيع غير دالة عند مستوى 0.05 والتي تقدر بـ 0.000، والتي تشير بدورها إلى أفضل مطابقة،

كما يلاحظ أن قيمة كاي تربيع المعياري 14.8 وهذا راجع لكون أن طريقة حسابها تتم بالقاعدة التالية

$$\chi^2/DF$$

- كما أن مؤشرات المطابقة المتمثلة في مؤشر جودة المطابقة، مؤشر المطابقة المعياري، مؤشر المطابقة المقارن

جاءت القيم قريبة من الواحد، والتي تشير إلى أنها مقبولة للمطابقة، كما تفسر ابتعاد النموذج الافتراضي

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

(تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده) عن النموذج الصفري (عدم تأثير المتغير المستقل وأبعاده في المتغير التابع وأبعاده).

- كما جاءت قيمة مؤشر رمسي (0.303) قريبة من الصفر تفسر بوجود تطابق تقارب كبير بين النموذج الافتراضي والبيانات الواقعية.

بعد اختبار صدق النموذج المقترح في الدراسة تبين لنا وجود علاقة ايجابية ومعنوية بين المتغيرين التابع والمستقل، هذه العلاقة تتمثل في الدور المعنوي الموجب لتمكين العاملين في دعم مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. وفي الاخير استخلاص مدى صحة الفرضية الرئيسية.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

من خلال التحليل الكمي لنتائج أسئلة الاستبيان والمتعلقة تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكذا أهمية تحقيق ذلك، تم إختبار الفرضيات والتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1 الفرضية الأولى: تمارس المؤسسات محل الدراسة تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية

بمستوى عالي.

الفرضية الفرعية الأولى (1.1): تمارس المؤسسات محل الدراسة تمكين العاملين بمستوى عالي.

انطلاقاً من المتوسط العام لقيم مؤشرات تمكين العاملين، نجد أن متوسط تلك القيم هو (2.97) الذي يعتبر دون المتوسط) أقل من المتوسط الفرضي 3، فهو حسب الجدول رقم (4-1) ضمن المجال (من 2.60 إلى 3.39 درجة) والذي يبين حسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن تمكين العاملين موجود بدرجة متوسطة، مما يعكس ممارسات تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة متواضعة، ولم ترق إلى ما هو متعارف عليه في المؤسسات الرائدة، كما يظهر الجدول رقم (4-4) أن أهم ممارسات التمكين حسب إجابات المبحوثين هي مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأهم إلى المهم كما يلي:

- مشاركة العاملين بالمعلومات؛
- ممارسات الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل لأداء عمله؛
- الاهتمام بتواجد فرق العمل الموجهة ذاتياً؛
- مدى توفير المؤسسة فرص اكتساب المعرفة للعمال؛
- الحوافز والمكافآت الممنوحة للعامل.

وعليه الفرضية الفرعية الأولى (1-1) الخاصة بمستوى ممارسة أو تطبيق المؤسسات محل الدراسة لتمكين العاملين غير محققة. وقد يعزى ذلك لمجموعة من العوامل أولها أن معظم المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة هم من تخصصات علمية وتقنية لا علاقة لها بالإدارة وهو ما يجعلهم بعيدين عن المفاهيم والمصطلحات والتطبيقات الحديثة المرتبطة بالموارد البشري وكذا بالتمكين الإداري، مما يجعلهم يتبعون نمط اداري يومي جامد أشبه بالإدارة الكلاسيكية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة لطيفة برني (2015) بخصوص توصلها إلى أن المؤسسات الاستشفائية التي أجريت فيها الدراسة إلى مستوى التمكين الإداري متوسط إلى ضعيف. بينما تتعارض مع دراسة حميد سالم الكعبي (2015) التي توصلت إلى أن مستويات التمكين الإداري بإبعاده (المعلومات، والقوة، والمكافآت، المعرفة) كانت مرتفعة.

الفرضية الفرعية الثانية (1-2): تلتزم المؤسسات محل الدراسة بممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل عالي

انطلاقاً من المتوسط العام لقيم مؤشرات ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، نجد أن متوسط تلك القيم هو (3.22) (الذي يعتبر متوسط) وهو حسب الجدول رقم (4-1) ضمن المجال (من 2.60 إلى 3.39 درجة) والذي يوضح حسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية موجود بدرجة متوسطة، مما يعكس أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، متواضعة. وتعزى لارتفاع متوسط ممارسات المسؤولية الاجتماعية الموجهة للعاملين وذلك كونها في الغالب مفروضة بالقوانين والتشريعات والاتفاقيات الجماعية كما يظهر الجدول رقم (4-4) أن ممارسات المسؤولية الاجتماعية حسب إجابات الباحثين مرتبة ترتيباً تنازلياً من الأهم إلى المهم كالآتي:

- ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين؛
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء؛
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة؛
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع؛
- ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك؛

وعليه الفرضية الفرعية الثانية (1-2) الخاصة بمستوى التزام المؤسسات محل الدراسة بممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غير محققة بدرجة عالية. وهو ما يتفق مع دراسة وهيبه مقدم 2014 حيث وجدت أن المؤسسات محل الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل متوسط عموماً. كما تتفق مع دراسة إبراهيم قذري (2015) التي خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات المدروسة تمارس المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.72) وبأهمية نسبية قدرها (74.40%) كما تتفق نتائج بحثنا أيضاً مع دراسة أنيس كشاط (2019) التي بينت أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بدرجة متوسطة وليس بدرجة عالية. بما أن الفرضيتين الفرعيتين (1-1) و(2-1) غير محققتين، تكون الفرضية الأولى غير محققة أي أن المؤسسات محل الدراسة تمارس كل من تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمستوى غير عال.

2 الفرضية الثانية: لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه

العملاء في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (4-45) الذي يوضح العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء. يظهر معامل الارتباط (I) بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العملاء بأنه متوسط (مقبول) بقيمة (0.507) مع دلالة إحصائية لهذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0.025) حسب ما تبينه النتائج الموضحة في الجدول. وهذه العلاقة في اتجاه موجب، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل Beta الموجبة (0.507). بلغت قيمة التأثير (0.492) عند مستوى الدلالة 0.025، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.025)، وبهذا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: لتمكين العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء في المؤسسات محل الدراسة، أي أن الفرضية محققة. وهو ما توصلت له دراسة (Yang SB, Choi SO (2009) وتتفق هذه النتيجة أيضا مع دراسة (2013) Bamidele E. Bakarey & Augustine O. Isimoya التي توصلت إلى أن هناك علاقة كبيرة بين تمكين العامل ورضا العملاء.

3 الفرضية الثالثة: لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه

الملاك في المؤسسات محل الدراسة.

من خلال الجدول رقم (4-46) الذي يبين العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك تظهر نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط بلغ 0.486 عند مستوى الدلالة 0.025 والذي يوضح وجود علاقة ارتباطية متوسطة (مقبولة) بين المتغيرين تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك أو المساهمين وهذه العلاقة في اتجاه موجب، وهو ما تؤكدته قيمة معامل Beta الموجبة.

كما بلغت قيمة التأثير (0.458) عند مستوى الدلالة (0.025)، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.025). مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة القائلة أن: لتمكين العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.025. وعليه هذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Fombrun et al. 's (2000) التي توصلت إلى أن المؤسسات التي تتميز عادة بثقافة تشاركية واستعداد لمشاركة السلطة مع العاملين وإشراكهم في عملية صنع القرار لديها سمعة طيبة. كما تتفق هذه النتيجة أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (Ahmad Y. Areiqat, Bayan (2016) Naji التي بينت أن تبنى المؤسسة لاستراتيجية التمكين يؤدي إلى تحقيق التحسين في عدة جوانب سواء التنظيمية

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

أو الفنية وكذلك النتائج الاقتصادية، ويوجد دور لتمكين العاملين في تحسين مستوى الحصة السوقية للمؤسسة، التي تعتبر أهم اهتمامات الملاك أو المساهمين.

4 الفرضية الرابعة: لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه

العمال في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-47) الموضح للعلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال، أن معامل الارتباط (I) بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه العمال قوي بقيمة (0.722) مع دلالة إحصائية لهذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0.025) وفق ما تبينه النتائج الموضحة في الجدول. وهذه العلاقة هي في اتجاه موجب، هذا ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة. كما بلغت قيمة التأثير (0.614) عند مستوى الدلالة 0.025، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.025)، وهو ما يدل على مساهمة تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال.

وعليه الفرضية القائلة: لتمكين العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال في المؤسسات محل الدراسة هي محققة، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج كل من *Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995)* و *Nihat Karakoc (2009)* التي توصلتا إلى أنه يمكن للمؤسسة زيادة مستوى رضا العاملين من خلال أسلوب التمكين. والنتيجة أيضا متسقة مع دراسة *Mukhles Al-Ababneh et al*¹ الذي بين أن العاملين الذين يشعرون أن لديهم الاستقلالية والسلطة للتصرف بشكل مستقل والسيطرة على عملهم، هم الأكثر رضا في وظائفهم.

