

دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

The role of empowerment human resources strategy in achieving corporate social responsibility

- Field study of some economic institutions -

ط. د وسعدية عهاد أ. د بورغدة حسين

- جامعة سطيف 01-

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال دراسة ميدانية قمنا بها على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. باستعمال مجموعة من أدوات جمع البيانات ، حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في البحث والتي تم توزيعها على 54 عاملا من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات محل الدراسة، وتم الاعتماد على معامل الارتباط برسن لاختبار فرضيات البحث. حيث تم التوصل إلى وجود دور لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التمكين؛ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

Abstract :

The study aimed to identify the role of the strategy of empowering human resources in achieving corporate social responsibility through a field study that we conducted on some Algerian economic institutions. Using a set of data collection tools. The questionnaire was adopted as a main tool in the research, which was distributed to 54 workers from different organizational levels in the institutions under study. Where a role has been reached for the strategy of enabling human resources to achieve corporate social responsibility in the institutions in question.

keywords: Empowerment strategy, corporate social responsibility, the dimensions of corporate social responsibility

في ظل ما تشهده بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر من تحولات وتطورات سريعة ومتلاحقة، وجدت المنظمات المعاصرة نفسها أمام تحديات عديدة تفرض عليها تبني ممارسات وأساليب إدارية حديثة تمكنها من مواكبة هذه التغيرات الحاصلة، ويعتبر العنصر البشري أهم مداخل التغيير في هذه المنظمات وأهم موارد منظمات الأعمال على الإطلاق، فهو يمثل ركيزة أساسية للمنظمات لذا وجب على هذه الأخيرة تبني إستراتيجيات عديدة تجاه مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتعتبر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية من أهم الإستراتيجيات التي تتبناها المنظمات لتحقيق هذه الأهداف، فمشاركة العاملين في المعلومات ومنحهم الحرية والاستقلالية وتشجيع العمل الجماعي يعد حافزا مهما للعاملين لتحمل مسؤوليات أكبر في سبيل تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ويكتسي الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة لأن فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الاختياري المرن والشامل، إلا أن نجاح قيام هذه المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية، لأن الاهتمام بالأفراد العاملين من ناحية إثارة قدراتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم، وكذا الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في مجال العمل يعد ركيزة أساسية لزيادة قدراتها التنافسية وتعظيم أرباحها من خلال ما تساهم به هذه الأساليب في تطوير أداء العاملين وتنمية كفاءاتهم وإكسابهم مهارات جديدة في العمل، لذا فإن العنصر البشري يعتبر الطرف الذي تبني عليه رهانات النجاح في أي مؤسسة، مما استوجب تسييره وتنميته وفق منظور استراتيجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات.

مما سبق، ورغبة منا في التعرف على دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ما مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

- ما هو دور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؟

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

لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية دور في تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

- مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة ضعيف.

- لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية دور في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

- لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية دور في تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

- لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية دور في تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

تهدف الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ضمن سياق جديد مرتبط بإدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وإبراز دورها في المؤسسة من خلال ما تحققه من مزايا لكونها أحد المداخل التي تتبناها المؤسسات للتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة ومواجهة التحديات التي تفرضها هذه المتغيرات، كذلك تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وعليه يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف متمثلة في:

- تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور إستراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة؛

- إبراز بعض إستراتيجيات تمكين الموارد البشرية؛

- إبراز أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، خاصة تجاه الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية؛

- تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسات والتي تساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية وإدماج أبعادها في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وفق منظور إستراتيجي؛

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها من خلال الاعتماد على مختلف المراجع والكتب في تكوين الإطار النظري للموضوع، وكذا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال

الاعتماد على البيانات المتحصل عليها من إجابات المستجوبين حول بنود ومحاور الاستمارة، وذلك بالاعتماد على برنامج SPSS.

أولاً: الإطار العام لإستراتيجية تمكين الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا الإطار التطرق لمفهوم إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، وكذا التعرف على أهميتها، أهدافها، أبعادها وأساليبها كما يلي:

1. التمكين اصطلاحاً.

يعرف التمكين في اللغة العربية من خلال المصدر "تمكن"، وهو من الفعل "مَكَنَ"، أي أصبح ذا مكانة وسلطة، ويقال: فلان تمكن عند الناس أي علا شأنه. وأمكنه من الشيء أي جعل له سلطاناً وقدرة، وتمكن من الشيء أي قدر عليه أو ظفر به¹ (المعجم الوسيط، 1998)، ويرى (التوحيدى) أن التمكين هو السلطنة ونفاذ الأمر على الآخرين² (أبو بكر بوسالم، 2015).

ولقد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم وذلك في 12 سورة قرآنية من خلال 16 موضعا من الآيات المباركات ضمن 17 كلمة تشير إلى التمكين وهي (مَكَّنَاهُمْ؛ مَكَّنَّاكُمْ؛ مَكَّنَّا؛ أمكن منهم؛ مَكَّنِي؛ مَكَّنِي؛ يُمَكِّنُ؛ تُمَكِّنُ)، حيث غلب عليها الصيغة الفعلية لهذا المصطلح (مكن)،

كما يعرف التمكين في اللغة الانجليزية بمصطلح "Empowerment" والذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث عناصر³:

- الجذر power والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير
 - Em (préfix) والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة
 - Ment (suffixe) والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.
- وبالتالي اشتقت كلمة التمكين "Empowerment" من كلمة "power" أي القوة، وهي كلمة مفتاحية في تكوين مصطلح التمكين.

