



جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

"تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين"

دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق

رسالة مقدمة إلى كلية الاقتصاد □ جامعة دمشق للحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

نهي سعيد الحلبي

إشراف الدكتور

أيمن حسن ديوب

مدرس إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

٢٠٠٩

بسم الله الرحمن الرحيم

” وَقُلْ لِّبَنِي إِسْرَءِيلَ ”

صدق الله العظيم

الآية رقم ١١٤ من سورة طه

” إِنِّي لِللَّهِ لَمُتَلَبِّسٌ ”

صدق الله العظيم

الآية رقم ٤ من سورة القلم

” وَمُجَادِلُكَ يُجَادِلُكَ الْيُوسُفُ فِي الْأَرْضِ ”

صدق الله العظيم

الآية رقم ٥٦ من سورة يوسف

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

اسم الطالبة: نهى سعيد الحلبي

اسم الرسالة: تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين - دراسة تطبيقية على

المستشفيات العامة في محافظة دمشق.

لجنة الإشراف والحكم

عضواً

الدكتور علي الخضر

أستاذ إدارة الأعمال □ كلية الاقتصاد □ جامعة دمشق

عضواً

الدكتور محمد الجاسم

أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد □ جامعة دمشق

مشرفاً

الدكتور أيمن ديوب

مدرس إدارة الأعمال □ كلية الاقتصاد □ جامعة دمشق

تاريخ الرسالة:

الدراسات العليا

ختم الإجازة

٢٠٠٩ / /

أجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠٠٩ / /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠٠٩ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠٠٩ / /

الإهداء

إلى ملائكة الأرض ونبع الحنان والعطاء

من رافقني قلبها ودعواتها وعيونها

أمي الحبيبة.....

الثمرة الطيبة هي نتاج البذرة الطيبة

لولا كفاحك ودعمك لما تقدمت خطوة واحدة في الحياة

أبي الغالي.....

إلى رفاق عمري ونور حياتي

لولاكم ما عرفت الأمل والابتسامة والمحبة

إخوتي وأخواتي.....

إلى من كانوا مثلاً للوفاء والإخلاص والعطاء دون حدود

أصدقائي.....

إلى الصديق المحب والأخ الأكبر

نشأت جمول.....

لمن كلما بعدت المسافات عنه كلما كبر الحنين إليه

الوطن الغالي سورية.....

شكر وتقدير

الحمد والشكر الأول والأخير لله عز وجل الذي قدر لي أن أصل إلى هذه المرتبة والذي كان عوناً لي وقدرني على إنجاز هذا العمل.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام إلى:

الدكتور / أيمن دويوب مدرس إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق ، نظراً لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ولما قدمه من دعم ومساندة وجهود لإنجاز العمل ، والذي لم يكن مجرد مشرفاً بل كان أذاً أكبر ومحفزاً عظيماً تجاه العمل ، وكريماً بكل ما قدمه من معلومات وأفادته وأعنته هذا العمل، متمنية له المستقبل الذي يليق به ودوام الصحة والعافية.

الدكتور / علي الخضر أستاذ إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق ، نظراً لتحمله عناء قراءة الرسالة و لتفضله بقبول قراءة و مناقشة والحكم على هذه الرسالة متمنية له دوام الصحة والعافية.

الدكتور / محمد الجاسم الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق، نظراً لتحمله عناء قراءة الرسالة ولتفضله بقبول قراءة و مناقشة والحكم على هذه الرسالة متمنية له دوام الصحة والعافية.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دمشق، حيث يدرس تأثير وجود الأخلاقيات على توفير متطلبات تمكين العاملين التي تتمثل بالثقة والاتصال الفعال والمكافأة والمناخ التنظيمي والالتزام، من خلال التعرف على أخلاقيات الخدمة العامة المطبقة في المستشفيات و التعرف على مفهوم تمكين العاملين ومتطلبات تحقيقه في هذه المستشفيات، هذا وقد تمثلت أهم نتائج هذا البحث بما يلي:

- ضرورة وجود أخلاقيات للخدمة العامة تحكم العمل .
- لا يمكن توفير متطلبات تمكين العاملين دون وجود أخلاقيات الخدمة العامة.
- توجد فروق جوهرية بين المستشفيات محل الدراسة من حيث تعزيز أخلاقيات الخدمة في الثقافة الصحية، والسعي لتطبيق تمكين العاملين ، والتعامل مع التجاوزات ، والإجراءات المتبعة في التوظيف والمكافآت.
- توجد فروق جوهرية بين أنماط الموظفين في المستشفيات (أخلاقي _ حيادي _ غير أخلاقي) حسب أخلاقيات الخدمة العامة، دور الأخلاقيات في العمل، تطبيق تمكين العاملين، التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.
- توجد نسبة عدم رضا كبيرة في المستشفيات محل الدراسة تجاه الإجراءات المتعلقة بكيفية التوظيف والمكافآت.
- يوجد اتفاق لدى أفراد العينة على أهمية أخلاقيات الخدمة في تأمين متطلبات تمكين العاملين المتمثلة بالثقة والاتصال الفعال والمكافأة والمناخ التنظيمي والالتزام.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	الفصل الأول - منهج البحث
١	مقدمة
٢	مصطلحات البحث
٣	الدراسات السابقة
١٠	مشكلة البحث
١١	أهمية البحث
١١	أهداف البحث
١١	فروض البحث
١٣	حدود البحث
١٣	مجتمع البحث
١٦	اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة
٢٠	أساليب التحليل الإحصائي
٢١	هوامش الفصل الأول
	الفصل الثاني - الإطار النظري
٢٥	المبحث الأول- أخلاقيات الخدمة العامة
٢٦	مفهوم الخدمة العامة
٢٧	أنواع وخصائص الخدمة العامة
٣٠	مشكلات الخدمة العامة
٣١	ثقافة الخدمة
٣٦	أخلاقيات الخدمة العامة
٣٦	مفهوم الأخلاق والأخلاقيات
٣٨	أخلاقيات العمل
٣٨	أهمية أخلاقيات العمل
٤٠	المنظومات الأخلاقية في العمل
٤٩	المبادئ الأخلاقية
٥٢	خلاصة المبحث الأول

تابع قائمة المحتويات	
رقم الصفحة	العنوان
٥٣	هوامش المبحث الأول
٥٧	المبحث الثاني - تمكين العاملين
٥٨	مقدمة
٥٨	مفهوم وأهمية وخصائص تمكين العاملين
٦١	التمكين وعلاقته بالمفاهيم الأخرى
٦٣	دوافع وعناصر ومجالات تطبيق تمكين العاملين
٦٦	أبعاد ومستويات تمكين العاملين
٦٩	مراحل وخطوات تمكين العاملين
٨١	عوامل نجاح تمكين العاملين
٨٧	خلاصة المبحث الثاني
٨٨	هوامش المبحث الثاني
٩٣	المبحث الثالث - تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على متطلبات تمكين العاملين
١٠٤	خلاصة المبحث الثالث
١٠٥	هوامش المبحث الثالث
الفصل الثالث - نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض	
١٠٨	الإحصاءات الوصفية
١٣٥	اختبار الفروض
النتائج	
١٥٢	نتائج الدراسة الميدانية
١٥٣	نتائج اختبار الفروض
١٥٥	التوصيات
١٥٧	المراجع
الملاحق	
١٦٦	استمارة الاستقصاء
١٧٥	عدد العاملين في كافة المستشفيات العامة في محافظة دمشق
١٧٦	الملخص باللغة العربية
١٨٣	الملخص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
١	دراسات أخلاقيات الخدمة العامة	٣
٢	دراسات تمكين العاملين	٥
٣	عدد الاستثمارات الموزعة والمجابهة في المستشفيات محل الدراسة	١٤
٤	درجة مصداقية النتائج المحققة من كل بند من بنود الاستقصاء	١٧
٥	اختبار Cronbach alpha	١٩
٦	توصيف عينة البحث	١٠٨
٧	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث	١١١
٨	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب اسم المستشفى	١١٢
٩	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب نوع الوظيفة	١١٤
١٠	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب النوع	١١٥
١١	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب العمر	١١٦
١٢	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي	١١٨
١٣	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب الخبرة	١١٩
١٤	نتائج تحليل التباين Anova حسب نوع الوظيفة	١٢١
١٥	نتائج اختبار توكي حسب نوع الوظيفة	١٢٢
١٦	نتائج تحليل التباين Anova حسب المستوى التعليمي	١٢٣
١٧	نتائج اختبار توكي حسب المستوى التعليمي	١٢٤
١٨	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير الثقة	١٢٥
١٩	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير تطبيق تمكين العاملين	١٢٦
٢٠	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير كيفية التوظيف والمكافآت	١٢٧
٢١	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير الالتزام	١٢٨
٢٢	نتائج تحليل التباين Anova حسب العمر	١٢٩
٢٣	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير أخلاقيات الخدمة العامة	١٣٠
٢٤	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير دور الأخلاقيات في العمل	١٣١
٢٥	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير الالتزام	١٣٢
٢٦	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير تطبيق تمكين العاملين	١٣٣
٢٧	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير التعامل مع التجاوزات	١٣٣
٢٨	نتائج اختبار توكي للمستوى التعليمي حسب متغير كيفية التوظيف والمكافآت	١٣٤
٢٩	معامل الارتباط البسيط بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين	١٣٦
٣٠	معامل الانحدار البسيط بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين	١٣٦
٣١	معامل الارتباط البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل ومتطلبات تمكين العاملين	١٣٨
تابع قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	رقم الصفحة