5 الفرضية الخامسة: لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه

البيئة في المؤسسات محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (4-48) العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة وتظهر نتائج التحليل الإحصائي أن معامل الارتباط (I) بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه البيئة متوسطة (مقبولة) بقيمة (0.412) مع دلالة إحصائية لهذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0.025) حسب ما تبينه النتائج الموضحة في الجدول. وهذه العلاقة في اتجاه موجب، وهو ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة (0.412).

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

وقد بلغت قيمة التأثير (0.366) عند مستوى الدلالة 0.025، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.025)، وهو ما يدل على مساهمة تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.

وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: لتمكين العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في المؤسسات محل الدراسة. وهي تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة *Sanober Tariq & al (2014)* في كون العاملين المتمكنين هم أكثر تحفيزاً لأداء المهام البيئية التي تستحق أن تكون صديقة للبيئة. كما تتفق أيضاً مع دراسة أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين (2009) الذي توصل أن ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات المبحوثة يسهم مساهمة مباشرة في تجسيد أهداف وزارة البيئة المتمثلة في المحافظة على البيئة وضمان استدامتها.

كما تتوافق النتيجة مع ما توصل إليه دراسة عبد الحكيم جري (2018) التي بينت وجود دور للتدريب والتحفيز في تعزيز الأداء البيئي للمؤسسات. علماً أن التدريب والتحفيز عنصرين يقوم عليهما التمكين في دراستنا الحالية، وأيضاً مع دراسة¹ *Nur Aina Zaki, Irmawati Norazman (2019)* التي بينت في دراستهما إلى أن العمال الذين تم تمكينهم هم أكثر تحفيزاً لأداء المهام البيئية التي تدفع لتكون صديقة للبيئة وذلك من خلال، إعطاء صوت للعاملين، والسماح لهم بالمشاركة من حيث اتخاذ القرار وحل المشكلات المتعلقة بالقضايا البيئية في المؤسسة.

6 الفرضية السادسة: لتمكين العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه

المجتمع في المؤسسات محل الدراسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-49) الذي يوضح العلاقة الانحدارية بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع أن معامل الارتباط (I) بين تمكين العاملين وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه المجتمع متوسطة (مقبولة) بقيمة (0.442) مع دلالة إحصائية لهذه العلاقة عند مستوى الدلالة (0.025) حسب ما تبينه النتائج الموضحة في الجدول. وهذه العلاقة في اتجاه موجب، وهو ما تثبته قيمة معامل Beta الموجبة (0.442). كما بلغت قيمة التأثير (0,427) عند مستوى الدلالة 0.025، والقيمة الاحتمالية Sig (0.000) هي أقل من مستوى الدلالة (0.025)، وهو ما يدل على مساهمة تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع. وعليه الفرضية القائلة: لتمكين العاملين مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في المؤسسات محل الدراسة محققة.

¹ Nur Aina Z. & Irmawati N. (2019), *The Relationship between Employee Motivation towards Green HRM Mediates by Green Employee Empowerment: A Systematic Review and Conceptual Analysis*, *Journal of Research in Psychology*, 1(2), pp : 6-9.

7 الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى

للخصائص الشخصية (المستوى التعليمي / الخبرة المهنية/ ملكية المؤسسة).

تم تقسيم الفرضية السابعة إلى ثلاث فرضيات فرعية للتمكن من قياسها:

(1-7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى إلى الخبرة المهنية.

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-50) عدم وجود فروقات معنوية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين باختلاف مستوى خبرتهم المهنية، حيث جاءت مستويات المعنوية للاختلافات (0.65) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعاً لمستويات خبرتهم المهنية. ومنه فإن الفرضية محققة وهو عكس ما توصلت إليه دراسة ابو بكر بوسالم (2013) التي بينت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين في شركة سوناطراك البترولية لسياسة تمكين العاملين تعزى لمتغير الخبرة.

(2-7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى إلى ملكية المؤسسة.

يوضح الجدول رقم (4-51) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تبعاً لملكية المؤسسة حيث جاءت القيمة الاحتمالية (0.110) أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى إلى ملكية المؤسسة، ومنه فإن الفرضية محققة.

(3-7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى إلى نشاط المؤسسة

يتضح من بيانات الجدول رقم (4-52) أن متوسط عمال المؤسسات الصناعية بلغ (3.30) بانحراف معياري قدره (0.592) وهو أكبر من بقية المتوسطات، أي أن الأفراد الذين ينتمون إلى هذا النشاط الاقتصادي هم أكثر الفئات التي ترى أن مؤسساتهم تمارس أسلوب التمكين ضمن عينة الدراسة.

كما تبين من خلال بيانات الجدول أن قيمة F (7.740) بقيمة احتمالية (0.01) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي هي دالة إحصائية. وهو يدل على وجود فروقات معنوية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين باختلاف المؤسسات التي ينتمون إليها من حيث النشاط، مما يدل على أن هذه الفرضية غير محققة.

8 الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات

المسؤولية الاجتماعية تعزى للخصائص الشخصية (/ الخبرة المهنية/ ملكية المؤسسة/ النشاط).

تم تقسيم الفرضية الثامنة إلى ثلاث فرضيات فرعية للتمكن من قياسها:

(1-8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية تعزى للخبرة المهنية

يوضح جدول رقم (4-53) نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تبعا للخبرة المهنية، حيث يتبين أن قيمة F هي (3.010) ومستويات المعنوية للاختلافات (0.32) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية تبعا لمستويات خبرتهم المهنية، ومنه فهذه الفرضية غير محققة

(2-8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعزى للملكية.

يبين الجدول رقم (4-54) نتائج اختبار الفروق بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تبعا لملكية المؤسسة حيث جاءت نتيجة اختبار F (6.88) بقيمة احتمالية (0.025) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي فهي دالة إحصائية، كما أن متوسط العمال الذين يعملون في مؤسسات عامة بلغ (3.10) بانحراف معياري قدره (0.665) وهو أقل من متوسط العمال الذين يعملون في مؤسسات خاصة والذي بلغ (3.34) وبانحراف معياري قدره (0.617)، وعليه العمال الذين ينتمون إلى مؤسسات خاصة هم أكثر الفئات التي ترى أن مؤسساتهم تمارس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن عينة الدراسة.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية باختلاف ملكية المؤسسة التي ينتمون إليها، وهذا يدفعنا إلى القول بأن الفرضية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعزى للملكية غير محققة.

(3-8) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعزى للنشاط.

تبين من خلال بيانات الجدول عدم وجود فروقات معنوية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية باختلاف نشاط مؤسساتهم، حيث جاءت قيمة F (2.826) ومستويات المعنوية للاختلافات (0.62)

الفصل الرابع: دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات محل الدراسة

وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية تبعاً لنشاط المؤسسة التي يعملون بها، ومنه فهذه الفرضية محققة.

يمكن تلخيص نتائج كل الفرضيات في الجدول الآتي:

جدول رقم (4-57) ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية	نص الفرضية	القرار
الفرضية الأولى	تمارس المؤسسات محل الدراسة تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية بمستوى عالي	غير محققة
الفرضية الثانية	لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء في المؤسسات محل الدراسة.	محققة (بدرجة متوسطة)
الفرضية الثالثة	لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في المؤسسات محل الدراسة.	محققة (بدرجة متوسطة)
الفرضية الرابعة	لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال في المؤسسات محل الدراسة.	محققة
الفرضية الخامسة	لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في المؤسسات محل الدراسة.	محققة (بدرجة متوسطة)
الفرضية السادسة	لتمكين العاملين مساهمة ايجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في المؤسسات محل الدراسة.	محققة (بدرجة متوسطة)
الفرضية السابعة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى للخصائص الشخصية (الخبرة المهنية/ ملكية المؤسسة/ النشاط).	غير محققة
الفرضية الثامنة	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في مستوى التمكين تعزى للخصائص الشخصية (الخبرة المهنية/ ملكية المؤسسة/ النشاط)	غير محققة
الفرضية الرئيسية	لتمكين العاملين دور في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة.	محققة بدرجة متوسطة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تمت دراسة دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وذلك بعد تحديد الإطار المنهجي من خلال توضيح فلسفة الدراسة والمقاربة المستخدمة والمنهج ومن ثم أدوات جمع البيانات، ليتم بعدها اجراء التحليل الاحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على 150 عامل في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وقد تم التحليل بالاعتماد على برنامج SPSS، وذلك باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي وكذا الاستدلالي لاختبار على فرضية الدراسة الرئيسية التي مفادها لتمكين العاملين دور في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكذا باقي الفرضيات الفرعية.

توصلنا من خلال اختبارات التحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي إلى مجموعة من النتائج، التي مكنتنا من الإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات ومن ثم التوصل إلى نتائج قمنا بمناقشتها على ضوء النتائج المتوصل إليها في بعض الدراسات السابقة، والأبحاث الأكاديمية ذات العلاقة بالموضوع.