2. التمكين كإستراتيجية إدارية في المنظمة

تعددت تعاريف إستراتيجية التمكين، فمنهم من يرى بأن التمكين عملية إدارية ويصفه البعض بأنه حالة نفسية وآخرون على أنه حالة تنظيمية، وفيما يلي نستعرض بعض تعاريف إستراتيجية التمكين كما يلي:

يرى (Sohoo) أن التمكين هو أحد الإستراتيجيات التي تنفذها المنظمات من أجل تطوير التزام العاملين في مكان العمل، من خلال برامج المشاركة مثل التأكيد على التفاوض الجماعي وتشجيع اقتراحات العاملين ومحاولة التقدم نحو تصميم العمل والتدريب على أساس احتياجات الفرق المستقلة⁴.

أما (Nixon) فيرى أن التمكين إستراتيجية تستخدم لحث العاملين والمشرفين والمدراء وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام عن طريق إعطائهم القوة ومنحهم الحرية في التصرف وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها⁵.

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

يعرف التمكين بأنه إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والقوة ومنحهم الحرية في أداء عملهم بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد التي يحتاجونها في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة بهم⁶. كما يعرف على أنه إعطاء الأفراد أكثر مسؤولية عن كيفية أدائهم لوظائفهم وهو ما يشكل أكبر حرية في اتخاذ القرارات وتشجيع آرائهم ومساهماتهم، ويمكن تقسيمه إلى ثلاث أجزاء الملكية والمقصود هنا هو تكليف الفرد بمهام المنظمة بالشكل الذي يجعله يحس أنه يملك صنع القرار ويتحمل المسؤولية في نفس الوقت، الثاني هو فريق العمل والقائد والثالث هو الهيكل والثقافة التنظيمية⁷. وعلى أساس هذا الطرح أشار (Nixon,1994) إلى أن وصف إستراتيجية التمكين يكمن في مجموعة من الخطوات يتحقق عن طريقها تطوير المنظمة التي يتمكن الأفراد فيها من التصرف بوصفهم فريق عمل واحد يعمل باتجاه وغايات وأهداف مشتركة للمنظمة، وتكمن هذه الخطوات فيما يلي⁸:

- تحديد رؤية المنظمة ونقلها للواقع
 - وضع الأسبقيات وتحديد ما يجب الاهتمام به أولا
 - تطوير علاقات قوية بين الزملاء عبر تحديد إستراتيجيات المزاملة وبناء العلاقات بين العاملين أنفسهم وبين الإدارة
 - توسيع شبكة مشاركة العاملين جميعهم في نشاطات المنظمة وفعاليتها
 - الاستعانة بمجاميع الدعم الخارجية والداخلية بوصفها أداة لإقامة التحالفات المشتركة والتكاملات بالاتجاهات المتعددة
- أما (العتيبي، 2005) فيؤكد على المنظمات التي تسعى إلى إدخال إستراتيجية التمكين وجوب تبني أسلوب لبناء أنظمة عمليات تعمل على إطلاق قدرات العاملين وإمكاناتهم، ويمكن أن تحقق المنظمات ذلك عن طريق⁹:

- التركيز على السلوك المرغوب من قبلها
 - تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب فيه
 - بناء مناخ الثقة بين الإدارة والعاملين
 - تشجيع العاملين على التعلم والتطوير التنظيمي
 - فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات
 - إيجاد فرق الإدارة الذاتية وبناءه
 - التعامل مع الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية
- ومن هنا يلاحظ أن إتباع الخطوات أعلاه يسهل ويعزز من عمليات خلق المعرفة التي يسهم بها الأفراد، كونهم يعلمون رؤية منظماتهم وأولويات أهدافها، كما تسود بينهم علاقات متينة تسهم في فعالية فرق العمل المكونة وتعزز الثقة بينهم وبين الإدارة مما يقلل من الصراع التنظيمي داخل المنظمة.

3. أهمية وأهداف إستراتيجية التمكين: تهدف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية إلى تحقيق فوائد وأهداف عديدة على كافة مستويات المنظمة، نوضحها كما يلي:

1.3. أهمية التمكين

لإستراتيجية التمكين فوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (المنظمة، المجموعة، الفرد) حيث تساعد على توفير النمو التنظيمي، وتطوير فرص التطوير التنظيمي والتعزيز على القدرة في اتخاذ القرارات، وعليه يمكن تصنيف هذه الأهمية حسب المستويات التنظيمية إلى ثلاثة وهي¹⁰:

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

- تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار؛
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة؛
- تؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال التحكم في إدارة الوقت والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية؛
- تعمل إستراتيجية التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المنظمة؛
- ب- على مستوى المجموعة حيث تتمثل أهميتها في¹¹:

- تطوير فرق العمل من خلال

- بناء فريق قوامه الثقة

- زيادة قدرة الأفراد على الإبداع والمخاطرة؛

- زيادة قدرة الفريق على التحليل.

ج- على مستوى الفرد حيث تتمثل أهميتها في:

- زيادة مسؤوليات الأفراد مما يعزز انتماءهم لعملهم ويقلل معدلات الدوران الوظيفي؛

- زيادة الرضا الوظيفي للأفراد؛

- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين؛

- التقليل من مقاومة التغيير.