١٣٨	معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والثقة	٣٢
١٣٩	معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والاتصال الفعال	٣٣
١٣٩	معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والمكافأة	٣٤
١٤٠	معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والمناخ التنظيمي	٣٥
١٤١	معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والالتزام	٣٦
١٤٢	نتائج تحليل التباين Anova حسب المستشفيات	٣٧
١٤٣	نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بتعزيز أخلاقيات الخدمة العامة	٣٨
١٤٤	نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بالسعي لتمكين العاملين	٣٩
١٤٥	نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بكيفية التعامل مع التجاوزات	٤٠
١٤٦	نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بكيفية التوظيف والمكافآت	٤١
١٤٧	نتائج تحليل التباين Anova حسب أنماط الموظفين	٤٢
١٤٨	نتائج اختبار توكي حسب أخلاقيات الخدمة العامة	٤٣
١٤٩	نتائج اختبار توكي حسب دور الأخلاقيات في العمل	٤٤
١٥٠	نتائج اختبار توكي حسب تطبيق تمكين العاملين	٤٥
١٥١	نتائج اختبار توكي حسب التعامل مع التجاوزات	٤٦

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١	نظام الخدمة العامة	٢٦
٢	تسلسل عملية تمكين العاملين	٦٦
٣	تدرج عملية تمكين العاملين	٦٧
٤	عملية تمكين العاملين	٨٠
٥	مصادر ومتطلبات تمكين العاملين	٨٤
٦	تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على متطلبات تمكين العاملين	٩٨
٧	الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تطبق الإدارة بالقيم	١٠٢

الفصل الأول – منهج البحث

مقدمة

أولاً - مصطلحات البحث

ثانياً - الدراسات السابقة

ثالثاً- مشكلة البحث

رابعاً - أهمية البحث

خامساً - أهداف البحث

سادساً - فروض البحث

سابعاً - حدود البحث

ثامناً - مجتمع البحث

تاسعاً- صدق وثبات المقاييس المستخدمة

عاشراً- أساليب التحليل الإحصائي

مقدمة:

في هذا العصر المتميز بالتغيير والمنافسة تسعى كل منظمة مهما كان حجمها ونوعها لإجراء كافة التغييرات التي تعزز بقائها ونجاحها وتميزها، لذلك فهي تسعى للاهتمام بمعظم المفاهيم الإدارية الحديثة التي يفرضها ذلك التغيير كي تكون ناجحة ومقبولة ليس فقط بالنسبة لعملائها الخارجيين بل بالنسبة لعملائها الداخليين الذين يعملون لديها ويتعاملون معها ، وذلك النجاح يتحقق عندما تعطي المنظمة الاهتمام الأكبر للعاملين لديها حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية، كون أن هؤلاء العاملين هم المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده ، وهذا المورد الهام والحيوي دفع العديد من الباحثين لمعرفة كافة الوسائل التي تضمن الحفاظ عليه وتنميته والاستفادة من قدراته ، وأحد أهم تلك المفاهيم التي تم تداولها فيما بين المنظمات هو مفهوم تمكين العاملين الذي يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، وهذا المفهوم كأى مفهوم آخر لا يمكن أن ينجح إذا لم يتوفر له المقومات والمتطلبات التي يقوم عليها من جهة ، ومن جهة أخرى فإن كل عمل يقوم به أي فرد في أي منظمة يجب أن تتوفر فيه الأخلاقيات الخاصة به حتى يمكن الاعتماد عليه والثقة به، ومن ضرورة وجود الأخلاقيات في أي تصرف إنساني سواء كان في العمل أو التعامل الإنساني أو التربية أو أي شكل من أشكال الحياة، فإن كل مفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة يجب أن يقترن بوجود أخلاقيات ضابطة له لضمان نجاحه ، خاصة وأن هذا المفهوم يعتمد على منح حرية وسلطة اتخاذ القرار للموظف دون الرجوع للإدارة العليا وبالتالي فإن المنظمة سيكون أمامها فرصة إما لتدعيم قدرات العاملين لديها أو تجعل تمكين العاملين مجالاً للتجاوزات الأخلاقية وانتشار الفساد، ولهذا فإنه من الضروري لأي منظمة قبل أن تقرر أن تتبع أي أسلوب إداري ، أن تدرس متطلباته وإمكانية تحقيقه بالشكل الأمثل .

و في هذا الإطار يتناول هذا البحث بالدراسة والتحليل تأثير الأخلاقيات على توفير متطلبات تمكين العاملين و المتمثلة بتوفير الثقة، والاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين، والمكافأة، والمناخ التنظيمي الملائم لتطبيق تمكين العاملين، والالتزام بحدود تمكين العاملين.

أولاً- مصطلحات البحث:

- **الخدمة العامة:** أشياء مدركة بالحواس قابلة للتبادل لتقديمها شركات أو منظمات معينة مختصة بشكل عام بتقديم الخدمات و تعد نفسها منظمات خدمية.^(١)
- **الأخلاقيات:** هي دراسة و تقييم السلوك الإنساني على ضوء القواعد الأخلاقية التي تضع معايير للسلوك يضعها الإنسان لنفسه و يعتبرها التزامات و واجبات يتصرف تبعاً لها.^(٢)
- **تمكين العاملين:** " إعطاء الثقة و الحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية ".^(٣)
- **الثقافة التنظيمية:** القيم و الافتراضات و الاعتقادات المشتركة المتعارف عليها بين أعضاء المنظمة و التي تحدد كيفية وعيهم و تفكيرهم و عملهم.^(٤)
- **التصرف الأخلاقي:** هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الأخلاقية المقبولة بشكل عام.^(٥)
- **نسبية الأخلاق:** أي أن التصرف الأخلاقي في بلد معين أو ظروف معينة يمكن ألا يكون أخلاقياً في بلد آخر أو ظروف أخرى.
- **ثقافة الخدمة:** مجموعة المعايير والالتزامات الأخلاقية والقانونية التي تقوم المنظمة بتشكيلها، والتشجيع على إتباعها والالتزام بها، للوصول إلى نتائج تحقق مصالح كل الأطراف.

ثانياً - الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية حول كل من أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين قامت الباحثة بجمعها من عدة مصادر و هذه الدراسات مبينة في الجدول التالي:

• الدراسات الخاصة بأخلاقيات الخدمة العامة:

جدول رقم (١) - دراسات أخلاقيات الخدمة العامة

الدراسة	الهدف	النتائج
علي أحمد فارس، ٢٠٠٨ (٦)	التعرف على مفهوم الفساد الإداري وتاريخه وأسبابه.	يعد الخلل الكبير الذي يصيب أخلاقيات العمل وقيم المجتمع أحد أهم العوامل التي تبرر الفساد وتقدم له ذرائع تبرر استمراره.
أسار فخري عبد اللطيف، ٢٠٠٦ (٧)	تأثير الأخلاقيات الوظيفية على الفساد الإداري.	إن التحديات التي تواجه أخلاقيات العمل ناتجة عن مؤثرات داخلية أكثر خطراً من المؤثرات الخارجية كما أن أخلاقيات العمل لم تلق الاهتمام الكافي في أغلب المنظمات العربية .
Macaulay et al,2006 (8)	معرفة الأخلاقيات الموجودة في الخدمة العامة وإمكانية استبدالها بأفكار إدارية.	إن مفاهيم الأخلاقيات والتنافس هما في الواقع العملي متشابهان جداً من حيث تطبيق المفاهيم النظرية في الواقع العملي، أي أن التنافس لا يمكن تحقيقه دون وجود الأخلاقيات.