خانه حاجی

خاتمة

تشهد البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية تغيرات وتحولات متسارعة تؤثر عليها في عدة مجالات، بما يتطلب من هذه المؤسسات أخذ المتغيرات بعين الاعتبار والتكيف مع هذه المستجدات الجديدة ومواجهة آثار تغيراتها، كما يتعين عليها الاهتمام وتبني الاتجاهات التسييرية الحديثة للتمكن من تحقيق بقائها ونموها واستمراريتها في ظل هذه الظروف.

من خلال دراستنا هذه حاولنا تسليط الضوء على موضوع تمكين العاملين والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث اتضح لنا من الدراسة النظرية مدى أهمية تعامل المؤسسات مع مواردها البشرية من منظور استراتيجي، كونها مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية، البقاء، والنمو، وأيضا لما لها من أهمية لمواكبة التطورات على غرار ضرورة الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصلحة.

حتى تتمكن المؤسسات من الالتزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال التمكين، يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات أو الممارسات التي تعتبر من أهمها مشاركة العاملين بالمعلومات وتوفير فرص اكتساب المعرفة وكذا الحوافز والمكافآت والاستقلالية الممنوحة للعامل وكذا وجود فرق العمل الموجهة ذاتيا.

حاولت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي الوقوف على واقع تمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذا واقع المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة (العملاء، المساهمين، العمال، البيئة والمجتمع)، والتحقق من الدور الذي يلعبه التمكين بأبعاده الخمسة في إلتزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية، وقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي من خلالها قدمنا بعض الاقتراحات التي يمكن أن ستساهم في دفع المؤسسات لتطبيق أسلوب تمكين العاملين، والذي بدوره سيساهم في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات.

أولاً: نتائج الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث بناء على عرض وتحليل بيانات الجانب الميداني التي شملت مجموعة مؤسسات اقتصادية بولاية سطيف، أجابت الدراسة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية للبحث من حيث تحديد أهمية المتغيرات المستقلة وتأثيرها على المتغيرات التابعة، كما توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة نتائج يمكننا الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

- إن الأبعاد الخمسة الممثلة لتمكين العاملين متوفرة بدرجة متوسطة في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ولم تبلغ المستويات المتعارف عليه لدى المؤسسات خاصة الرائدة منها؛
- إهتمام كبير للمؤسسات محل الدراسة بمشاركة العاملين، حيث احتل هذا البعد المرتبة الأولى برأي الباحثين، ويليهما بعد الحرية والاستقلالية في المرتبة الثانية؛
- عدم الاهتمام الكبير من جانب المؤسسات محل الدراسة ببعدي توفير فرص اكتساب المعرفة للعمال وكذا الحوافز والمكافآت الممنوحة برأي الباحثين حيث جاء البعدين في المراتب الأخيرة؛
- عدم وجود فروقات معنوية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين تعزى لاختلاف مستوى خبرتهم المهنية ونوع المؤسسة حسب معيار الملكية (عامية كانت أو خاصة)؛
- توجد فروقات معنوية بين أفراد عينة الدراسة في مستوى تمكين العاملين باختلاف المؤسسات التي ينتمون إليها من حيث النشاط، حيث تبين أن مستوى التمكين في المؤسسات الصناعية أكبر من باقي المؤسسات؛
- تقيد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بالحد الأدنى من الممارسات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية أي وفق ما تنص عليه القوانين فقط، وغياب شبه كلي للمبادرات الطوعية في هذا المجال، وذلك راجع لكون المسؤولية الاجتماعية تتميز بالطابع الطوعي، على عكس البلدان المتقدمة التي تعاقب المؤسسات غير المسؤولة، إضافة إلى عدم وعي المستهلك الجزائري على عكس الأوربي الذي يقاطع مثل هذه المؤسسات؛
- تباين وتفاوت درجة التزام المؤسسات محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة، أين جاءت الممارسات الموجهة للعاملين في المرتبة الأولى وذلك لكونها في الغالب مفروضة بالقوانين والتشريعات والاتفاقيات الجماعية، أي أن المؤسسات محل الدراسة تلتزم بالحد الأدنى للمسؤولية الاجتماعية والمتمثل في المسؤولية القانونية؛
- عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بممارسات المسؤولية الاجتماعية الموجهة للملاك بحسب رأي الباحثين أين جاءت في المرتبة الأخيرة؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين أفراد العينة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية تبعاً لمستويات خبرتهم المهنية وكذا تبعاً لنشاط المؤسسة التي يعملون بها؛
- توجد فروقات بين أفراد عينة الدراسة في مستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية باختلاف ملكية المؤسسة التي ينتمون إليها، حيث أن المؤسسات الخاصة تمارس المسؤولية الاجتماعية أكثر من المؤسسات العامة برأي المبحوثين؛
- لتمكين العاملين في المؤسسات محل الدراسة دور في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصلحة، من خلال مشاركتهم بالمعلومات المتعلقة بالمسؤولية وتدريبهم ومنحهم فرص اكتساب معارف ومهارات في هذا المجال ناهيك عن ربط مكافآتهم بأدائهم المسؤول وغيرها من الممارسات التمكينية التي لها دور في ادماج العامل في جميع أهداف واستراتيجيات المؤسسة بما فيها المسؤولية الاجتماعية؛
- لتمكين العاملين بأبعاده الخمس مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال، وهي بدرجة قوية وهو ما يؤكد أن ممارسات التمكين التي تشمل المشاركة بالمعلومات وتوفير فرص اكتساب المعرفة للعاملين من تدريب وتدوير للوظائف وغيرها، إضافة إلى وجود الحوافز والمكافآت ومنح الحرية والاستقلالية للعامل والعمل بفرق عمل ذاتية التوجيه ترفع من رضا العاملين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة؛
- لتمكين العاملين بأبعاده الخمس مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء، حيث كانت العلاقة متوسطة، وذلك أيضاً ما أكده الباحثون حيث أن ممارسات التمكين تولد عامل راضي وعليه عميل راضي فالعمال الممكنين يستطيعون الاستجابة بسرعة لحاجاتهم وكذا معالجة المشاكل التي تواجههم بكل حرية؛
- لتمكين العاملين بأبعاده الخمس مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة بدرجة مقبولة، بما يؤكد على أهمية مشاركة العاملين بالمعلومات حول استراتيجية المؤسسة للحفاظ على بيئتها، وكذا توفير فرص تدريبية متعلقة بالجانب البيئي، وأهمية ربط الحوافز بالأداء البيئي والمبادرات الخضراء وغيرها من الممارسات؛
- لتمكين العاملين بأبعاده الخمس مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الملاك أو المساهمين، حيث كانت العلاقة متوسطة؛
- لتمكين العاملين بأبعاده الخمس مساهمة إيجابية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع أو المساهمين، حيث كانت العلاقة متوسطة؛

ثانيا: الاقتراحات

بناء على نتائج الدراسة الحالية يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات نلخصها فيما يلي:

- مراجعة نظام الحوافز بما يجعله يتسم أكثر بالعدالة والموضوعية ومرتبطا بالأداء، خاصة وأن الدراسة أثبتت أن المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة أبدوا عدم رضاهم بمجمل المكافآت والحوافز كونها جاءت في المرتبة الأخيرة، والعمل على إشراك العمال قدر الإمكان في تصميم نظام الحوافز؛
- مراجعة نظام الحوافز في المؤسسات محل الدراسة وربطه بأبعاد المسؤولية الاجتماعية كوضع نظام للمكافآت والجوائز خاص للعمال الذين يبدعون في المجال البيئي سواء بتصميم منتج صديق للبيئة أو ابتكار طريقة إنتاج أنظف غير ملوثة للبيئة، أو طريقة لتسيير النفايات وغيرها؛
- العمل على إيجاد قيادة إدارية مؤهلة وفعالة ذات تفكير استراتيجي تؤمن بأهمية المورد البشري تثق في قدراته وضرورة مشاركته، وتعتبره قادرا على المشاركة الفاعلة؛
- العمل على توفير مناخ تنظيمي يسمح بحرية تبادل الأفكار بين الرئيس والمرؤوسين، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تعمل على تعميق مبدأ مشاركة العاملين بالمعلومات وفي القرارات المتعلقة بأعمالهم؛
- العمل على تبني هياكل تنظيمية حديثة أكثر أفضلية ومرونة التي من شأنها أن تساعد على أسلوب العمل بروح الفريق مع إعطائه حرية التوجيه، وتقرب العاملين من الإدارة؛
- توفير فرص اكتساب المعارف التي تتيح للعمال تعلم أساليب حديثة في حل المشكلات، وتمكنهم من التحكم أكثر في وظائفهم والرفع من قدراتهم وفسح المجال لهم لإدراك مهاراتهم للتمكن من العمل باستقلالية وتولي مهام إضافية تتميز بالتحدي؛
- زيادة وعي العمال والمسؤولين بمفهوم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير دورات تدريبية ومحاضرات تثقيفية في هذا المجال؛
- العمل على تحديد أصحاب المصالح ومن هم الأكثر أهمية وتأثيرا على المؤسسة، ومعرفة تطلعات كل منهم والعمل على إشباعها؛
- العمل على مشاركة العاملين في البرامج والسياسات المتبعة في مجال المسؤولية الاجتماعية، للالتزام بها والشعور بالمسؤولية لتطبيقها، والأخذ بعين الاعتبار لاقتراحات العاملين خاصة الأفكار المرتبطة بمجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- دعم الأفكار الإبداعية المقترحة من العمال خاصة ما تعلق منه بالجانب البيئي لتقليل آثارها السلبية.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن ما هو طوعي اليوم سيصبح إلزاميا غدا، وعليه يتعين على المؤسسات المبادرة بممارسات مسؤولة اجتماعيا للتحكم والتكيف قبل أن تفرضها القوانين وتصبح تهديدا لها.

ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادفت الباحثة بعض المواضيع والتي يمكن أن تمثل إشكاليات بحثية جديدة بالدراسة ومن بينها ما يلي:

- دور التمكين النفسي في دعم التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية؛
- دور التدريب البيئي في تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

فائده المرجع

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أبو زيد محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج spss، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.
2. احسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، (2014)، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية.
3. اسماعيل بن عمر بن كثير، (2016)، تفسير القرآن العظيم، دار الكتاب الحديث، لبنان.
4. بلال خلف السكارنة، (2009)، أخلاقيات العمل، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. ثامر ياسر البكري، (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
6. جولي بالانت، (2009)، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
7. حسين الوادي، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. خالد العتي، (2007)، إدارة الوارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
9. رامي جمال أندراوس وآخرون، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن.
10. رشيد زرواتي، (2004)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر.
11. رضا صاحب ابو حمد آل علي، كاضم الموسوي، (2002)، مفاهيم إدارية معاصرة، دار ورقة، الأردن.
12. طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، (2007)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
13. الطبري محمد بن حرير، جامع البيان عن تأويل آيات القرآن، دار احياء التراث، بيروت.
14. عادل هادي بغداددي، رافد حميد الحدراوي، (2013)، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء، عمان.
15. عباد عبد الله العصيمي، (2015)، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن.
16. عبد الحميد بشير بوطه، (2015)، تنمية وتسيير الموارد البشرية جدلية المفهوم النظرية والواقع، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
17. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، (2011)، المسؤولية الاجتماعية؛ مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
18. عبد المنعم عبد الحي، (2001)، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر.

19. عبيدات ذوقان وآخرون، (1997)، البحث العلمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان.
20. عطية حسين أفندي، (2003)، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
21. علي فلاح الزعبي، (2010)، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق (مدخل منهجي/اداري)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
22. فريد فهمي، (2009)، وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
23. القحطاني وآخرون، (2020)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق spss، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض.
24. محسن مخامرة، وآخرون، (2014)، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
25. محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
26. محمد فلاق، (2016)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن.
27. محمد مسلم، عبد الكريم بن شريف، (2010)، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر.
28. محمد موسى أحمد، (2014)، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية.
29. محمود حسين الوادي، (2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان.
30. مراد ممدوح كامل، (2016)، ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية.
31. مصطفى فؤاد عبيد، (2003)، مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسة العالمية، فلسطين.
32. ملحم يحي، (2006)، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
33. المنجد في اللغة والاعلام، (1973)، الطبعة الثالثة والعشرون، دار دمشق، بيروت.
34. مؤيد الفضل وآخرون، (2002)، المشاكل المحاسبية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى؛ الأردن.
35. نجم عبود نجم، (2006)، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات).
36. شائع بن سعد مبارك القحطاني، (2015)، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، الدار الجزائرية، الجزائر.
37. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، (2008) إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن.

الأطروحات

1. أنيس كشاط، (2019)، دور إدارة الكفاءات في ترقية المسؤولية المجتمعية والأداء المستدام لمنظمات الأعمال دراسة حالة: *SONATRACH*، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف.
2. جنات دكار (2019)، مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف.
3. حسن مروان عفانة، (2013)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

4. حمزة رمللي، (2013)، دور ادارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الادوية بقسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف.
5. خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الامنية وكلية خالد العسكرية، رسالة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض
6. رضوان محمد العناني، (2004)، بناء نموذج قياس وتقييم أداء شركات المقاولات الأردنية باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة - أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
7. سارة بملولي، (2016)، تأثير الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية _دراسة حالة بعض المؤسسات_، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
8. فؤاد محمد حسين الحمدي، (2003)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية بغداد، العراق.
9. فؤاد محمد حسين، (2003)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن، أطروحة دكتوراه، الجامعة السنتنصرية.
10. قادي ابراهيم، (2015)، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
11. لطيفة برني، (2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
12. محمد حسين الرفاعي، الادارة بالمشاركة وأثرها على العاملين في الادارة، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمانتس، بريطانيا.
13. محمد يوسف، متطلبات التمكين الاداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
14. مطر بن محسن الجميلي، (2008)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف، ص 36.
15. وفاء العمري، دور التغيير التنظيمي في تحقيق التمكين بالمؤسسة الصناعية " دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.
16. وهيبية مقدم، (2014)، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة حالة مجموعة من مؤسسات غرب الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران.

1. أحمد كاظم بريس، (2010)، أثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد الثامن والعشرون.
2. إنعام محسن حسن زويلف، عبد الناصر نور، (2005)، أهمية ومدى استخدام بطاقة العلامات المتوازنة في تقييم الأداء: دراسة على عينة من المصارف الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1 – العدد.
3. أيمن حسن ديوب، (2014) تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية في قطاع الاتصالات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الاول.
4. البحيري، ه. م (2018) أثر تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء على تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية . مجلة *JCES*.
5. بو رمان الصديقي، (2019)، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف .مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، ص71-44.
6. توفيق برياش، (2010)، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 215-228.
7. سفير محمد، حمادة يمينة، مولاي بوعلام، (2018)، آليات قياس الاداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الافصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والابحاث الاقتصادية، العدد الرابع.
8. عبد الرحمان العايب، (2012)، مساهمة ادماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة المؤسسات الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة برج بوغريو، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، ص 1-31.
9. عماد سعادي، (2018)، كيفية تحديد التوقع الأبيستمولوجي للدراسات في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50.
10. لؤي لطيف، سمراء عبد الجبار، (2015)، أثر إدارة التمكين في بيئة المهمة للمنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 45.
11. محمد سعيد جوال، تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر مقارنة نظرية، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي رقم 21، 2014.
12. مراد سكاك، (2011)، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات – دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف" –، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11 .
13. منظمة العمل الدولية، (2017)، إعلان المبادئ الثلاثي بشأن المنشآت مُتعددة الجنسيّة والسياسة الاجتماعية ما الفوائد التي سيعود بها على العمال؟، دليلك لإعلان مبادئ المنشآت متعددة الجنسيات، الطبعة الأولى.
14. المواصفة القياسية الدولية ايزو 26000، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، الترجمة الرسمية، الأمانة المركزية *ISO*، جنيف، 2010، ص 10-14.

1. دبله فاتح، تحديد الموقف الاستراتيجي و المنهجي للباحث في علوم التسيير، كيف و لماذا؟، الملتقى الوطني الأول حول " إشكالية العلوم الاجتماعية في الجزائر واقع وآفاق "07-08 مارس 2012.
2. صالح مفتاح، (2004)، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة.
3. فالخ عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، هائل عبابنه، (2009)، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
4. ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، (27-29 أبريل 2009)، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل (دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل)، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.
5. مقدم وهيبه، (2011)، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف.
6. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التنمية المستدامة والإدارة المجتمعية (الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية والمحليات والقطاع الخاص والمجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية، المنامة -البحرين.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Abou Elnag A. & Imran A. (2014), *The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study*, American Journal of Research Communication, (2-1), pp : 13-26.
2. Agudelo L. et al. (2019), *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, International Journal of Corporate Social Responsibility, pp : 1-23.
3. Ahmad Y. Areiqat, Bayan Naji (2016), *The Role of Employee's Empowerment Strategy in Improving Organization's Effectiveness* , Dirasat: Administrative Sciences 43(2), P : 907-922.
4. Al-Ababneh M. et al.(2017), *The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Jordan*, International Business Research; (10-3), pp: 133-147.
5. Alexis G. Y. (2010), *The Global Sullivan Principles*, Green Business: An A-to-Z Guide.
6. Al-Omari Z. et al. (2020), *The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth* Management Science Letters 10, pp : 841-848.
7. Argyris C. (1957), *Personality and organization; the conflict between system and the individual*, Harpers & Row, New York.