2.3. أهداف التمكين

إن الهدف الرئيسي لإستراتيجية التمكين يكمن في تحرير الأفراد وتحفيزهم على المشاركة في تطوير المنظمة، وذلك عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا ونابعة من ذات الأفراد، وبناء على الدراسات الواردة في هذا المجال نشير إلى مجموعة من الأهداف كما يلي¹²:

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

- تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق وحب المغامرة؛

- جعل الأداء المراد انجازه من قبل الأفراد أكثر معنى وحرية كما يساهم في تقليل التكاليف نتيجة تعزيز الثقة بالقدرات الذاتية للعاملين؛

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

- تعزيز المواقف السلوكية الايجابية تجاه العاملين كالرضا والولاء والالتزام والدافعية للانجاز،
 - إزالة الآثار المتعلقة بالإحباط والضغوط المرتبطة بالعمل؛
 - تحسين نوعية الخدمات المراد تقديمها للزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق حاجاتهم ومتطلباتهم وتعزيز مرونة وسرعة الاستجابة والتأثير عليهم، وفي هذا الصدد يرى (المدهون) أن تمكين العاملين يسمح بالاستجابة السريعة لمطالب العملاء مباشرة وخدمتهم والإبداع بطرق تقديمها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة ويوفر: جودة القرار وفق مطالب العميل، قبول العميل للقرار، سرعة اتخاذ القرار دون استشارة الإدارة وهذا ما يطمح له العميل ويحقق له الرضا¹³.
4. أبعاد إستراتيجية التمكين.

لدراسة التمكين يتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول إلى محتواه، وفي هذا الصدد نلاحظ تعدد وكثرة الدراسات التي تناولت أبعاد إستراتيجية التمكين، كما نلاحظ اختلاف الباحثين حول تحديد أبعاد التمكين وذلك لاختلاف توجهاتهم وتباين الرؤى الفلسفية حول الموضوع، وعليه يمكن ذكر هذه الأبعاد كما يلي:

جدول رقم (01): أبعاد التمكين الإداري حسب بعض الباحثين

الرقم	1. الباحث	2. أبعاد التمكين
01	Downen, 1992	5. المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
02	Eccles, 1993	8. القوة، الموارد، الحرية
03	Horine, 1995	11. الحرية، المسؤولية عن النتائج
04	Simons, 1995	14. الرقابة
05	Gregorey, 1996	17. فريق العمل، التفويض
06	Ivancevich, 1997	20. فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل التنظيمي
07	Ersted, 1997	23. امتلاك المعرفة، المشاركة في صنع القرار
08	Rabbins, 1998	26. الرقابة، الهيكل التنظيمي.
09	Daft, 2001	29. المعرفة، القوة، المشاركة بالمعلومات، المكافآت
10	Blanchard & al, 2001	32. المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فريق العمل
11	Light, 2004	35. القوة، توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت.
12	Greasly & al, 2005	38. المشاركة في المعلومات، حل المشكلات من الأسفل إلى الأعلى، استقلالية المهام، تشكيل الاتجاهات، الإدارة الذاتية، التدريب والتطوير.

المصدر: من إعداد الباحثين.

نلاحظ أن هذه الأبعاد التي تناولها الكتاب والباحثين تتشابه أحيانا وتتقاطع أحيانا أخرى لتشكّل المفهوم الكلي والشامل لإستراتيجية التمكين، ومهما اختلف الباحثون في وصف هذه الأبعاد إلا أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد ستؤدي إلى تحقيق التمكين باعتبار أن التمكين الإداري يشمل جميع الأفراد العاملين في

المنظمة، وسنعمد على دراستنا هذه على الأبعاد التي أشار إليها Blanchard & al, 2001 والمتمثلة في المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، فريق العمل كما يلي¹⁴:

1- المشاركة في المعلومات: حيث أن المعلومات تلعب دورا مركزيا في تمكين الأفراد، وهذا لجعل الأفراد العاملين أكثر فهما للقرارات المتخذة ليكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة، كما أن توفير إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات وأهداف المنظمة واستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة، ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة، كما أن توفير المعلومات يساعد في خفض حالات عدم التأكد عن طريق تزويد العاملين بفهم عميق لبيئة عملهم، وبين (Wilkinson,1998) إلى أن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، كما أشار (Griseri, 1998) إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد فرحين بالإدارة مثل مشاركتهم المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها.

2- الحرية والاستقلالية: تعد حرية التصرف عاملا مهما في تمكين العاملين إن لم تكن العامل الأكثر أهمية، وذلك لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وتسمح لهم بطرح البدائل والحلول المتنوعة للمشاكل التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم، أما الاستقلالية فهي تشير إلى تقليص دور المسرفين في خطوط الإنتاج، أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وتحديد مسار تدفق المنتج وإعادة توزيع الأعمال فيما بينهم واستحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف بفرق العمل.

3- فريق العمل: يختلف دور الفريق في المنظمات الممكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية، ففي المنظمات الهرمية يتشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة، أما في المنظمات الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة، بحيث لا ينتهي عمله بانتهاء المهمة أو المشروع لتمييزه بخاصية الاستمرار، كما أنه يشمل أنظمة المنظمة كافة ويدير نفسه بنفسه، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط وتنفيذها وفي إدارة العمل منذ البداية حتى النهاية، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد الفريق بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

5. أساليب إستراتيجية التمكين.