هناك إجماع على ظهور مشاكل أخلاقية جديدة مرتبطة بالتغيرات الجارية و كل بلد عالج تلك المشاكل بطرق متشابهة من خلال تنظيم سلوك الأفراد و الجماعات سواء من خلال وضع ضوابط مثل المعايير الأخلاقية وقواعد التصرف أو من خلال التربية الذاتية بتعزيز أخلاقيات معينة مثل جودة خدمة الزبائن – التحفيز – الإبداع – الكفاءة و الفعالية .	مقارنة التغيرات الحادثة في كندا وسويسرا كنتيجة للإصلاحات الإدارية وإظهار التحديات الأخلاقية التي تتضمنها.	Caron et al ,2006 ⁽⁹⁾
إن الأخلاقيات الالكترونية هي بمثابة الضمير المفترض وجوده على حافة كل شاشات الكمبيوتر وهذا النظام الفعال يجب أن يلاحظ ويكتشف كل الرسائل التي تتضمن خروقات وتجاوزات للأخلاقيات وأيضاً يجب أن يتم إعلام المرسل عن وجود هذا الخرق وكيفية تصحيحه، كما تتطلب الأخلاقيات الالكترونية المشاركة الكاملة لكل شخص في الشركة وليس فقط للأشخاص المسؤولين مباشرة عن تقديم الخدمة .	وصف طريقة عمل الأخلاقيات الالكترونية وكيفية تطبيقها في شركة استثمار وكيف يمكن استخدامها كمحفز لتطوير ثقافة الشركة الأخلاقية.	Johns et al ,2006 ⁽¹⁰⁾
ضرورة تشديد الرقابة عليهم خاصة وأن أولئك الأشخاص لديهم ولاء ثنائي للمهنة ولرب العمل.	توضيح مدى أهمية وجود أخلاقيات خاصة بأولئك الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومات في تقديم السلع و الخدمات للشعب.	Hutton et al,2006 ⁽¹¹⁾
ضرورة التدخل في تفاصيل القرارات الأخلاقية وليس فقط الاكتفاء بتشريعيها.	معرفة تأثير الثقافة على الاختلافات في مواقف المدراء والتي تؤثر على القرارات الأخلاقية.	Terence Jackson,2000 ⁽¹²⁾

دراسة نظرية نسبية الأخلاق في حال وضع مبادئ أخلاقية عالمية.	وجود خمسة مبادئ أخلاقية متفق عليها تم دراستها وتطويرها من قبل عدة فلاسفة وهي : أخلاقيات المنفعة – أخلاقيات الحقوق – أخلاقيات العدالة – العناية – الفضيلة.	Paul L.Schumann,2000 ⁽¹³⁾
تحسين وربط الأخلاقيات مع التنافس الإداري .	إن الإدارة العاجزة تنتج عن تصرفات سيئة أخلاقياً فالأخلاقيات السيئة تقود إلى خسارة سواءً كانت معنوية أو مادية من خلال تخفيض الروح المعنوية للموظفين – سوء ظن العملاء – التخريب والمقاومة العلنية والضمنية للقرارات الإدارية، ونتيجة ذلك الأكيدة هي تآكل سمعة المنظمة والموظفين.	Joseph A. Petric et al ⁽¹⁴⁾

• الدراسات الخاصة بتمكين العاملين:

جدول رقم (٢) - دراسات تمكين العاملين

الدراسة	الهدف	النتائج
مازن مسوده، ٢٠٠٦. ^(١٥)	تحديد دور تمكين العاملين في تحقيق الجودة الشاملة.	تتفاعل عملية تمكين العاملين مع الثقافة التنظيمية وما تحتويه من تقاليد وقيم عليا وهي التي تؤثر على عملية تمكين العاملين.
سعد العتيبي، ٢٠٠٥. ^(١٦)	تقديم إطار لتمكين العاملين وعرض أهم استراتيجيات ومناهج وخطوات تمكين العاملين.	إن نجاح تمكين العاملين في المنظمات العربية يتطلب الانتقال من نمط الإدارة التقليدي إلى بناء المنظمة التي تشجع على التعلم الذاتي وإعادة النظر في نظام المكافآت.
	تحديد أهمية تمكين العاملين في	تقديم نموذج لدور تمكين العاملين

عبد الباري محمد الطاهر وزميله، ٢٠٠٤. (١٧)	مواجهة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية.	في تحسين إدارة الأزمات يقوم على توفير متطلبات تمكين العاملين من أجل الوصول إلى تحسين الأداء ورضا العملاء وجودة الخدمة وحل المشكلات.
أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٤. (١٨)	توضيح أهمية تمكين العاملين والفرق بينه وبين التفويض.	يعتبر تمكين العاملين ثقافة تنظيمية ينتج عنها سياسة تحفيزية فاعلة، تقوم على قاعدة هي أن إرضاء العملاء الخارجيين لا يتم إلا من خلال تمكين العملاء الداخليين.
عبد الحميد المغربي، ٢٠٠٣. (١٩)	تحديد ماهية إدراك الدعم التنظيمي وأهميته وأثره على دافعية الأفراد للإنجاز.	إن العوامل التي تحقق دافعية الإنجاز لدى الأفراد هي على الترتيب: الالتزام التنظيمي- إدراك الدعم التنظيمي- العدالة التنظيمية- المشاركة في اتخاذ القرارات- سلوك القادة لمساندة المرؤوسين- دعم وتأكيد الذات لدى العاملين.
عبد الحميد المغربي، ٢٠٠١. (٢٠)	دراسة الارتباط بين سلوكيات العاملين وأبعاد تمكين العاملين.	تمثلت عوامل تمكين العاملين في ثمانية أبعاد جوهرية وهي: وضوح الغرض- الأخلاقيات – العدالة والإنصاف- الاعتراف والتقدير- العمل الجماعي- المشاركة – الاتصالات الفعالة- البيئة الصحية.
Connolly et al ,2007. (21)	معرفة مقدار الدعم الذي يتلقاه الموظفين.	إن هناك حدوداً ضيقة جداً لمشاركة العاملين في العمل، التي أكد العديد من المؤلفين أهميتها في تحقيق الأداء العالي للعمل.
Tjosvold et al,2006. (22)	دراسة العلاقة بين الدعم وتمكين العاملين.	إن عدم الدعم الفعلي للعاملين يعرقل جهود تمكين العاملين.

إن عدم الرضا هو المسبب الرئيسي لتغير سلوك الموظفين وله تكلفة و آثار سلبية أخرى، ويجب على المدراء تحويل مكونات الثقافة (الثقة والتمكين والتفويض والتنسيق) إلى ميزات ثقافية.	توضيح أهمية دور الإدارة في تطوير والحفاظ على الثقافة التنظيمية.	Christine Kane et al,2006 ⁽²³⁾
يعتمد نجاح تمكين العاملين على التغيرات بعيدة المدى في إجراءات التوظيف و المكافآت، و أيضاً على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة.	معرفة العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح تمكين العاملين.	Anna Psinos et al,2002 ⁽²⁴⁾
إن سلوك الإدارة وتصميم العمل و التدريب المعتمد على التقييم يمكن أن يشكل جوهر التمكين بين الموظفين وهذا التمكين سوف يولد بدوره السلوك الموجه نحو العمل .	معرفة دور المبادرات التنظيمية في تقوية التوجه نحو العمل.	Riccard Peccei et al,2001 ⁽²⁵⁾
يعتبر تمكين العاملين التطبيق الوحيد للتقنيات الإدارية المتطورة والنشاطات التي تعرف الموظف على أنه ذكي – مسئول – مبدع – المصدر المنتج للشركة .	دراسة دور تمكين العاملين في مجال الإدارة.	Alexander Styhre,2001 ⁽²⁶⁾

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تلاحظ الباحثة التالي:

١- إن الخدمة العامة مهما كان نوعها تتطلب وجود أخلاقيات محددة .

- ٢- إن شرط وجود هذه الأخلاقيات ليس جديداً وإنما هو قديم ومرتبب بالتقاليد .
- ٣- إن هناك اتفاق بين الباحثين حول أخلاقيات محددة يجب تواجدها في العمل وهي : الحقوق – العدالة – العناية – الفضيلة .
- ٤- مهما كان التطور في الأمور الإدارية كبيراً فهذا لا يعني الاستغناء عن الأخلاقيات واستبدالها بالتكنولوجيا، بل إن الدراسات أثبتت أن لكل عصر أخلاقياته المرتبطة بالتطورات الحاصلة فيه .
- ٥- إن تلك الأخلاقيات يتم تعزيزها بعدة طرق إما من خلال ضوابط العمل المذكورة رسمياً أو من خلال تلك التي يتم ترسيخها من خلال الضوابط الذاتية مثل التربية و التعليم.
- ٦- إن إتباع أخلاقيات الخدمة العامة هي مسؤولية كل شخص مهما كانت وظيفته ومسؤوليته ولا يمكن أن تكون على الشكل الكامل إذا كان هناك أحد يتجاوزها .
- ٧- إن وجود أخلاقيات في العمل يقلل من احتمال تضارب المصالح بين الأفراد .
- ٨- إن المنظمة التي تريد تحقيق النجاح والتميز في عملها يجب أن لا تنظر إلى العمل بصرف النظر عن الحياة الاجتماعية بما تحويه من تقاليد تتمثل بالأخلاقيات .
- ٩- إن عدم وجود أخلاقيات محددة في العمل ينتج عنه خسائر معنوية تؤدي في النهاية إلى خسائر مادية. فالخسائر المعنوية تتمثل في فشل أي برنامج إداري جديد لمصلحة العاملين والمنظمة.
- ١٠- إن جميع الدراسات دعت إلى تمكين العاملين لعدة أسباب تؤدي في النهاية إلى تحقيق مصلحة الموظف والمنظمة سواء كان هدف تمكين العاملين هو تحفيز الأفراد أو تحقيق الضمان لهم في مواجهة كافة الظروف التي تتعرض لها المنظمة أو في تحقيق المنافسة والميزة التنافسية.
- ١١- هناك العديد من المدراء الذين يتحدثون فقط بشكل نظري عن تمكين العاملين ولا يطبقونه بالفعل بل يكتفون برسم الوعود لخداع الموظفين خوفاً على مصالحهم الخاصة وبسبب قلة وعيهم ومعرفتهم بميزات وفوائد تمكين العاملين.
- ١٢- إن أغلب الدراسات قد أكدت على أهمية العنصر البشري كأساس للميزة التنافسية وبالتالي فإن تمكين ذلك العنصر هو أحد الوسائل المهمة التي تحقق تلك الميزة .
- ١٣- أشارت بعض الدراسات إلى ضرورة وضع حدود معينة لتمكين العاملين حتى يتم بنجاح و إلا سيتحول إلى نظام سيئ .