8. Argyris C. (1998), **Empowerment: the emperor's new clothes**, Harvard Business Review, pp : 98–105.
9. Baird K. & Wang H. (2010), **Employee empowerment: extent of adoption and influential factors**, Personnel Review (39 -. 5), pp : 574-599.
10. Bamidele E. Bakare & Augustine O. Isimoya, (2013), **Employees' Empowerment and Customers' Satisfaction in Insurance Industry in Nigeria**, Australian Journal of Business and Management Research (3 -05), pp: 01-11.
11. Bangwal D. & Tiwari P. (2015), **Green HRM –A Way to greening the environment**, Journal of Business and Management , (17 – 12) , pp : 45-53.
12. Bangwal D. et al. (2017) **Green HRM, work-life and environment performance**, International Journal of Environment, Workplace and Employment,(4- 3), pp : 245 268
13. Barabel M. & Meire O. (2008), **la gestion internationale des ressources humaines**, Dunod, Paris .
14. Baron D. P. (2007), **Corporate Social Responsibility and Social Entrepreneurship**, Journal of Economics & Management Strategy (16- 3), pp : 683-717 .
15. Berraies S. et al. (2014), **Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance**, Business Management and Strategy, (5-2), pp : 82- 103
16. Boidin B. et al. (2009), **La responsabilité sociale des entreprises une perspective institutionnaliste**, Presses universitaires du Septentrion, France.
17. Bowen D.E. & Lawler E.E. (1992), **The empowerment of service workers: what, why, when, and how**, Sloan Management Review, 33(3), pp : 9-31.
18. Bowen H. (1953), **Social Responsibilities of the Businessman**, harper, New York.
19. Branco M. C. & Rodrigues L. (2008), **Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies**, Journal of Business Ethics, 83, pp :685–701.
20. Brown S.P. & Lam S.K. (2008), **A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer responses**, Journal of Retailing (84- 3), pp: 243-255.
21. Brugha R.& Varvasovszky Z. (2000), **Stakeholder analysis: a review**, Health Policy and Planning, (15- 3), pp: 239–246.
22. Burke L. & Logsdon J. M.(1996), **How corporate social responsibility pays off**, (29- 4), pp : 495- 502.
23. Burke W. (1986) **Leadership as empowering others**. In S. Srivastara (Ed.), Executive power. San Francisco: Jossey-Bass. pp: 51-77.
24. Byham W.& Cox J. (1988), **The lightening of empowerment how to improve productivity, quality and employee satisfaction**, New York Fawcett Columbia, p : 164.
25. Carroll A. B. (1979), **A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance**, academy of Management Review, (4- 4) pp : 497-505.
26. Carroll A. B. (2008), **A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices**, The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, pp : 1-20.
27. Carroll B. (1991), **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, 34(4), pp : 39-48.
28. Carroll B.A. (2015), **Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks**, Organizational Dynamics, (44-2) , pp : 87-96.
29. Cazal D. (2005), **RSE et parties prenantes : quels fondement conceptuel?** les cahiers de la recherche centre lillois d'analyse et de la recherche sur l evolution des entreprises.

30. Chee Eric et al.(2012) , **En effectiveness of Human management practices on employee retention in institute of higher learning**, international journal of business research and management , (3-2), P: 60-79.
31. Choi S.L. et al. (2016), **Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment**, Human resources for health, Springer.
32. Choi S.O & Yang S-B. (2009), **Empowerment and team performance ; Team Performance Management** (15 - 5/6), pp : 289-301
33. Clarkson Max B. E. (1995), **A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance**, The Academy of Management Review, (20- 1), pp : 92-117.
34. Conger J. Kanungo R. (1988), **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**, Academy Of Management Review, (13- 3), pp: 471-482.
35. Conger J.A. (1989) **Leadership: The Art of Empowering Others**, Academy of Management Perspectives, (3 –1), pp : 17-24
36. Cox D. fernades M.(2005), **The role of HR in Increasing Empowerment and Employee Involvement with knowledge workers : the case of Soft Tek**, final thesis, Faculty of Busness Administration, SIMON FRASER UNIVERSITY, CANADA.
37. Daft, R.L. (2001), **Organisation Theory and Design**, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
38. Dong Y. & Dong H. (2018), **Design Empowerment for Older Adults**, Springer Nature, pp : 465–477.
39. Edvinsson L. & Malone M. S. (1997), **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots**, HarperCollins Publishers, Inc, New York.
40. Ertürk A. (2012), **Linking Psychological Empowerment to Innovation Capability: Investigating the Moderating Effect of Supervisory Trust**, International Journal of Business and Social Science (3- 14) pp : 153-165.
41. fenwick T. & Bierema L. (2008) **Corporate Social Responsibility: Issues for HRD Engagement**, International Journal of Training and Development, 12, pp:24-35.
42. Fenwick T. & Bierema L. (2008), **Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals** International Journal of Training and Development, (12- 1), pp: 24-35.
43. Fernandez S. Moldogaziev T. (2013), **Using Employee Empowerment to Encourage Innovative Behavior in the Public Sector**, Journal of Public Administration Research and Theory, (23-1), pp : 155–187
44. Field L. (1997), **Impediments to empowerment and learning within organization**, The Learning Organization (4- 4), pp: 149–158.
45. Florence R. et al. (2008), **A Study On Employee Empowerment With Reference To Seshasayee Paper And Boards Ltd.**, Journal of Business and Management, pp : 8-12.
46. Fombrun C.J. et al. (2000), **The reputation quotient: a multi-stakeholder measure of corporate reputation**, The Journal of Brand Management, (7 – 4), pp: 241-255.
47. Frankental P. (2001), **Corporate social Responsibility: a PR invention? Corporate Communications**, An International Journal, (6- 1), pp : 18-23.
48. Freeman, R. E. (1984), **Strategic management: a stakeholder approach**, Pitman, Boston.
49. Fulford M. D. & Enz C. A. (1995), **The impact of empowerment on service employees**, Journal of Managerial Issues, 7(2), pp : 161-175.

50. Gilbert S. et al. (2010), *The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviors*, *Journal of Nursing Management*, 18, pp :339-348.
51. Greasley K. et al. (2005), *Employee perceptions of empowerment*, *Employee Relations*, (27 – 4), pp : 354-368.
52. Gurhan-Canli Y. & Schwarz. (2006) *The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations*, *Journal Of Consumer Psychology*, (16-4), pp : 377-390.
53. Gurhan-Canli Y. & Schwarz. (2006) *The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Companies With Bad Reputations*, *Journal Of Consumer Psychology*, (16-4), pp : 377-390.
54. Guyonnaud M. f. & Willard F. (2004), *Du management environnemental au développement durable des entreprises*, ADEME, France.
55. Hadj Slimane H. & Bentayeb H. (2009), *Les fondements de la performance RH et son évaluation par la RSE*, colloque national: "management de la qualite totale" saida.
56. Hanaysha J. & Tahir P.R (2016), *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (219), pp: 272-282
57. Harribey L.E. (2006), *Corporate social responsibility as a new paradigm in the European policy: How CSR comes to legitimate the European regulation process*, *Corporate Governance International Journal of Business in Society* (6-4), pp : 358-368.
58. Hayes B. et al. (2014), *Predicting emotional exhaustion among haemodialysis nurses: a structural equation model using Kanter's structural empowerment theory*, *Journal of advanced nursing*, pp : 1. 13.
59. Heizerj, Rander B. (2001), *Operations management*, 6 th ed, Prentice hall, New-jersey.
60. Herrenkohl R. C. et al. (1999), *Defining and Measuring Employee Empowerment*. *Heffner Journal of Applied Behavioral Science*, (35), pp : 373 389 .
61. Holmes S. (1977), *Corporate Social; Performance and Present Areas of Commitment*, *Academy of Management Journal*, (20-3), pp :433-438.
62. Honold L. (1997), *A review of the literature on employee empowerment*, *Empowerment in Organizations*, (5- 4), pp : 202-212.
63. Huczynski A. & Buchanan D.A. (2007), *Organizational Behaviour 6e*, Pearson Education, p:34.
64. Idowu S. O. & Towler B. A. (2004), *A comparative study of the contents of corporate social responsibility reports of UK companies Management of Environmental Quality*, *An International Journal* (15 – 4), pp : 420-437.
65. Ighilmane B. (2014), *La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise*, *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*, (5 – 2) , pp : 362- 374.
66. Inyang B. J. et al. (2011), *CSR-HRM Nexus: Defining the Role Engagement of the Human Resources Professionals*, *International Journal of Business and Social Science*, (2 – 5), pp : 118-126.
67. Jamali R. et aL (2015), *Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model*. *Business Ethics*,(24-2) pp : 125-143.
68. Jamali D. & Mirshak R. (2007), *Corporate Social Responsibility (CSR):Theory and Practice in a Developing Country Context* , *journal of Business Ethics*, (72), p p : 243-262.