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

التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation: حيث تمنح المنظمات العاملين سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت بالأساس من اختصاص المسيرين،

ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدريب الوظيفي¹⁵.

وفي هذا الصدد أشار Bowen and Lawler إلى أن التمكين عن طريق المشاركة في الصفوف الأمامية لا يمكن أن يكون إلا من خلال توفر أربعة عناصر مجتمعة وهي: امتلاك المعلومات عن أداء المنظمة، مثالها نتائج المعطيات، أداء المنافسين، المكافآت بناء على المساهمة في الأداء مثالها أرباح المساهمين، امتلاك المعرفة والمهارات من أجل فهم الأعمال والمساهمة في الأداء التنظيمي كمهارة حل المشكلات، وامتلاك القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه وأداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية¹⁶. وتعتمد التمكين هنا على العناصر الأربعة مجتمعة وعدم وجود أي منها يلغى مفهوم التمكين كون Bowen and Lawler وضعا علاقة ضرب بين العناصر فينتج عن غياب أي عنصر من العناصر السابقة مساواة التمكين بالصفر، كما هو موضح أدناه:

التمكين = القوة X المعلومات X المعرفة X المكافآت¹⁷.

كما يمكن أن تتطور هذه المشاركة على ثلاث مستويات رئيسية، حيث يتمثل المستوى المبسط اقتراحات التمكين أو منح الموظفين السلطة لإبداء الاقتراحات، ويمكن أن يكون المستوى الثاني الاندماج الوظيفي عندما يمنح العاملون صلاحيات أكبر في كيفية أداء أعمالهم. وثالثا أسلوب الاستغراق العالي للتمكين وتتضمن آليات مثل ملكية العاملين وكذلك العديد من البرامج التي تسمح للموظفين للمشاركة بصورة مباشرة في إدارة الوحدات التي يعملون بها¹⁸.

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

التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment: حيث تعمل المنظمة على تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب. وتستطيع المنظمات الحصول على التزام الموظفين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة¹⁹.

التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering: حيث تعمل المنظمة في ظل البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئاً ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبنى هذا النموذج إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة، كما يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب²⁰.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومظاهرها تجاه الموارد البشرية.

سنحاول التطرق في هذا الإطار إلى مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أهميتها، وأبعادها ومظاهرها تجاه الموارد البشرية.

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعددت التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وعليه سنستعرض بعضها كما يلي:

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها الإدماج الطوعي للانفعالات الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات في أنشطتها التجارية وفي علاقاتها مع كل الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية (المساهمين، المستخدمين، الزبائن، الموردون، الجمعيات...)²¹.

عرفها البنك الدولي على أنها " التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد"²².

وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها التزام المؤسسات بتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق مكاسب تجاه مواردها البشرية العاملة والمجتمع، وهذا لضمان استمراريتها ونجاحها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات وبالتالي تحسين صورتها الخارجية.

تشمل المسؤولية الاجتماعية نشاطا مرتبطين ببعضهما البعض أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والثاني خارجي يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

مما سبق من تعريف يمكن ملاحظة أنها تعطي نقاطا مشتركة تتمثل فيما يلي:²³

- التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة؛
- الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية بحيث تصبح جزءا من ثقافة التسيير بها وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المؤسسة مقابلا يكون على شكل اعترافات بدورها الايجابي في المجتمع من قبل جميع الأطراف التي تتعامل معها؛
- الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه؛
- الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة، والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييرا في ثقافة التسيير بها؛
- عنصر "الشفافية" والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الجيدة للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها؛
- القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح "مواطنة"، وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أطراف المجتمع (المحيط) الذي تعمل فيه.

2- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن وفاء المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يحقق لها عدة مزايا وأهمها ما يلي:²⁴

أ-بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة؛
- المسؤولية الاجتماعية تضيي تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛

ب-بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء الاجتماعية التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل منظمات الأعمال الخاصة دورها في هذا الإطار.

ج-بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة وغيرهم؛
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛
- زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛

3- مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسة.

- يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة و العاملين فيها، و من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ما يلي:²⁵
- توفر المؤسسة الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية؛

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة؛
- من مسؤولية المؤسسة الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية؛
- تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل؛
- الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسربهم لتقليل البطالة والحد من مشكلة الغياب؛
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم؛
- اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار؛
- إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع؛
- التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم؛ وبشكل مفصل، فإن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية كما يلي²⁶:

الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين، ليتم اختيار أفضلهم لشغل الوظيفة، وعليه فعملية الاستقطاب تعد ركنا أساسيا من عمليات التوظيف، وتأخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها:

تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للوظيفة من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار في إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى والوساطة واستغلال النفوذ)، قبول الشكاوي والطعون والتحقيق فيهما. كذلك يجب أن تتم مسابقات التوظيف على أسس علمية و موضوعية، و ليس بشكل عشوائي، كما يجب أن تستند عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق و موضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية.

التدريب:

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابيا لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع، وفيما يلي ما يفترض أن يؤخذ بنظر الاعتبار في أنشطة التدريب والتطوير من جوانب اجتماعية وأخلاقية:

هذا النشاط يمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في بعض مناصب المؤسسة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس و العرق و الدين والقومية وغيرها، وأن تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها المؤسسة ويحتاجها المجتمع أيضا، وبذلك ينظر المجتمع إلى المؤسسة كمركز معرفي يساهم في تطويره، وأن تكون أنشطة التدريب مدعمة للمسار الوظيفي محققة انسجاما لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة.