١٤- إن النظام الإداري المتبع يؤثر بشكل كبير على تصرفات الأفراد أي أن هناك علاقة طردية بين الأخلاقيات ونتائج تمكين العاملين فكلما كانت الإدارة أكثر تركيزاً على إتباع المبادئ الأخلاقية في العمل كلما حقق تمكين العاملين النتائج المرغوبة منه بنجاح أما إذا كانت الإدارة تتصرف بشكل مخالف لما تتحدث عنه فإن تمكين العاملين يصبح وسيلة للخروج عن المبادئ والقوانين وبالتالي توسيع نطاق الفساد والتجاوزات الأخلاقية.

وما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة في أنه يتناول العلاقة التآثيرية بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين من خلال التعرف على دور أخلاقيات الخدمة العامة في توفير متطلبات تمكين العاملين، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل واضح ومحدد.

٣-١- مشكلة البحث:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ومن أمثلتها (Caron, et al and Paul L.Schumann and Macaulay, et al ، أسار عبد اللطيف ،أحمد سيد مصطفى ،سعد العتيبي) فيما يتعلق بكل من أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين لاحظت الباحثة ما يلي :

- يوجد اهتمام كبير بوجود أخلاقيات محددة للخدمة العامة وهذه الأخلاقيات ليس من الضرورة أن تكون مكتوبة ضمن لوائح وقوانين إنما هي شخصية ترجع إلى ترسيخها في أي منظمة من خلال تعاملها مع الموظفين أي تصبح المنظمة وكأنها مجتمع صغير و تصبح تلك

الأخلاقيات عادات وتقاليد لذلك المجتمع ومسؤولية إتباع تلك العادات (الأخلاقيات) هي على عاتق كل أفراد المنظمة .

- التركيز بشكل كبير على ضرورة تشديد إتباع الأخلاقيات من قبل المستويات العليا في المنظمة .

- الربط بين التنافس والأخلاقيات وبالتالي فإن التنافس يمكن أن يكون أكثر نجاحاً عندما يتم وضع الأخلاقيات في خدمة تمكين العاملين.

- إن أغلب الدراسات والأبحاث ركزت على تمكين العاملين على أنه وسيلة وطريقة مهمة تعود على المنظمة والموظف بفوائد كبيرة.

مما سبق يمكن تلخيص مشكلة البحث في السؤال التالي:

" ما هو تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين في المستشفيات العامة "

وهذا السؤال يتفرع منه مجموعة من الأسئلة التي تطرح نفسها وهي:

- ١- ما هو مدى توفر أخلاقيات الخدمة العامة في المستشفيات محل الدراسة.
- ٢- كيف تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على نجاح عملية تمكين العاملين .
- ٣- هل يعتبر وجود أخلاقيات محددة عامل هام في توفير متطلبات تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة.
- ٤- هل تعتبر المشاركة بين الإدارة والعاملين في المستشفيات إحدى الأخلاقيات المتبعة لنجاح عملية تمكين العاملين .
- ٥- هل تعتبر المستشفيات محل الدراسة مكاناً ملائماً لتطبيق تمكين العاملين.
- ٦- هل يعتبر حسن استخدام السلطة إحدى الأخلاقيات التي يجب توفرها لنجاح تمكين العاملين .
- ٧- ما هو أثر الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف والمكافآت على نجاح تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

رابعاً- أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث من:

- قلة الدراسات العربية (على حد علم الباحثة) التي تناولت موضوعي أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين .
- يعتبر هذا البحث خطوة جديدة قد تفيد القطاع الصحي السوري في تحسين جودة الخدمة الصحية المقدمة حتى يحقق دوره الريادي المناط به.
- زيادة الحصيلة العلمية للباحثة و تعزيز أسلوب البحث العلمي والمساعدة في إغناء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسات.

خامساً- أهداف البحث:

في ضوء مشكلات البحث وتساؤلاته يهدف البحث إلى:

١. التعرف على أخلاقيات الخدمة العامة المطبقة في المستشفيات محل الدراسة.
٢. التعرف على مفهوم تمكين العاملين ومتطلبات تطبيقه في المستشفيات محل الدراسة.
٣. تحديد الدور الذي يلعبه توفر أخلاقيات الخدمة العامة في توفير متطلبات تمكين العاملين .

سادساً-فروض البحث:

إن متغيرات البحث هي:

المتغير المستقل: أخلاقيات الخدمة العامة

المتغير التابع : تمكين العاملين (متطلبات تمكين العاملين) وهي:

- الثقة
- الاتصال الفعال
- المكافأة
- المناخ التنظيمي
- الالتزام

وبناءً على هذه المتغيرات فإن فروض البحث هي:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود أخلاقيات محددة للعمل وتمكين العاملين في المستشفيات.

الفرض الثاني: لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على توفير متطلبات تمكين العاملين.

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- ١/٢- لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على توفير الثقة.
- ٢/٢- لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على توفير الاتصال الفعال.
- ٣/٢- لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على توفير نظام مكافآت مناسب .
- ٤/٢- لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على توفير المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين.
- ٥/٢- لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على توفير الالتزام كأحد متطلبات تمكين العاملين.

الفرض الثالث: توجد فروق جوهرية بين المستشفيات من حيث:

- تعزيز أخلاقيات الخدمة في الثقافة الصحية.
 - السعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه.
 - التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.
 - الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف والمكافآت.
- الفرض الرابع :** توجد فروق جوهرية بين أنماط العاملين في المستشفيات (أخلاقي- حيادي-

غير أخلاقي) فيما يتعلق بالآتي:

١. أخلاقيات الخدمة العامة.
٢. دور الأخلاقيات في العمل.
٣. تطبيق تمكين العاملين.
٤. التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.

سابعاً- حدود البحث:

١. إن هذا البحث يتناول العلاقة بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دمشق ضمن حد زمني ٢٠٠٨- ٢٠٠٩ .
٢. دراسة العلاقة بين المتغيرين من ناحية دور الأخلاقيات في توفير متطلبات تمكين العاملين مما يعني إمكانية استكمال البحث من جوانب أخرى فيما بعد.

٣. واجهت الباحثة صعوبة كبيرة في التعامل مع أفراد العينة أثناء توزيع الاستبيانات الخاصة بالبحث سواء من قبل إدارات المستشفيات أو من قبل الأفراد الذين وزعت عليهم الاستبيانات.

ثامناً-مجتمع البحث:

تم تطبيق البحث على المستشفيات العامة التابعة للقطاع الصحي في محافظة دمشق حيث بلغ عدد المستشفيات التي تم تطبيق البحث عليها خمسة مستشفيات عامة كونها تمثل أكبر خمس مستشفيات من حيث عدد العاملين^(١) وهي:

١. مستشفى الأطفال.

٢. مستشفى الأسد الجامعي.

٣. مستشفى المجتهد.

٤. مستشفى التوليد.

٥. مستشفى المواساة.

وقد تم حساب العينة وفق القانون التالي:

$$\frac{\sqrt{ق(١-ق)}}{ن} = \text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية} * \sqrt{\frac{ق(١-ق)}{ن}}$$

$$\frac{\sqrt{٠,٢٥}}{ن} = (١,٩٦)^2 (\%٥) = ٣٨٤$$

$$ن = ٣٨٤$$

علماً أن التوزيع تم حسب نسبة العاملين بكل مستشفى.

(١) يراجع الملحق رقم (٢) عدد العاملين في كافة المستشفيات.

و الجدول التالي يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمجابهة في كل مستشفى من هذه المستشفيات:

جدول رقم (٣) عدد الاستثمارات الموزعة والمجابهة في المستشفيات محل الدراسة

اسم المستشفى	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المجابهة	نسبة الاستجابة (العائد/ الموزع)
الأطفال	٨٢	٧١	٪٨٦
الأسد الجامعي	١٠٠	٤٨	٪٤٨
المجتهد	١٠٠	٧١	٪٧١
التوليد	٦١	٥٤	٪٨٨
المواساة	٤١	٢٧	٪٦٦
الإجمالي	٣٨٤	٢٧١	٪٧٠

المصدر: من إعداد الباحثة.