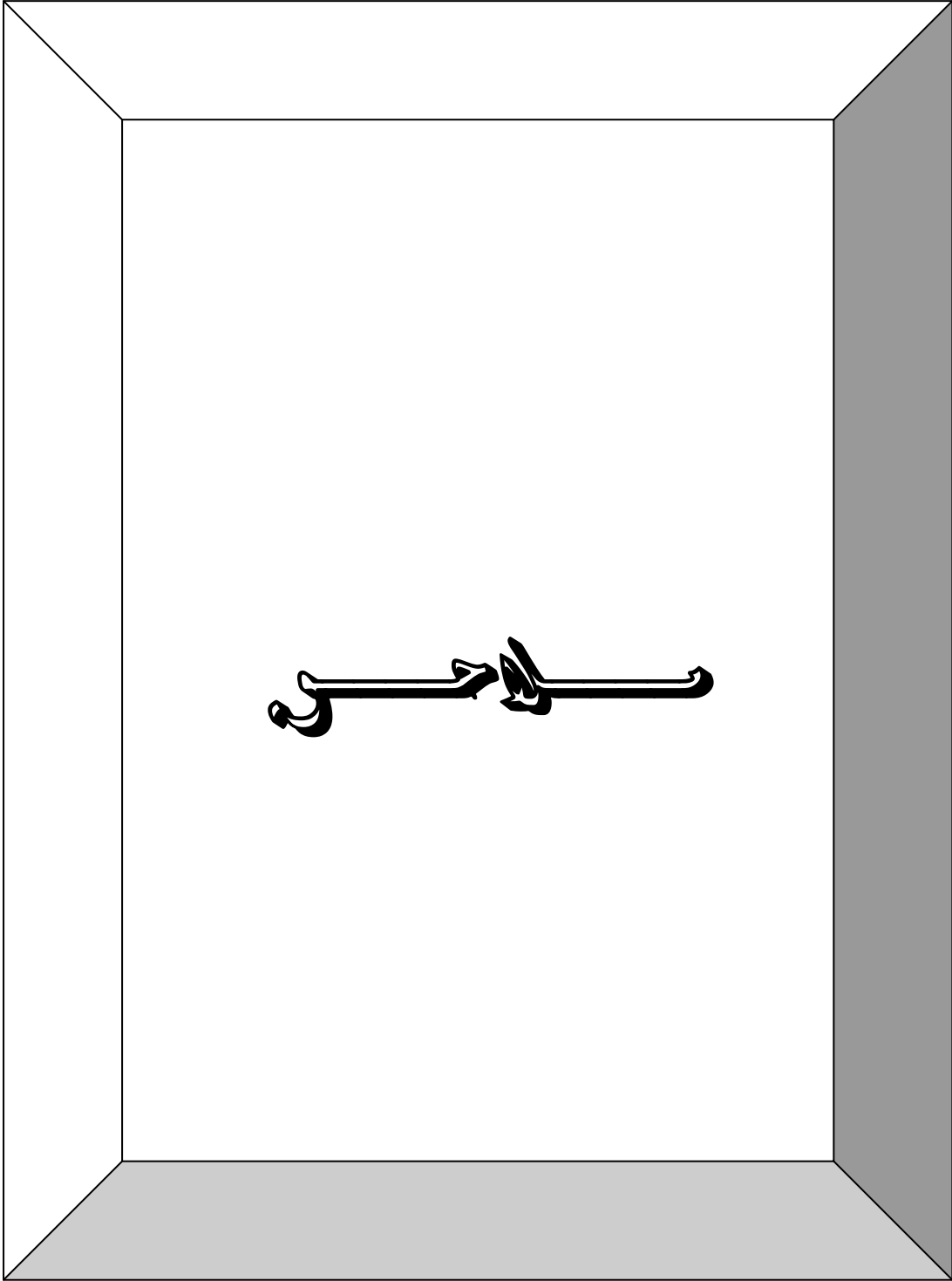
69. Jang S. & Ardichvili A. (2020), *Examining the Link between Corporate Social Responsibility and Human Resources: Implications for HRD Research and Practice*, *Human Resource Development Review*, (19-2), pp: 183-211.
70. Jeon H. & Choi B. (2012), *The relationship between employee and customer satisfaction*, *Journal of Services Marketing*, (26 -5), pp : 332–341.
71. Johnson H. L. (1971), *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
72. Johnston R. & Morris B. (1985), *Monitoring and control in service operations*, *International Journal of Operations & Production Management*, (5 – 1), pp: 8-32.
73. Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992), *The Balanced scorecard- measures that drive to performance*, *Harvard Business Review*, 70(1-2), pp :69-79.
74. Karakoc N. & Kucuk Yilmaz A. (2009), *Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda*, *Enterprise Risk Management*, (1- 2).
75. Karakoc N. (2009), *Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research*, *Enterprise Risk Management*, (1- 2), P : 1-12.
76. Keethika R. et al. (2018) *Employee Empowerment- challengens and Strategie*, *Journal of Business and Management*, (20- 6) , pp : 54-57.
77. Kirkman B.L. & Rosen B. (1999), *Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences Of Team Empowerment*, *Academy of Management Journal*, (42- 1), pp: 58-74
78. Lantos G.P. (2001), *The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility*, *Journal of Consumer Marketing*, (18 – 7), pp : 595-632.
79. Laschinger H. & Wong C. A. (2013), *Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment*, *Journal of Nursing Management*, (69-4), pp : 947-959
80. Laschinger H. K. et al. (2009), *Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes* *Journal of Nursing Management*, 17, pp : 302–311.
81. Lashley C. (1999), "*Employee empowerment in services: a framework for analysis*", *Personnel Review*, (28 – 3), P : 169-191.
82. Lashley C. (2001), *Empowerment, HR Strategies for service Excellence*, Elsevier, p.:67.
83. Lebank A. et al. (2007), *Application des principes de l'apprentissage organisationnel au projet Mémoire*, *Environnements informatique pour l'apprentissage humain, lausanne*, p : 337.
84. Lee M. & Koh J. (2001), *Is empowerment really a new concept?* , *The International Journal of Human Resource Management*, (12- 4), pp : 684–695.
85. Leidner S. et al. (2019), *Green (environmental) HRM: Aligning ideals with appropriate practices*, *Personnel Review*, (48-5), pp : 1169-1185.
86. Lincoln N. D. et al. (2003), *The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept*, *International Journal of Management Reviews*, (4-3), pp : 271-290.
87. Lindgreen A. et al. (2009), *Corporate social responsibility: an empirical investigation of U.S. organizations*, *Journal of Business Ethics*, (85- 2), pp : 303-323.
88. Lindgreen A. & Swaen V. (2009), *Corporate social responsibility*, *International Journal of Management Reviews*, (12- 1), pp : 1-20.
89. Lindgreen A. & Swaen V. (2010), *Corporate Social Responsibility*, *International Journal of Management Reviews*, (12 -1), pp : 1-7.

90. Lozano L. M. et al. (2008), *Effect of the number of response categories on the reliability and validity of rating scales*, *Methodology*, (4-2), pp: 73-79
91. Maak T. (2008), *Undivided Corporate Responsibility: Towards a Theory of Corporate Integrity*, *Journal of Business Ethics*, (82), pp :353–368.
92. McWilliams A. (2015), *Corporate Social Responsibility*, *strategic Management*, (12), pp :1-4.
93. Menassa E. (2010), *Corporate social responsibility An exploratory study of the quality and extent of social disclosures by Lebanese commercial banks*, *Journal of Applied Accounting Research*, (11 – 1), pp : 4-23.
94. Menon s. t. (2001), *Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach*, *Applied Psychology: An International Review*, (50 -1), pp : 153-180.
95. Migneault P. et al. (2009), *L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus*, *Revue européenne de psychologie appliquée* 59, pp : 239–252.
96. Miller P. A. et al.(2001), *Evaluating Physical Therapists' Perception of Empowerment Using Kanter's Theory of Structural Power in Organizations*, *Physical Therapy*, (81- 12), pp : 1882-1888.
97. Milous I. (2006), *la ville et le développement durable identification et définition des indicateurs de la durabilité d'une ville -cas de Constantine*, *Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de magister en architecture; option: urbanisme*, université des freres mentouri- Constantine.
98. Mintzberg H. (1983), "*The Case For Corporate Social Responsibility*", *Journal of Business Strategy*, (4 – 2), pp : 3-15.
99. Mishra S. & Suar D. (2010), *Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies?* *Journal of Business Ethics*, (95), pp: 571–601.
100. Mishra S. & Suar D. (2010), *Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies?* *Journal of Business Ethics*, (95), pp : 571–601.
101. Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, *contingency Model for Empowering Customer Contact Services Employee*, *Management Decision*, (36 -10), pp : 686-693.
102. Morrison R S. et al. (1997), *The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses*, *The Journal of Nursing Administration*, (27 – 5), pp: 27-34.
103. Naeem H.& Saif M. I. (2010), *Employee empowerment and customer satisfaction: Empirical evidence from the banking sector of Pakistan*, *African Journal of Business Management*, (4-10), pp : 2028-2031.
104. Nemoto, T. & Beglar D. (2013) *Developing Likert-Scale Questionnaires*, *JALT Conference Proceedings*, Tokyo, pp:. 1-8
105. Nur Aina Z. & Irmawati N. (2019), *The Relationship between Employee Motivation towards Green HRM Mediates by Green Employee Empowerment: A Systematic Review and Conceptual Analysis*, *Journal of Research in Psychology*, 1(2), pp : 6-9.
106. O'Riordan L. & Fairbras J. (2008), *Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue*, *Journal of Business Ethics* 83, pp :745–758.
107. Oscar W. et al. (2005) *Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory*, *International Journal of Educational Management* (19 -. 2) pp : 128-139.