تقييم أداء العاملين:

تقييم أداء العاملين هي عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معيارا فرعيا من معايير إدارة الموارد البشرية، إذن فتقييم أداء العاملين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية في هذا المجال وهي كما يلي:

الموضوعية و النزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة، كما يجب أن تناط عملية التقييم لأشخاص من ذوى الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس من فرد واحد، وكذلك يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري و القانوني الموافق، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، و في حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.

برامج تحسين الحياة المهنية:

برامج تحسين نوعية حياة العمل تتمثل في مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، من هذه الأنشطة ما يلي:

جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي و الجسدي و الإرهاق من خلال التركيز على البرامج والتقليل من الرتبة و الروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار و يشمل ذلك إثراء العمل و إغنائه، وأن هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة و تعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا و مريحا، كما يجب أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية و أمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل و البيئة العامة و التركيز على متطلبات و معايير السلامة المهنية و الالتزام بالتشريعات الخاصة.

4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أبعاد يمكن أن تدرس أو تقاس من خلالها، حيث يرى بعض الباحثين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي تقريبا نفس أبعاد التنمية المستدامة، في حين يرى آخرون أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي الأبعاد الأربعة التي حددها الباحث كارول (Carroll). حسب المنهج الذي أسسه الباحث (Carroll)، فالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في ظل أربعة أبعاد محددة وهي²⁷:

1- البعد الاقتصادي Economic Dimension: ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تأخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحررة والاستفادة النامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة.

2- البعد القانوني Legal Dimension: ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوى مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

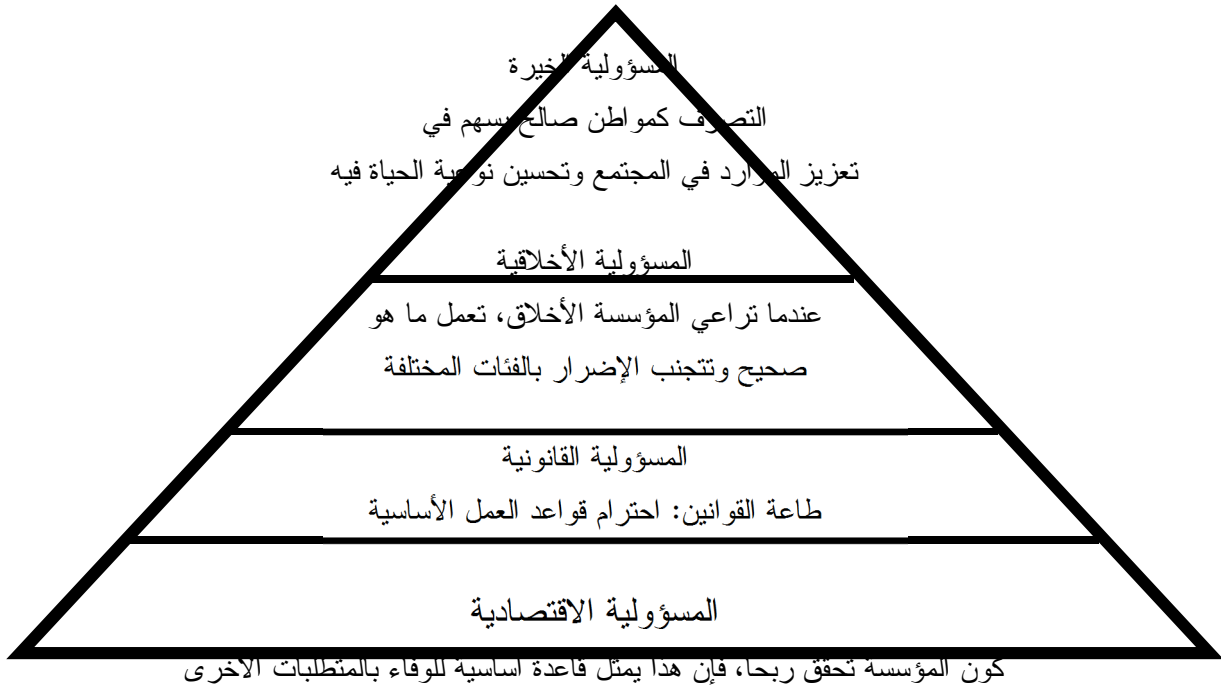
المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك والعاملين بمختلف أجناسهم وأعرافهم وأديانهم وكذلك منع الإضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء أو التربة.

3- البعد الأخلاقي Ethical Dimension: يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تدرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.

4- البعد الخيري Philantropic Dimension: ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى.

الملاحظ أن (Carroll) وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل (Pyramid)، والشكل أدناه يوضح هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية²⁸:

شكل رقم(01): هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية.



Source: André Sobczak, Nicolas Minvielle responsabilité global manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprise, magnard Vuibert, paris, 2011, p 17.

ثالثاً: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولايتي سطيف وبرج بوعريرج.

1. تقديم عينة الدراسة وأسباب اختياره.