هذا وقد قامت الباحثة بتوزيع استمارة استقصاء على مفردات العينة، حيث بلغت نسبة الاستجابة العامة ٪٧٠ (٣٨٤/٢٧١)، علماً بأن الاستقصاء تضمن الأجزاء التالية:

الجزء الأول - بطاقة تعريف للمستقصى منه وتتضمن المعلومات التالية:

- اسم المستشفى.
- نوع الوظيفة (طبيب - إداري - فني).
- النوع (ذكر - أنثى).
- العمر.
- المستوى التعليمي.
- عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني - تضمن هذا الجزء الأقسام التالية:

القسم الأول- تضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة البالغة أربعة عشر سؤالاً لمعرفة واقع الأخلاقيات الموجودة في المستشفيات محل الدراسة.

القسم الثاني – تضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة البالغة سبعة أسئلة الهدف منها معرفة رأي المستقصى منه بأهمية الأخلاقيات ودورها في العمل.

القسم الثالث – تضمن هذا القسم خمسة أجزاء حول متطلبات تمكين العاملين هي:

- الجزء الأول: شمل هذا الجزء تسعة أسئلة عن الثقة.
 - الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء ست أسئلة عن الاتصال الفعال.
 - الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء سبعة أسئلة عن المكافأة.
 - الجزء الرابع: تضمن هذا الجزء خمسة أسئلة عن المناخ التنظيمي.
 - الجزء الخامس: تضمن هذا الجزء خمسة أسئلة عن الالتزام.
- القسم الرابع – استهدف هذا القسم معرفة مدى إيمان وتوجه إدارات المستشفيات إلى تطبيق تمكين العاملين ولذلك فقد تضمن ثمانية أسئلة لتحقيق هذا الهدف.
- القسم الخامس – تضمن هذا القسم ستة أسئلة كان الهدف منها التعرف على كيفية التعامل مع التجاوزات الأخلاقية في المستشفيات محل الدراسة.
- القسم السادس – تم التعرف في هذا القسم عن الكيفية التي تتم من خلالها عملية التوظيف والمكافآت في المستشفيات محل الدراسة من خلال الأسئلة التي تضمنها والتي بلغ عددها ثمانية أسئلة.

القسم السابع – استهدف هذا القسم معرفة نمط الموظفين السائد في المستشفيات من بين ثلاثة أنماط هي (الموظف غير الأخلاقي- الموظف الحيادي – الموظف الأخلاقي).

تاسعاً- اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة:

يعرف صدق أو صلاحية (Validity) أداة المقياس على أنها قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، واختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً قامت الباحثة بالتالي:

- ١- عرض قائمة الاستقصاء على مجموعة من الأساتذة المختصين للتأكد من طريقة صياغة الأسئلة ووضوحها ومدى تناسبها مع الموضوع، حيث قامت الباحثة بإجراء كافة التعديلات التي طلبها المختصين قبل توزيعها على المستقصى منهم.

٢- اختبار مصداقية النتائج المحققة من المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستقصاء وحساب مستوى معنويته، ولقد اتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمصداقية بنود الاستقصاء المبينة في الجدول رقم (٤) أن جميع بنود الاستقصاء معنوية ما عدا السؤالين رقم (١٨، ٦٠) حيث تبين أنهما لا يتمتعان بالمصداقية ولذلك فقد تم حذفهما من القائمة وتم اعتماد باقي بنود قائمة الاستقصاء كونها معنوية.

جدول رقم (٤)

درجة مصداقية النتائج المحققة

من كل بند من بنود الاستقصاء باستخدام معامل الاتساق الداخلي

رقم البند	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية P	رقم البند	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية P
القسم الأول	أخلاقيات الخدمة العامة	القسم السادس	المناخ التنظيمي		
س٧	٠,٦٩٤	٠,٠٠٠	س٥٠	٠,٦٢٩	٠,٠٠٠
س٨	٠,٧٧١	٠,٠٠٠	س٥١	٠,٧٦٦	٠,٠٠٠
س٩	٠,٤٤٥	٠,٠٠٠	س٥٢	٠,٦٤٠	٠,٠٠٠
س١٠	٠,٤٤٩	٠,٠٠٠	س٥٣	٠,٦٤٩	٠,٠٠٠
س١١	٠,٧٠٣	٠,٠٠٠	س٥٤	٠,٥٨٠	٠,٠٠٠
س١٢	٠,٥٤٩	٠,٠٠٠	القسم السابع	الالتزام	
س١٣	٠,٧٣٢	٠,٠٠٠	س٥٥	٠,٧٣٤	٠,٠٠٠

٠,٠٠٠	٠,٧٦١	س٥٦	٠,٠٠٠	٠,٦٣٦	س١٤
٠,٠٠٠	٠,٥٧٨	س٥٧	٠,٠٠٠	٠,٦٢٩	س١٥
٠,٠٠٠	٠,٨٢١	س٥٨	٠,٠٠٠	٠,٦٣٤	س١٦
٠,٠٠٠	٠,٧٨٢	س٥٩	٠,٠٠٠	٠,٢١٥	س١٧
تطبيق تمكين العاملين		القسم الثامن	٠,١٥١	٠,٠٨٧	س١٨
٠,٨٦٤	٠,١٠	س٦٠	٠,٠٠٠	٠,٤٩٣	س١٩
٠,٠٠٠	٠,٥٠٥	س٦١	٠,٠٠٠	٠,٢٦٧	س٢٠
٠,٠٠٠	٠,٤٥٧	س٦٢	دور الأخلاقيات في العمل		القسم الثاني
٠,٠٠٠	٠,٤٨١	س٦٣	٠,٠٠٠	٠,٦٧٦	س٢١
٠,٠٠٠	٠,٥٢٧	س٦٤	٠,٠٠٠	٠,٦٩١	س٢٢
٠,٠٠٠	٠,٤١٣	س٦٥	٠,٠٠٠	٠,٤٩٠	س٢٣
٠,٠٠٠	٠,٥٥٥	س٦٦	٠,٠٠٠	٠,٥١٤	س٢٤
٠,٠٠٠	٠,٥٠٦	س٦٧	٠,٠٠٠	٠,٧٢١	س٢٥
التعامل مع التجاوزات		القسم التاسع	٠,٠٠٠	٠,٦٤٨	س٢٦
٠,٠٠٠	٠,٥١٦	س٦٨	٠,٠٠٠	٠,٥٨٨	س٢٧
٠,٠٠٠	٠,٥٣٩	س٦٩	الثقة		القسم الثالث
٠,٠٠٠	٠,٣٥٤	س٧٠	٠,٠٠٠	٠,٤٣٩	س٢٨
٠,٠٠٠	٠,٥٨٣	س٧١	٠,٠٠٠	٠,٣٥٢	س٢٩
٠,٠٠٠	٠,٦٩٤	س٧٢	٠,٠٠٠	٠,٣٢٧	س٣٠
٠,٠٠٠	٠,٢٨١	س٧٣	٠,٠٠٠	٠,٨٩٠	س٣١
كيفية التوظيف والمكافآت		القسم العاشر	٠,٠٠٠	٠,٣٩٥	س٣٢
٠,٠٠٠	٠,٨٢٩	س٧٤	٠,٠٠٠	٠,٤٠٦	س٣٣
٠,٠٠٠	٠,٨٥٠	س٧٥	٠,٠٠٠	٠,٤١٨	س٣٤
٠,٠٠٠	٠,٨١٧	س٧٦	٠,٠١٤	٠,١٤٩	س٣٥
٠,٠٠٠	٠,٨٦٧	س٧٧	٠,٠٠٠	٠,٣٦٦	س٣٦
٠,٠٠٠	٠,٨٦٢	س٧٨	الاتصال الفعال		القسم الرابع
٠,٠٠٠	٠,٨٦٣	س٧٩	٠,٠٠٠	٠,٤٠٤	س٣٧
٠,٠٠٠	٠,٨٨٢	س٨٠	٠,٠٠٠	٠,٦٦٠	س٣٨
٠,٠٠٠	٠,٨٨٢	س٨١	٠,٠٠٠	٠,٦٩٠	س٣٩
			٠,٠٠٠	٠,٦١٦	س٤٠
			٠,٠٠٠	٠,٥٥٩	س٤١
			٠,٠٠٠	٠,٦٨٦	س٤٢

المكافأة	القسم الخامس
٠,٣٩٦	س٤٣
٠,٣١٧	س٤٤
٠,٦٦٨	س٤٥
٠,٦١١	س٤٦
٠,٦٩٣	س٤٧
٠,٧٤٦	س٤٨
٠,٧١٥	س٤٩

وللتأكد من ثبات المقاييس المستخدمة قامت الباحثة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وذلك من خلال برنامج (SPSS V16), وتوضح النتائج الواردة في الجدول رقم (٥) أن قيمة معامل ألفا للمقاييس المستخدمة في البحث كلها أكبر من (٠,٦٠) و هو الحد المقبول في هذا الاختبار, على اعتبار أن قيمة معامل الثبات ألفا تتراوح بين صفر وواحد, وكلما اقتربت من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات.