108. Pardo M. Lloyd B. (2003), *measuring empowerment*, leaderships organization development journal, (24 – 2), pp : 102-108
109. Paynevandy S. (2016), *The role of empowerment in organization development*, International academy journal of organization behavior and human resource management, (3-5).
110. Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, Oxford.
111. Peters J. & Waterman H. (1982), *In Search of Excellenc: Lessons From America's Best-Run Companies* (Collins Business Essentials)
112. Peterson D. K. (2004) *The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment*, Business & Society, (43 – 3), pp : 296-319.
113. Petter J. et al. (2002), *Dimensions and Patterns in Employee Empowerment: Assessing What Matters to Street-Level Bureaucrat*, Journal of Public Administration Research and Theory, (12 – 3), pp :377–400
114. Plunkett L. & Fournier R. (1991), *Participative Management*, John Wiley and Sons, New York.
115. Porter M. E. & Kramer M. R. (2006), *Porter Business Case for CSR : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, harvard business review, pp : 78-94.
116. Potterfield T. (1999), *The Business of Employee Empowerment: Democracy and Ideology in the Workplace*, greenwood publishing group, united states, p: 38.
117. Poulet P. (2005), *le développement durable*, Ellepses Edition, Pars.
118. Powell L. (2002), *Shedding a tier: flattening organizational structures and employee empowerment*, International Journal of Educational Management, (16 – 1), pp : 54-59.
119. Pradhan R.K, Panda M. (2019), *Human Resource Empowerment: Development and Validation of a Measurement Tool*, Global Business Review, pp : 1–19.
120. Ramesh R. Shoym Kumar K. (2014), *Role of employee empowerment in organizational development*, International Journal of scientific research and management (2-8), pp : 1241-1245.
121. Roberson J. T. (1999), *Key ethical issues for human resource development in the future: a delphi study*, Unpublished doctoral dissertation. University of Arkansas, Fayetteville.
122. Roy C. Herrenkohl et al. (1999), *Defining and Measuring Employee empowerment*, the journal of applied behavioral science, (3), pp : 373- 389.
123. Russell A. M. et al. (2003), *The organizational empowerment*, Personnel Review, (32- 3), pp: 297-318.
124. Salajegheh S. & Pirmoradi N. (2014), *Employees' Empowerment and Management Strategies: Case study of Governmental Organizations of Kerman*, (3-9), pp : 128-137.
125. Sarmiento T. P. et al. (2003), *Nurse educators' workplace empowerment, burnout, and job satisfaction: testing Kanter's theory*, Journal of Advanced Nursing, (46-2), pp: 134–143.
126. Sarvaiya H. et al. (2016), *The Roles of HRM in CSR: Strategic Partnership or Operational Support?*, Journal of Business Ethics, pp : 1-13.

127. Seivwright A. N. & Unsworth K. L. (2016), **Making Sense of Corporate Social Responsibility and Work**, *Front. Psychol*, (7:443), pp :1-8.
128. Shaban S. (2010), **antecedents and consequences of employee empowerment**, *Management review: An International Journal*, (5 – 1), pp :64-94.
129. Shuili Du. et al. (2010), **Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication**, *International Journal of Management Reviews*, pp : 8-19.
130. Spreitzer G. M. (1996), **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, *The Academy of Management Journal*, (39-2), pp : 483-504.
131. Spreitzer G. M. (1995), **Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation**, *Academy of Management Journal*, (18-5), pp : 1442-1465.
132. Stander M. W & Rothman S.(2009), **Psychological empowerment of employees in selected organization in South Africa**, *SA Journal of Industrial Psychology*, (35 -1), pp : 2-8 .
133. Stefano F. et al. (2018), **The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review**, *Human Resource Management* , (57-2) ,pp : 549-566.
134. Stoner, C. & Hrtman, R. (1993), **Team Building: Answering the Tough Questions**, *Business Horizon*.
135. Suominen T. et al. (2001), **Staff empowerment in Finnish intensive care units**, *Intensive and Critical Care Nursing*, 17, pp : 341–347.
136. Tanjeen E.(2013) , **Employee Empowerment: A Critical Review**, *Dhaka University Journal of Management*, (5- 1), pp : 1-17.
137. Tariq S. et al. (2014), **green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management**, *Quality and Quantity International Journal of Methodology*, Springer, (50-1) pp : 237-269.
138. Thomas K. W. & Velthouse B. A. (1990), **Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation**, *Academy of Management review*, (15- 4), P : 666-681.
139. Tohidi H. & Jabbari M.(2012), **The aspects of empowerment of human resources**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31, pp : 829 – 833.
140. Turulja L. & Bajgoric N. (2018), **Information technology, knowledge management and human resource management: Investigating mutual interactions towards better organizational performance**, *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, (48 – 2), pp: 255-276
141. Valor C. (2005), **Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability**, *Business and Society Review* (110-2), pp: 191-212.
142. Vineet Nayar, (2010) **employee first customer second Turning Conventional Management Upside Down**, Harvard Business Press.
143. Wamitu S. N. (2014), **Corporate Social Responsibility: intentions and practice**, *open journal of Business and Management*, (2-2), pp :116-126..
144. Wilkinson .A. (1998), **Empowerment: theory and practice**, *Personnel Review*, (27- 1), pp : 40-56,
145. Windsor D. (2001), **The Future Of Corporate Social Responsibility**, *The International Journal of Organizational Analysis*, (9-3), pp : 225-256.
146. Wood D.J. & Jones R.E. (1995), **Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem In Empirical Research On Corporate Social Performance**, *The International Journal Of Organizational Analysis*, (3 – 3), pp : 229-267.

147. Yang SB, Choi SO (2009), **Employee Empowerment and Team Performance: Autonomy, Responsibility, Information and Creativity**. *J. Team Perform. Management*, 15(5/6), pp: 289-301.
148. Zychlewicza M. (2014), **Corporate benefits of CSR activities**, *Journal of Corporate Responsibility and Leadership* (1 – 1), pp: 85-96.
149. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9
150. https://guidededu.ucanss.fr/res/Norme_SA_8000.pdf 22/ 01/ 2020
151. <https://spinpart.fr/responsabilite-sociale-dentreprise-quelle-place-pour-la-fonction-rh/>
152. https://usa.ingrammicro.com/Documents/ingrammicro/c/corpcomm/Environmental%20Stewardship%20Policy_V2.pdf
153. https://usa.ingrammicro.com/Documents/ingrammicro/c/corpcomm/Environmental%20Stewardship%20Policy_V2.pdf.
154. <https://www.iso.org/fr/iso-9001-quality-management.html>
155. <https://www.sgs.com/en/sustainability/social-sustainability/audit-certification-and-verification/sa-8000-certification-social-accountability>
156. clement fournier <https://e-rse.net/rh-rse-role-ressources-humaines-18055/#gs.3bNLGoZU>
157. Franck Duhamel :**présentation du référentiel OHSAS 18001** <https://ohsas-18001.fr/Le-referentiel-OHSAS-18001.pdf>



ملحق رقم (1): الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس سطيف 1 _
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
الاستمارة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

"دور تمكين العاملين في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - دراسة لآراء عينة من العاملين في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف - وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال المؤسسات، لهذا يرجى التكرم من سيادتكم بتعبئة الاستمارة المرفقة وذلك بإبداء الرأي بكل موضوعية لكل عبارة من عبارات الاستمارة بما ترونه مناسباً، وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

علماً بأن هذا الاستبيان موجه لفئة الإطارات في المؤسسات الاقتصادية.

الباحثة تشكركم مسبقاً وتقدر اهتمامكم، كما تعلمكم أن المعلومات المقدمة ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثة: فاطمة الزهراء شوادرة

جامعة فرحات عباس سطيف 1

Fatima.chouadra@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1 لمستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 2 سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 10 إلى 20 أكثر من 20 سنة
- 2 المؤسسة: عامة خاصة
- 3 طبيعة النشاط: صناعي خدمي تجاري

الجزء الثاني: مستوى تمكين العاملين

لا أدرى	موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة
مدى مشاركة العاملين بالمعلومات					
					1 تسعى الإدارة لإتاحة المعلومات للعاملين في الوقت المناسب
					2 يسمح لك بالمشاركة في صنع القرارات
					3 يشاركك المسؤول المباشر القرارات ذات الصلة بعملك
					4 هناك سهولة في التواصل مع رئيسك في العمل
					5 يمكنك الاطلاع على المستجدات المتعلقة بوظيفتك بسهولة
					6 غالبا ما يتم تبادل المعلومات بين العمال
مدى توفير المؤسسة لفرص اكتساب المعرفة للعمال					
					7 تتيح الإدارة فرص التدريب لمن هم بحاجة لذلك
					8 تحدد الإدارة الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر
					9 توفر لك المؤسسة فرص تنمية مهاراتك وقدراتك
					10 تشجعك الإدارة على مواصلة تعليمك في مجال عملك
					11 تتيح لك الإدارة فرصة اكتساب معارف جديدة ترتبط بوظيفتك
					12 تعمل الإدارة على نقل العمال بين مناصب العمل باستمرار (تدوير العمال)
					13 تمنحك الإدارة حرية حل المشكلات التي تواجهك في العمل لتعلم مهارات جديدة
الحفز والمكافآت الممنوحة للعمال في المؤسسة					
					14 ترى في نظرك ان نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة يتسم بالعدالة
					15 تتلقى مكافآت عندما تقوم باجتهادات خاصة
					16 تتلقى الدعم الإداري الكافي (تشجيع، ثناء...) عند القيام بمبادرات فردية
					17 يشعرك رئيسك بأهمية وظيفتك في المؤسسة
					18 تتلقى التشجيع المناسب عند ابتكار طرق أفضل للقيام بالأعمال
					19 تتلقى الاعتراف من رئيسك عند أداء عمالك بشكل جيد
					20 تتلقى مكافآت عند بلوغك للأهداف المسطرة
					21 يشجعك رئيسك على تحمل المسؤولية
مستوى الحرية والاستقلالية الممنوحة للعامل					
					22 تثق الإدارة بمقدرتك على أداء عمالك
					23 تسمح لك الإدارة باتخاذ الإجراءات التي تضمن جودة عمالك
					24 تستطيع تغيير طرق أداء عمالك عندما ترغب في ذلك
					25 تتعامل مع المشكلات التي تواجهك في عمالك دون توجيه مباشر من رئيسك
					26 تتجز مهامك دون استشارة أو تدخل رئيسك