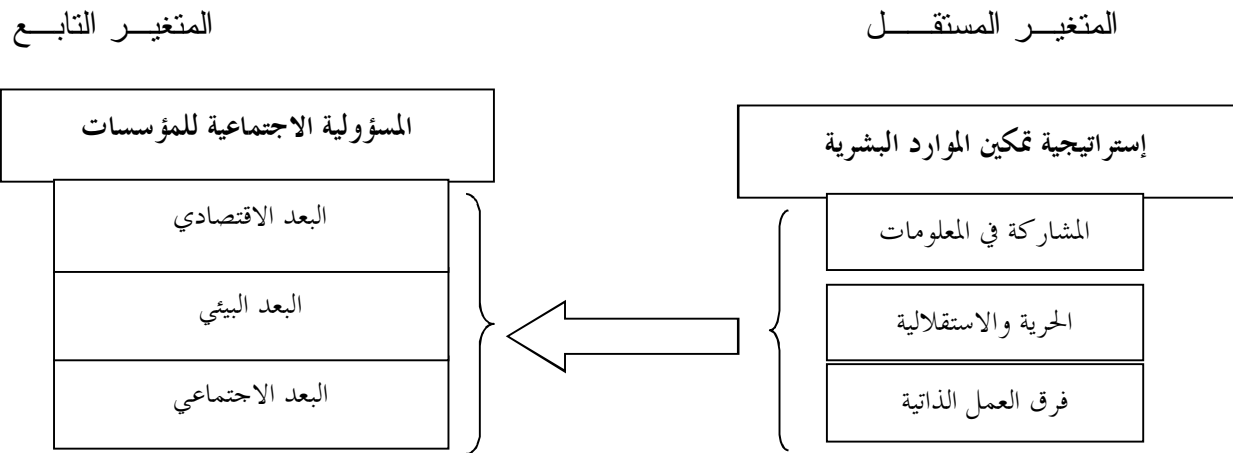
تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولايتي سطيف وبرج بوعريرج، لقد تم اختيار المؤسسات التي نعتقد بأنها تتبنى نشاطات وبرامج مختلفة لتنمية مواردها البشرية وكذلك

تستوفي أو تحاول الحصول على معياري ISO 14000 المتعلق بالحفاظ على البيئة و ISO 26000 المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ولقد قمنا باستخدام الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا، كما تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المجيبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات.

2.1. نموذج الدراسة.

انطلاقا من الدراسة النظرية تم صياغة النموذج كما هو موضح في الشكل أدناه.



المصدر: من إعداد الباحثين.

2- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتمثل الجزء الأول من الاستبيان في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

2-1 مستوى إستراتيجية التمكين في المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	المحور	إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
01	المشاركة في المعلومات	تمكن مؤسستكم الأفراد من الحصول على المعلومات المتعلقة بنشاطها.	3.202	1.012	03	متوسط
02		تتيح مشاركة العاملين في المعلومات حافزا لإنجاز الأعمال.	3.098	0.651		متوسط
03		تولد مشاركة العاملين في المعلومات ثقة عالية بين الأفراد والمؤسسة.	3.003	0.833		متوسط
04		لدى مؤسستكم بنية تكنولوجية جيدة تمكنكم من التعرف على كافة المعلومات المطلوبة لإنجاز أعمالكم.	3.417	0.975		متوسط

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

متوسط	1.033	2.883	تتصف بيئة العمل في مؤسساتكم بسهولة تدفق المعلومات وتتوعها.	الحرية والاستقلالية	05	
متوسط	0.925	2.846	تسعى مؤسساتكم على توفير مبدأ الحرية والاستقلالية للعاملين خاصة في الأقسام الدنيا		06	
متوسط	0.899	2.512	تقوم إدارة مؤسساتكم بوضع تصور واضح للعمل مع ترك هامش للعاملين في تنفيذه.		07	
متوسط	1.095	2.540	تدعم مؤسساتكم الأفراد على ممارسة الصلاحيات المخولة لهم بكل حرية.		08	
متوسط	0.952	3.901	تشجع مؤسساتكم العاملين على تحمل المسؤولية تجاه أعمالهم.		09	
متوسط	0.465	2.276	تدعم مؤسساتكم العاملين على التصرف أثناء مواجهتهم لمواقف جديدة في العمل.		10	
متوسط	0.854	3.438	تناقش إدارة مؤسساتكم العاملين حول متطلبات إنجازهم للعمل بكل حرية.		11	
متوسط	0.958	3.144	توجد في مؤسساتكم فرق عمل متخصصة لإنجاز الأعمال اليومية.		فرق العمل الذاتية	12
متوسط	1.047	3.255	تشجع مؤسساتكم على العمل بأسلوب الفريق المسير ذاتيا.			13
متوسط	1.134	3.345	تقوم إدارة مؤسساتكم بتشكيل فرق عمل على جميع المستويات التنظيمية.			14
متوسط	0.933	3.453	فرق العمل في مؤسساتكم قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.			15
متوسط	0.855	3.245	يلتزم جميع أفراد الفريق بتنفيذ القرارات الصادرة من قائد الفريق .	16		
متوسط	0.647	3.233	المجموع: إستراتيجية تمكين الموارد البشرية			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى إستراتيجية التمكين يقدر بـ: 3.233 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.647، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسطة.

2.2 عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني.

يتمثل الجزء الثاني من الاستبيان في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والتي تشتمل على البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي.