جدول رقم (٥)
قيمة معامل ثبات المقياس: اختبار Cronbach Alpha

الترتيب	المقياس	الرمز	عدد الأسئلة	معامل الثبات
1	أخلاقيات الخدمة العامة	X1	13	77.2
2	دور الأخلاقيات في العمل	X2	7	73.3
3	الثقة	Y1	9	82.5
4	الاتصال الفعال	Y2	6	62.2
5	المكافأة	Y3	7	69.4
6	المناخ التنظيمي	Y4	5	65.5
7	الالتزام	Y5	5	79.2
8	تطبيق تمكين العاملين	Y	7	62.4
9	التعامل مع التجاوزات	X3	6	64.3

10	كيفية التوظيف والمكافآت	X4	8	94.8
11	كامل الاستقصاء		73	85.6

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع المؤشرات تدل على وجود ثبات جيد لأداة المقياس المستخدم.

مما سبق نرى أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالصدق والثبات اللازمين للقيام بالتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض من دون حذف أية عبارة من عبارات المقاييس عدا كل من السؤالين الذين تم ذكرهما وهما السؤال رقم ١٨ - والسؤال رقم ٦٠.

مأهراً- أساليب التحليل الإحصائي:

قامت الباحثة بإخضاع البيانات إلى عملية تحليل إحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V:16) وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة التحاليل التالية:

أولاً- الأساليب الوصفية: وتتمثل بالأساليب التالية:

١. الأعداد والنسب.
٢. المتوسطات الحسابية.
٣. الانحرافات المعيارية.

ثانياً الأساليب التحليلية: وتتمثل بما يلي:

١. معامل الارتباط والانحدار: • معامل ارتباط بيرسون.
• تحليل الانحدار البسيط .
٢. تحليل التباين أحادي الجانب (One-way ANOVA).
٣. اختبار توكي للمقارنات البعدية (Tukey).

هوامش الفصل الأول

- ١- فؤاد عبد الله عمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة و الرقابة عليها من منظور إسلامي، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، جدة، الطبعة الأولى، ١٩٩٩، ص ١٠.
- ٢- محمد ناصر و غياث الترجمان، تسويق الخدمات، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٦، ص ١٥.
- ٣- عبد الباري محمد الطاهر وعبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج ، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤، ص ٩.
- ٤- وندل فرنش، سيسل جونير، تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة)، ترجمة د. وحيد بن أحمد الهندي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥، ص ٢.
- ٥- أسار فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة علوم إنسانية، السنة الرابعة، العدد ٢٩، ٢٠٠٦، ص ٢.

٦- علي أحمد فارس، **حل الأزمات- الفساد الإداري نموذجاً**، مركز دمشق للدراسات النظرية والحقوق المدنية، دمشق، ٢٠٠٨.

٧- أسار فخري عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره.

8- Macaulay ,et al, From virtue to competence : Changing the principles of public service, **Public Administration Review**, Blackwell publishing , Vol:66,No:5, 2006, pp:702-710.

9- Caron , et al, Civil servant identity at the crossroads: new challenges for public administration, **International Journal of Public Sector Management**, Emerald group publishing limited, Vol:19,No:6, 2006 ,pp:543-555.

10- Johns & Paul, E-ethics : The new moral methodology for business, **Journal of Investment Compliance**, Emerald group publishing limited, Vol:7,No:1 , 2006,pp:83-9.

11- Hutton, et al, Professional Ethics and public service: Can professionals serve two masters, **Public Money& Management**, Blackwell publishing, Vol:26,No:1, 2006,pp:23-30.

12- Terence Jackson, Management ethics and corporate policy: A cross-cultural comparison, **Journal of Management studies**, Vol:37,No:3, 2000, pp:350-369.

13- Paul L .Schumann ,A moral principles framework for human resource management ethics ,**HRM Management Review**, 2001, Vol:11,pp:93-111.

14- Joseph A. Petric and John F Quim ,Management ethics: Integrity at work, **Business Ethics Quarterly**, Vol:9,No:4, 1999,pp:713-717.

١٥ - مازن عبد العزيز مسوده، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، محاضرة عن الروح المعنوية للأفراد، مجمع الشرق الأوسط للصناعات، عمان، ٢٠٠٦.

١٦ - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين- إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، ٢٠٠٥.

١٧- عبد الباري محمد الطاهر وعبد العزيز علي مرزوق ، مرجع سبق ذكره.

١٨ - أحمد سيد مصطفى ، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة ، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة ، ٢٠٠٤.

١٩ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي على دافعية الأفراد للإنجاز بالتطبيق على الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، بحث منشور، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة ،جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الثاني، ٢٠٠٣.

٢٠ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة ،جامعة طنطا ،الملحق الثاني، العدد الأول، ٢٠٠١.

21- Connolly, et al, High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector , **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**, Vol:19, No:3, 2007, pp:201-210.

22- Tjosvold ,et al, Effects of power concepts and employee performance on managers' empowering, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:27, No:3, 2006, pp:217-234.

23- Christine Kane and Urrabazo Msn.Rn, Management's role in shaping organizational culture, **Journal of Nursing Management**, Vol:14, No:3, 2006, pp:188-194.

24- Anna Psinos and Steve Smithson, Employee empowerment in manufacturing: A study of organizations in the UK, **New Technology Work&Employment**, Vol:17, No:2, 2002, pp:132-148.

25- Riccardo Peccei and Patrice Rosenthal, Delivering Customer-Oriented Behavior through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions , **Journal of Management Studies**, Vol:38, No:6, 2001, pp:831- 85.

26- Alexander Styhre, Kaizen, ethics and care of the operations: Management after empowerment, **Journal of Management Studies** , Vol:38, No:6, 2001, pp:795-810.

الفصل الثاني- الإطار النظري

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول - أخلاقيات الخدمة العامة.

المبحث الثاني- تمكين العاملين.

المبحث الثالث - تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على متطلبات تمكين العاملين.

المبحث الأول - أخلاقيات الخدمة العامة

إن الخدمة المقدمة من المنظمات العامة تختلف عن السلع المادية سواء من حيث خصائصها، أو أبعادها، أو معايير الحكم على جودتها ، الأمر الذي أدى إلى اختلاف إدارة منظمات الخدمات عن إدارة منظمات السلع، فالخدمات لا يمكن تقدير ثمنها بالنقود ، بل وفق معايير أخرى تعتمد على طبيعتها الخاصة بها ، ويعتبر وجود أخلاقيات للخدمة العامة إحدى تلك المعايير وأكثرها أهمية ومصداقية، خاصة وأن قدرة المنظمات الخاصة على جذب أكبر نسبة عملاء مقارنة بالمنظمات العامة ، جعلت عملاء الأخيرة يتساءلون عن أسباب ذلك التميز ، الأمر الذي أدى إلى افتقار المنظمات العامة لثقة العملاء و إلى العديد من المقومات التي تؤهلها لتحقيق جودة الخدمة وكسب المنافسة على القطاع الخاص.

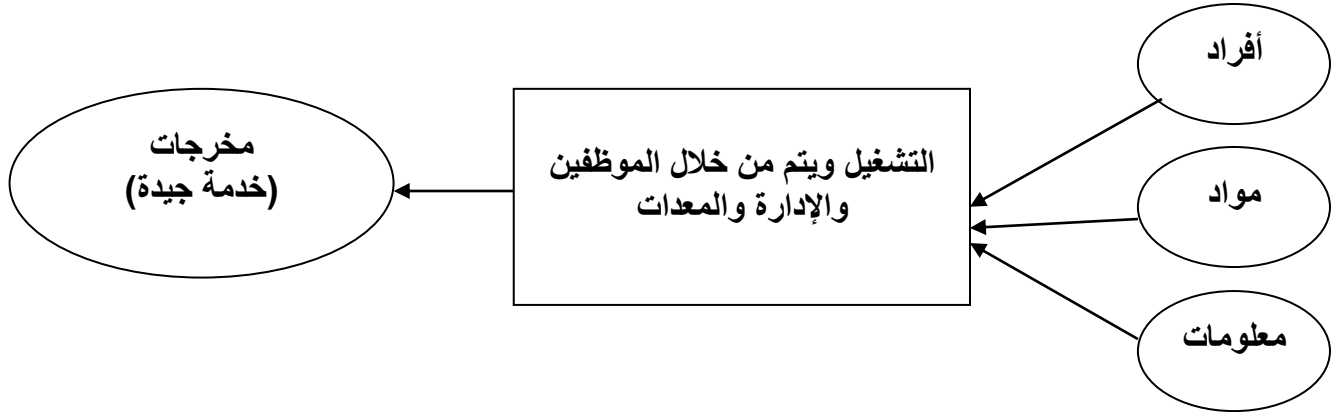
أولاً- مفهوم الخدمة العامة:

تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم الخدمة العامة ومنها:

- نشاط أو منفعة يقدمها طرف لطرف و تكون في الأساس غير ملموسة و لا يترتب عليها أي ملكية لأن تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون.(١)
- عبارة عن أشياء مدركة بالحواس قابلة للتبادل تقدمها شركات أو منظمات معينة مختصة بشكل عام بتقديم الخدمات و تعد نفسها منظمات خدمية.(٢)
- وهناك من عرفها بالاعتماد على ما يشتره العميل في الأساس بغض النظر عما يرافق ذلك الشراء من توابع و ملحقات. فمثلاً العميل في صالون الحلاقة يشتري خدمة قص الشعر بغض النظر عن الأشياء و المواد التي يستخدمها الحلاق.(٣)

وبشكل آخر يمكن النظر إلى الخدمة كعملية تنطوي على مدخلات و تشغيل و مخرجات كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (١)
- نظام الخدمة العامة -



المصدر: من إعداد الباحثة.