					27	تعمل الإدارة على تذليل الصعوبات التي تواجهك في عملك
مدى تواجد فرق العمل الموجهة ذاتيا بالمؤسسة						
					28	تشجع الإدارة العمل الجماعي
					29	تحرص الإدارة على بناء فرق عمل
					30	تحرص الإدارة على منح الحرية والاستقلالية لفرق العمل
					31	تستعين الإدارة بفرق العمل لحل المشكلات (حلقات الجودة فرق العصف الذهني خلية الأزمة)
					32	يتحمل الفريق مسؤولية العمل بصورة جماعية
					33	يتمتع فريق العمل بالحرية اللازمة في تطبيق الحلول المقترحة للمشاكل
					34	يجري فريق العمل التصحيحات على الحلول التي قدمها عندما لا تحقق النتائج المتوقعة
الجزء الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة						
						العبرة
لا	موافق	موافق	غير	غير		
أدري	بشدة		موافق	موافق		
						بشدة
مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الزبائن (المستهلكين)						
					35	تسعى المؤسسة لتقديم أفضل المنتجات للزبائن
					36	تعتمد المؤسسة تسعيرة تراعي فيها القدرة الشرائية لزبائن
					37	تقدم المؤسسة المعلومات الدقيقة عن المنتج أو الخدمة للزبائن
					38	تستجيب المؤسسة بشكل سريع لتغيرات حاجات الزبائن
					39	تتميز الإعلانات التجارية للمؤسسة بالمصداقية
					40	تحرص المؤسسة على متابعة شكاوي الزبائن
مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الملاك (المساهمين)						
					41	تهتم المؤسسة بتطلعات المساهمين (الرفع من الأرباح تحسين سمعة المؤسسة ...)
					42	تسعى المؤسسة لتحقيق عوائد مالية تتناسب وحجم الاستثمارات
					43	تسعى الإدارة إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة
					44	تسعى المؤسسة إلى تكوين سمعة جيدة في مجال عملها
					45	تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات لتحقيق عوائد مالية مناسبة
					46	تسعى المؤسسة لزيادة كمية الإنتاج كهدف رئيسي
					47	تسعى المؤسسة إلى التوسع وتحقيق نسب نمو معتبرة
مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه العمال بالمؤسسة						

					يتمشى نظام الأجور بالمؤسسة مع الجهود المبذولة	48
					توفر المؤسسة فرص الترقية في جميع المستويات الوظيفية	49
					تعمل المؤسسة على توفير ظروف الأمن والسلامة المهنية	50
					تؤخذ مقترحات العمال في المؤسسة بعين الاعتبار	51
					تخصص المؤسسة سجلات لشكاوي العاملين	52
					لا تميز الإدارة بين العمال وفقا لجنسهم أو الجهة التي ينحدرون منها	53
					تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تضمن حقوق العمال	54
					توفر المؤسسة مزايا للعمال بحد يفوق ما ينص عليه قانون العمل الاتفاقيات الجماعية.	55
مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه البيئة						
					تحافظ المؤسسة على البيئة بشكل يفوق ما تنص عليه القوانين ومنظمات حماية البيئة	56
					تتوفر المؤسسة على خطة لتحقيق الأهداف البيئية	57
					تمتلك المؤسسة برامج وآليات محددة لإدارة نفاياتها	58
					تستخدم المؤسسة الموارد المتاحة بشكل عقلاني	59
					تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات صديقة للبيئة (غير ضارة بالبيئة)	60
					تقوم المؤسسة بتدوير بعض موادها المستعملة (الخشب البلاستيك، الزجاج ...)	61
					تسعى المؤسسة إلى استخدام مصادر الطاقة المتجددة (الطاقة الشمسية، الرياح...)	62
					تعمل المؤسسة على حل المشاكل البيئية المتوقعة (التلوث التصحر، الاحتباس الحراري...)	63
					تنشر المؤسسة معلومات بما تقوم به تجاه البيئة لفائدة المساهمين، الزبائن، العمال، المجتمع المحلي	64
					تسعى المؤسسة لتوفير فرص عمل معتبرة للتقليل من حدة البطالة (عقود ما قبل التشغيل)	65
مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع						
					تسعى المؤسسة لان تكون لها مساهمة (مادية أو مالية) نحو المجتمع في الظروف الصعبة (الكوارث الطبيعية)	66
					توظف المؤسسة عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة بأكثر مما يوصي به القانون	67
					تعمل المؤسسة على فتح حوار مع بعض جمعيات المجتمع المدني (جمعيات حماية المستهلك، حماية المرأة، ...)	68

					69	تتشر المؤسسة معلومات بما تقوم به تجاه المجتمع لفائدة المساهمين، الزبائن، العمال، المجتمع المحلي
					70	تراعي المؤسسة في تقديم منتجاتها وخدماتها خصوصيات المجتمع (المعتقدات، العادات، التقاليد...)
					71	تمول المؤسسة بعض النشاطات الثقافية والرياضية.

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة
1	عبد الرحمان العايب	جامعة فرحات عباس سطيف
2	عمر بن سديرة	جامعة فرحات عباس سطيف
3	ليندة رقام	جامعة فرحات عباس سطيف
4	أنيس كشاط	جامعة فرحات عباس سطيف
5	فايزة محلب	جامعة فرحات عباس سطيف
6	فتيحة بوحروود	جامعة فرحات عباس سطيف
7	نسيمة لعمراني	جامعة تيزي وزو

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معالجة إشكالية مهمة تتمحور حول إبراز دور تمكين العاملين كأسلوب تسييري جديد في دعم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تنشط في ولاية سطيف.

وتوصلت الدراسة في جانبها التطبيقي إلى توفر الممارسات الخمس المكونة للتمكين وهي: مشاركة العاملين بالمعلومات، توفير فرص اكتساب المعرفة، الحفز والمكافآت والحرية والاستقلالية، وكذا فرق العمل الموجهة ذاتيا، بدرجات مقبولة ضمن الممارسات الإدارية بالمؤسسات محل الدراسة، كما توصلت إلى وجود التزام بممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة بدرجة متوسطة، وقد كان هناك تفاوت في درجة هذا الالتزام اتجاه أصحاب المصلحة، حيث كانت الممارسات بدرجة عالية اتجاه العمال، في حين كانت بشكل مقبول اتجاه كل من العملاء، البيئة، المجتمع، والملاك، وقد أكدت النتائج وجود دور لتمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في دعم ممارساتها المسؤولية اجتماعيا.

في الأخير قدمت هذه الدراسة جملة من الاقتراحات الرامية إلى تفعيل ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال العمل على تطبيق ممارسات تمكين العاملين وإدماج مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن هذه الممارسات، وقبل ذلك دمجها ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة، أي جعلها أهداف حقيقية تسعى المؤسسة لبلوغها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، تمكين العاملين، المسؤولية الاجتماعية، أصحاب المصلحة.

Résumé

L'objectif de l'étude est de répondre à une problématique d'une grande importance consistant à mettre en évidence le rôle de l'empowerment des employés comme une nouvelle méthode de gestion pour soutenir les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Certaines entreprises économiques algériennes activant au niveau de la Wilaya de Sétif ont fait l'objet de l'étude pratique.

L'étude a démontré la présence à des degrés différents de cinq pratiques reflétant l'empowerment des employés, à savoir : le partage d'informations avec les travailleurs, l'existence d'opportunités d'acquérir des connaissances, la motivation et les récompenses, l'autonomie et l'indépendance, ainsi que les équipes de travail autogérées.

L'étude a également révélé l'engagement des entreprises étudiées vis-à-vis des pratiques de la RSE, mais à des degrés différents envers les parties prenantes. Le personnel de l'entreprise venait en-tête puis les clients, l'environnement, la société et les propriétaires respectivement. Les résultats empiriques ont confirmé également le rôle important que peut jouer l'empowerment dans les pratiques de la RSE.

A l'issue de notre recherche nous avons présentés certaines suggestions visant à renforcer le processus d'empowerment dans les pratiques de RSE par l'intégration de cette nouvelle philosophie dans la quotidien et la stratégie de l'entreprise.

Mots-clés : l'empowerment administrative, l'empowerment des employés, responsabilité sociale, parties prenantes.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