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	البعد الاقتصادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
11	تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة.	3.450	0.725	03	متوسط
12	تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات متميزة.	3.894	0.809		قوي
13	تسعى مؤسساتكم إلى الزيادة في إنتاجيتها عن طريق رفع كفاءة مواردها البشرية	3.867	0.955		قوي
14	تهدف مؤسساتكم إلى زيادة مبيعاتها من خلال الرفع في كفاءة مواردها البشرية.	3.439	0.901		متوسط
15	تسعى مؤسساتكم إلى ترشيد استهلاك الموارد " مواد أولية، طاقة، ماء، ...	3.667	1.203		قوي
16	تسعى مؤسساتكم إلى تحسين أدائها المالي.	4.736	0.869		قوي
	المجموع: البعد الاقتصادي	3.696	0.795		قوي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يقدر بـ: 3.696 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.795، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة قوي.

مستوى البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	البعد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
17	تركز مؤسساتكم على التحسين المستمر للعمليات لتقليل معدلات التلوث.	3.675	1.005	03	قوي
18	تسعى مؤسساتكم لتقديم منتجات غير ضارة بالبيئة.	3.398	0.889		متوسط
19	تلتزم مؤسساتكم بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة.	4.002	0.911		قوي
20	لمؤسساتكم برامج لتحسين طرق معالجة النفايات.	3.887	1.267		قوي
23	تضع مؤسساتكم برامج خاصة للأفراد في كيفية التعامل مع المواد السامة وإدارة النفايات.	3.345	1.107		متوسط
24	تهتم مؤسساتكم بالنفايات الموجهة للبحث والتطوير في مجال البيئة.	1.814	0.889		ضعيف
	المجموع: البعد البيئي	3.522	0.967		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية يقدر بـ: 3.522 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.967، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	البعد الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
25	تلتزم مؤسستكم بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.	3.056	0.712	03	متوسط
28	تركز مؤسستكم على التقليل من حوادث العمل.	4.435	0.988		قوي
29	تهتم مؤسستكم بشراء اللوازم التي تحقق السلامة المهنية.	3.792	0.975		قوي
30	توفر مؤسستكم الرعاية الطبية للعاملين.	3.854	0.845		قوي
31	تقوم مؤسستكم بدراسات لتحسين ظروف العمل.	2.882	0.976		متوسط
32	تهتم مؤسستكم بمعرفة مدى رضا العمال عن العمل.	2.865	1.001		ضعيف
	المجموع: البعد الاجتماعي	3.342	0.738		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية يقدر بـ: 3.342 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.738، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

3. العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

سنقوم باختبار العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال تحليل معامل الارتباط عند مستوى الثقة المعتمد كما يلي:

1.3 العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إستراتيجية تمكين الموارد البشرية	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
البعد الاقتصادي	0.656	0.000	دال
البعد البيئي	0.645	0.000	دال
البعد الاجتماعي	0.679	0.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في مجملها متوسطة وتقدر بـ: 0.656 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0,000.

وهذا يعني أنه كلما تبنت المؤسسات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، كلما كانت لها مقدرة عالية على تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

كما نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية ففي مجملها متوسطة وتقدر بـ: 0.645 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0,05 بمستوى دلالة قدره 0,000.

وهذا يعني أنه كلما تبنت المؤسسات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، كلما كانت لها مقدرة عالية على تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

نلاحظ كذلك أن قيم معامل الارتباط بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية ففي مجملها متوسطة وتقدر بـ: 0.679 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0.05 بمستوى دلالة قدره 0.000.

وهذا يعني أنه كلما تبنت المؤسسات إستراتيجية تمكين الموارد البشرية، كلما كانت لها مقدرة عالية على تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

مما سبق يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط دالة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

ومنه: فإستراتيجية تمكين الموارد البشرية دورا في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.3-النتائج العامة للدراسة.

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، توصلت الدراسة إلى جملة من الحقائق المتعلقة بدور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي يمكن عرضها فيما يلي:

- تعمل المؤسسات محل الدراسة على توضيح طرق وأساليب العمل للعمال في المستويات الدنيا وتترك لهم آليات التنفيذ، إلا أنها لا تعطي لهم الحرية والاستقلالية الكاملة في التصرف أثناء الظروف أو المواقف الجديدة، وهذا ما عكسته إجابات العمال أثناء الدراسة؛

- أن هناك بعض المعلومات سرية وغير المقبول إطلاع جميع العمال عليها، خاصة المتعلقة بالبرمجيات وتعاملات المؤسسة مع بعض الأطراف الخارجية؛

ترويج المؤسسات الإعلامية للسياحة الداخلية في الجزائر

- تشجع المؤسسات محل الدراسة على العمل بأسلوب الفريق والذي يعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وأن لهذه الفرق القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، رغم هذا أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فرق العمل الذاتية كان متوسطا عند استجواب أفراد العينة؛
- هناك غموض في فهم مصطلح تمكين الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، فبعض الإطارات يعتبرونه تقليصا لصلاحياتهم ونفوذهم ومنحها لمن هم أقل مستوى منهم، بينما يراها العاملون في الخطوط الدنيا بأنهما مسؤولية كبيرة تسند لهم وهم ليسوا بحاجة لها، وهذا ما عبرت عنه نتائج الدراسة حيث كان مستوى إستراتيجية تمكين المراد البشرية متوسطا.
- هناك أولويات بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، فالبعد الاقتصادي هو بعد إستراتيجي، يليه البعد الاجتماعي والبيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- تعمل جل المؤسسات محل الدراسة على التقليل من حوادث العمل، وذلك بإتباع جملة من الإجراءات والتعليمات لتوعية الأفراد، وكذا تحسين بيئة العمل داخل الورشات وخارجها؛
- غياب دراسات لمعرفة رضا العاملين عن العمل في أغلبية المؤسسات، هذا ما يعود بالسلب على هذه المؤسسات خاصة وأن هذا يعتبر مدخلا مهما في تمكين الموارد البشرية؛
- هناك ضعف في طرق معالجة النفايات في المؤسسات محل الدراسة، فالكثير من المؤسسات يلجأ إما لبيعها أو التخلص منها عن طريق رميها خارج محيط المؤسسة.