فالشكل يوضح أن الخدمة العامة تشكل عملية متكاملة من مجموعة من المدخلات التي يمكن أن تكون أفراداً أو مواداً أو معلومات، تتم من خلالها عملية التشغيل لكي ينتج في النهاية مخرجات تمثل الخدمة العامة، ومن هذا الشكل تستنتج الباحثة أن المرحلة التي تؤثر على نتيجة تلك العملية هي مرحلة تشغيل المدخلات لأن أي خطأ في تقديم المدخلات يمكن أن يعالج في مرحلة تشغيل المدخلات من خلال الإدارة الواعية و الموظفين المؤهلين ، أما حدوث أي خطأ في مرحلة تشغيل المدخلات فستكون نتائجه المباشرة هي التأثير في جودة الخدمة المقدمة و بالتالي في مرحلة المخرجات.

مما سبق تعرف الباحثة الخدمة العامة على أنها:

" أنشطة متبادلة بين أفراد أو منظمات لقضاء حاجات، و بالتالي يجب أن تتمتع تلك الأنشطة بالقدرة الكاملة على تلبية تلك الحاجات بالشكل المطلوب ".

ثانياً- أنواع وخصائص الخدمة العامة:

تتنوع الخدمات العامة التي يشملها القطاع الخدمي في أي بلد، ومن أنواعها:

- خدمات الصحة .
- خدمات التعليم .
- خدمات النقل و السياحة .
- خدمات الاتصالات .
- الخدمات المصرفية .

و هذا يدل على أهمية ذلك القطاع الخدمي و ضرورة تمتعه بالقدر الكامل على تحقيق تقدم و ازدهار المجتمع الذي يقدم تلك الخدمات.

وتبين التعريفات المتعددة للخدمة أنها تتميز عن باقي السلع بمجموعة من الخصائص التي يمكن أن تساهم بدرجة كبيرة في زيادة الفهم المتعمق للاختلاف بين السلع و الخدمات، و بالتالي القدرة على التمييز بينهما، و **هذه الخصائص هي :** (٤)

أ- طبيعة المنتج:

حيث يمكن النظر إلى السلع على أنها أشياء ملموسة تستخدم في إشباع حاجات معينة و وفقاً للطلبات المختلفة، بينما يمكن النظر إلى الخدمات على أنها أداء أو جهود مبذولة موجهة لإشباع حاجات معينة وفق رغبات مختلفة.

ب- المشاركة بدرجة أكبر للمستفيد في عمليات إنتاج الخدمة :

في ظل الخدمات العامة هناك مشاركة أكبر من جانب المستفيد النهائي من الخدمة في العمليات اللازمة لإنتاجها و تقديمها ، مثل الخدمات الصحية- التعليم – البنوك وغيرها.

ت- الأفراد جزء من المنتج:

هناك خدمات تنطوي على اتصال بدرجة كبيرة بين مقدمي الخدمة و المستفيدين منها و بالتالي درجة عالية من التفاعل بينهما، ففي مثل هذا النوع من الخدمات لا يشارك المستفيد مقدمي الخدمة و يتفاعل معهم أثناء عمليات إنتاج الخدمة فقط ، بل قد يتفاعل مع غيره من

المستفيدين الآخرين من هذه الخدمة و يؤثر بدرجة كبيرة في جودة الخدمة ذاتها و من ثم يصبح جزءاً منها.

ث- صعوبة الرقابة على الجودة:

في ظل الخدمات هناك صعوبات أكبر – مقارنة بالسلع المادية – تعترض الرقابة على الجودة ، حيث أن الخدمة تستهلك عادة أثناء عملية إنتاجها و لذلك فإن أي قصور أو خطأ في أداء الخدمة يصعب علاجه قبل تقديم الخدمة ، كما أن أداء الخدمة يتفاوت بتفاوت مستوى وخبرة الأفراد المسؤولين عن تقديم الخدمة وكذلك بتفاوت المستفيدين من الخدمات ، و من هنا تبين الباحثة أهمية و ضرورة وجود أخلاقيات للخدمة العامة تمنع حدوث أي خطأ عند تقديمها وتوجه الأفراد المسؤولين عن تقديم الخدمة لإتباع الأداء الصحيح.

ج- أكثر صعوبة في تقييمها من جانب المستفيد:

يواجه المستفيد صعوبة أكبر في تقييم الخدمة المقدمة له مقارنة بالسلع المادية الملموسة، و ذلك لأن الأداء الفعلي للخدمة يرتبط بتفاعل المستفيد مع مقدم الخدمة وخبرة المستفيد وبالحالة المزاجية له، و بالتالي فإن الحكم على جودة الخدمة يتفاوت من شخص لآخر و من وقت لآخر بالنسبة للفرد الواحد، وبالإضافة إلى ذلك فإن الحكم على جودة الخدمة يتوقف على ما يحمله المستفيد من توقعات عند حصوله على الخدمة ، و هذه التوقعات تختلف من شخص لآخر و من وقت لآخر بالنسبة للفرد الواحد، أما أساليب قياس الجودة فإنها غالباً ما تكون مبتكرة مثل ولاء العملاء – مستويات الرضا.

ح- عدم القدرة على التخزين:

نظراً لأن الخدمة هي أداء أو جهد و ليست شيء مادي ملموس ، فإنه من المستحيل تخزينها لخلق ما يعرف بالمنفعة الزمانية كما هو الوضع في حالة السلع المادية الملموسة، و بمعنى آخر لا يمكن تخزين الخدمة في وقت لا طلب عليها فيه إلى وقت يوجد طلب عليها فيه، و في نفس الوقت يمكن تخزين المعدات والأجهزة المستخدمة في إنتاج الخدمة.

خ- اختلاف قنوات التوزيع:

تختلف الخدمات عن السلع المادية الملموسة من حيث الحاجة إلى قنوات توزيع لانتقال هذه السلع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها ، أو من أماكن يقل الطلب فيه عليها إلى

أماكن يزيد فيه الطلب عليها أي خلق المنفعة المكانية، أما الخدمات فلا يمكن نقلها وتوزيعها بالأساليب نفسها .

د- أهمية عامل الوقت:

إن معظم الخدمات العامة يتم إنتاجها و استخدامها في نفس الوقت مثل الإطفاء - الإسعاف، و يلعب الوقت دوراً مهماً في تقييم الخدمة العامة و الحكم على جودتها ،حيث يرغب المواطن في الحصول على الخدمة العامة بأقل وقت ممكن، الأمر الذي يترتب عليه شعوره بعدم الرضا أو الاستياء أو الحكم على جودة الخدمة المقدمة بأنها رديئة بسبب طول الوقت المستغرق في الحصول عليها.

ثالثاً- مشكلات الخدمة العامة:

تتنوع المشكلات الحاصلة لدى تقديم الخدمة العامة باختلاف المنظمات التي تقدمها، لكن هناك اتفاق بين الباحثين على بعض المشاكل المتشابهة التي تواجه كافة المنظمات الخدمية مهما كان نوعها وهي:^(٥)

- ١- البطء في أداء الخدمة العامة لأسباب تعود إلى طول و تعقيد الإجراءات و العمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
- ٢- سوء تقديم الخدمة العامة.
- ٣- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشي ظاهرة " الواسطة " .
- ٤- انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة ،و إقبال بعض المواطنين على استخدام الرشوة و الحصول على الخدمة أو الاقتناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.

- ٥- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العامة و بين جماهير الخدمة ، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العامة ، و بين ما يتوقعه المواطنون نحو هذه الخدمات.
- ٦- افتقار الابتكار و التطوير الناتج عن السياسات المخططة و المدروسة للتغيير في عمليات و إجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.
- ٧- الغياب الكامل للبحوث و الدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العامة للجمهور ، و عدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث و الدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات و المنظمات الأكاديمية و البحثية.
- ٨- ضعف نظم المتابعة و التقييم للخدمات العامة و تحقيق الرقابة الفعالة ، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقاً للقوانين و التشريعات المنظمة لها.
- ٩- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج و تقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال و اللامبالاة، أو عدم الخبرة و الدراية ،أو بسبب السرقات.
- ١٠- افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة و التي يقصد بها نظافة وجاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة -خاصة المستشفيات- ، و سوء مظهر المكاتب والعديد من العاملين.
- ١١- تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل و العلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة ، الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذه الوحدات ، وعلى قيم العمل ، وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.
- ١٢- عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة ، نظراً لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.
- ١٣- عدم وعي المواطن بحقوقه عند التعامل مع منظمات الحكومة العامة.