3.3 التوصيات

- من خلال دراستنا لدور إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، خرجنا ببعض التوصيات نرى بأنها مهمة للمؤسسات محل الدراسة، تتمثل فيما يلي:
- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تشجع أسلوب العمل بالفرق الذاتية، لما له من أهمية وفعالية في توسيع ممارسة إستراتيجية التمكين، وبناء منهج عمل الإدارة بالثقة؛
 - يجب على المؤسسات محل الدراسة اعتماد التدريب كإستراتيجية داعمة للتمكين الإداري، لما له من دور في زيادة معرفة ومهارات الأفراد العاملين وكذا لمواكبتهم لمختلف التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، وهذا من شأنه أن يعطي حافزا لتبني إستراتيجية تمكين الموارد البشرية؛
 - يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تتخلى على الهياكل التنظيمية التقليدية المعتمدة على وحدة الأمر والمركزية المتشددة، واستبدالها بالهياكل التنظيمية الحديثة كالأفقية والمسطحة، ... ؛
 - يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تشجع أسلوب مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وكذا عقد اجتماعات دورية مع العمال في جميع المستويات وتفعيل دور قائد الفريق ومنحه الحرية والاستقلالية والدعم اللازم ليبتدع ويبذل في العمل؛

- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تعتمد ثقافة تنظيمية تعتمد على الروح الجماعية للمجموعة، وأن تكون هذه الثقافة داعمة لإستراتيجية وأهداف المؤسسة، لكي لا يرى أي طرف بالمؤسسة أن إستراتيجية التمكين ستصادر أو تقوض سلطته وتحولها للآخرين؛
- لابد من إتباع إستراتيجية التحسين المستمر داخل المؤسسات، فيما يتعلق بأداء العمال لمهامهم، في جودة المنتجات، في تخفيض التكاليف وتحقيق التميز؛
- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تعمل على استغلال مواردها المتاحة استغلالاً عقلياً؛
- يجب أن تكون هناك جلسات دورية بين العمال من مختلف المستويات، حتى يكون هناك تبادل للمعرفة داخل المؤسسة.

قائمة المراجع:

- ¹ - المعجم الوسيط، الطبعة الثالثة، من إصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، مصر، 1998، ص 354.
- ² - أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز الإداري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 3.
- ³ - Patrick Migneault, Empowerment :quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportemental ?, mémoire magister sc en relation industrielles, Université de Montréal, p6.
- 4 - Sohho, Chandon Kumar, et al, Employee Empowerment and individual commitment : An Analysis From Integrative Review of Resarch, Employment Relations Record, vol 10, No 1, 2010, p 48.
- ⁵ - مكيد علي، يحيوي فاطمة، أثر إستراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبويتكال المدية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 14، 2015، ص 186.
- 6 - غريب فتحي، تبني إستراتيجية التمكين كمدخل للتحويل من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، العدد 30، 2017، ص 271.
- ⁷ - Association of Business Exécutives, Human Resources Management, William House, United Kingdom, without edition year, p 105.
- ⁸ - مكيد علي، يحيوي فاطمة، مرجع سابق، ص ص 187، 188.
- 9 - معن وعد الله المعاضيدي، علي عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، مركز الدراياس المستقبلية، كلية الجدباء، الموصل، العراق، عدد 43، 2013، ص 7.
- 10 - كرمية توفيق، تمكين العاملين "دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص ص 69-75.
- 11 - عطية حسن أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 43.
- 12 - غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي: بحث ميداني لأراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، الإصدار 62، العراق، 2011، ص ص 78، 79.

- ¹³ - موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد 13 ، العدد 4، 1999، ص ص 79، 80.
- 14- بدر عيسى النوفل، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص ص: 22-25.
- 15 - Conrad Lashley, Empowerment, HR strategies for service excellence, Elsevier, 2001, p 56.
- 16 - Bowen, Lawler, David, Edward, The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when, Sloan Management Review.1992. pp35-36.
- 17 - BOWN ,LAWLER, “Empowering service employees”, op cit, p 74.
- ¹⁸ - سعد بن مرزوق العنبي، القيادة التحويلية والتمكين ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، 2009، ص ص 5،6.
- ¹⁹ - Conrad Lashley, op cit, p 57.
- ²⁰ - Ibid, p 59.
- ²¹ - Michel Barabel, Olivier Meire, la gestion internationale des ressources humaines, Dunod, Paris,2008,P 108.
- ²² - www.wikibidia.org عليه بتاريخ 2016/08/14 على الساعة 45:13. أطلع
- 23- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 23.
- 24- طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 52-53.
- 25- ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27- 29 نيسان 2009، ص ص 12-13.
- ²⁶26- عماد مساعدي، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014، ص ص: 78-81.
- 27- طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 65.
- ²⁸ André Sobczak, Nicolas Minvielle responsabilité global manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprise, magnard Vuibert, paris, 2011, p 17.