رابعاً- ثقافة الخدمة:

إن مفهوم ثقافة الخدمة مشتق من مفهوم أكثر شمولاً وهو مفهوم ثقافة المنظمة ، ولذلك فلكي نتمكن من تشكيل ثقافة للخدمة يجب أن نتعرف إلى ثقافة المنظمة .

و لم يجد مفهوم ثقافة المنظمة طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن الماضي^(٦) ، ومن الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم هو (جامست) الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية التي تعتبر بمثابة تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظمتهم^(٧)، وبتعريف آخر تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة القيم و الافتراضات و الاعتقادات المشتركة المتعارف عليها بين أعضاء المنظمة و التي تحدد كيفية وعيهم و تفكيرهم و عملهم^(٨)، كما يعتبر (Vernon,et al) أن ثقافة المنظمة هي الآلية الأساسية لإثبات قيم القيادة من خلال المنظمة^(٩)، ويؤكد هذا الرأي ما قاله (Solomon) أن ثقافة المنظمة هي المحدد الأولي لأخلاقيات العمل، و هي تبدأ من شبكة الناس^(١٠)، وكما يعتبر (وليامز) أن الثقافة التنظيمية الواعية هي القدرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات و الأفراد أي لدى جميع العاملين في المنظمة، هذا التكامل يوحد الأنماط و يوجهها نحو تحقيق رسالتها، لأن غياب الثقافة التنظيمية يجعل كل فرد يتصرف حسب قيمه و قناعاته الخاصة أو القديمة، أما بوجود الثقافة التنظيمية فالوضع يختلف لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة إلى جهة واحدة مشتركة لدى الجميع^(١١)، لذلك يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تساعد في:^(١٢)

- ١- جعل لغة الحديث و السلوك و العمل داخل المنظمة واحدة.
- ٢- ربط الجماعات و الأفراد داخل المنظمة مع بعضها في نسق واحد لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع و هي هدف المنظمة.
- ٣- تنمية روابط المودة بين العاملين ، من خلال اعتناق الجميع لقيم و معتقدات تنظيمية واحدة تشتمل عليها الثقافة التنظيمية.
- ٤- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة.
- ٥- تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة لوجود ضوابط موحدة و مشتركة لدى جميع متخذي القرارات ، لأن الغاية بينهم مشتركة.

وبنفس الاتجاه يرى (سيد مصطفى) أن لثقافة المنظمة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:^(١٣)

- ١- تهيئة الإحساس بالكيان و الهوية لدى العاملين.

٢- المساعدة على استقرار و توازن المؤسسة كنظام اجتماعي.

٣- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات و أنشطة المنظمة و يرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

وبتأثيرها على نجاح المنظمة يعتبر (Thompson) أن ثقافة المنظمة القوية الموجودة في المبادئ الأخلاقية و القيم السليمة هي عامل محرك أساسي خلف النجاح الاستراتيجي المهم.^(١٤) هذا وتتألف ثقافة أي منظمة من ثلاثة عناصر أساسية وهي:^(١٥)

أ. الرؤية:

وتعني وصف و صياغة للمستقبل الذي تتطلع المنظمة إلى تحقيقه، أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة و تتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب واحد أو أكثر من جوانب هذه الصورة، ومن أمثلة الرؤيا:

" إننا مع حلول عام ٢٠١٥ سوف تكون خدمتنا الطبية منافسة للقطاع الخاص و سوف يكون لدينا أفضل الأطباء الذين يعملون في بيئة عمل محفزة و يتبعون أخلاقيات المهنة لتحقيق جودة الخدمة الصحية العامة."

و بالطبع فإن تلك الرؤية أو الحلم الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه لن يتحقق إذا لم يكن هناك رسالة محددة تحملها المنظمة لتحقيق تلك الرؤية.

ب. الرسالة:

تعتبر رسالة المنظمة المسار الذي تتبعه المنظمة للوصول إلى الرؤية التي وضعتها ، أو هي بيان كيف ستحقق المنظمة رؤيتها، و لا يمكن الفصل بين الرؤية و الرسالة ،أي لا يمكن أن تتم واحدة دون الأخرى لأنه لا أهمية للطريق الذي تسلكه المنظمة (الذي هو رسالتها) إذا لم تكن تعرف أين تتجه(رؤيتها)، و بنفس الوقت لا معنى لأي رسالة تتبعها المنظمة دون أن يكون هناك هدف (رؤية)تحاول الوصول إليها، ويعتبر الفرق بين رؤية المنظمة و رسالتها هو أن الرؤية تصف مستقبل المنظمة ماذا سيكون أو ماذا يجب أن يكون، أما رسالة المنظمة فتصف الحاضر و تصف المنظمة اليوم أي واقع المنظمة و ما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق رؤيتها للمستقبل.

مما سبق ترى الباحثة أن الموظف في المنظمة هو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمة إثبات صورتها الفعلية خارج المنظمة، فالموظف لا يقضي كامل يومه في المنظمة ،فهو بعد انتهاء عمله يعود لحياته الشخصية الطبيعية مع أسرته و علاقاته الاجتماعية، و بالتالي فهو

الشخص الوحيد القادر على نقل الصورة الحقيقية للمنظمة من عمله إلى بيئته و إثباتها، لأنه الوحيد الذي يعلم كيف تعمل منظمته و إذا ما كان هناك مساواة بين ما تقوله المنظمة و ما تقوم به بالفعل ، إذاً فالموظف خارج حدود المنظمة يمكن أن يكون عميلاً لها بأي لحظة، فمثلاً الطبيب الذي يعمل في مستشفى ،يعتبر موظفاً فيه ، لكنه عندما يكتشف أنه بحاجة إلى إجراء عمل جراحي فهو سيتحول إلى عميل ، وهنا يظهر الانعكاس الحقيقي لصورة المنظمة، فإذا كان الطبيب واثقاً من الخدمات التي يقدمها ذلك المستشفى و مقتنعاً بأنه يفعل تماماً ما يقوله فهو لن يلجأ إلى غيره، أما إذا لم تكن لديه الثقة الكاملة بالكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة الصحية فهو ببساطة سيتحول إلى مستشفى آخر حتى لو اضطر أن يدفع مبلغاً كبيراً من المال مقابل حصوله على الخدمة التي يريد.

ج. الأخلاقيات:

إن الوسيلة العملية التي تحول صورة المنظمة من القول إلى الفعل هي التقيد بأخلاقيات و قيم معينة يتم إنساب تلك التصرفات إليها.

مما سبق ترى الباحثة ثقافة المنظمة على أنها:

" اللغة المشتركة بين أعضاء المنظمة و التي يمكن ترجمتها بسلوكهم و أفعالهم و قراراتهم لأنها الرأسمال الحقيقي للمنظمة، و السر الإداري الذي لا يمكن اقتباسه أو نسخه أو تقليده تماماً".

هذا وتشكل ثقافة الخدمة جزء من ثقافة المنظمة، تأتي أهميتها من ضرورة ترجمة وتحويل ثقافة المنظمة إلى معايير والتزامات لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تعرف ثقافة الخدمة بأنها مجموعة المعارف والقيم والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التي تكتسبها وتمارسها الإدارة العليا داخل المنظمة أو خارجها والتي تقدم قواعد مستقرة لتنظيم العمل وتصرفات أعضاء المنظمة^(١٦)، أما (كوهارت) فقد اعتبر أن ثقافة الخدمة هي التصور التراكمي للطريقة التي تعامل المنظمة بها الأفراد والطريقة التي يتوقعها الأفراد في التعامل فيما بينهم ومع العملاء^(١٧)، لا يمكن تصور ثقافة الخدمة دون التحدث عن بعض مكوناتها وهي القيم – سمعة المنظمة، حيث تعرف القيم على أنها مجموعة واسعة من المعتقدات و المبادئ التي تعتبر مرغوباً بها من قبل مجموعات الأفراد ، و هي مشتقة من عضوية الفرد في ثقافة معينة^(١٨)، أما السمعة فهي إحدى الموارد المهمة للمنظمة

التي يجب استثمارها والحفاظ عليها^(١٩) ، أي أن سمعة المنظمة تعتبر شيء يجب صونه و حمايته ، فهي أصل من الأصول غير الملموسة من أصول المنظمة و على جانب كبير من الأهمية ، وغير قابل للتقليد، و بالتالي فإن المنظمات تواجه كلفة الفرصة إن لم تعمل بصورة متواصلة على تكرار الاستثمار في تعزيز صورتها و سمعتها لدى المهتمين بها من موظفين و عملاء^(٢٠)، ونتيجة لذلك فإن لسمعة المنظمة الجيدة قيمة كبيرة، لأنه عندما يحسن الأفراد الظن بالمنظمة فإنها تصبح أكثر فاعلية و أكثر تأثيراً ، و تتاح لها فرص كثيرة في أعمالها الحالية، و الأثر النقيض لكل هذا عندما تكون السمعة سيئة فيفقد الناس الثقة بالمنظمة و بكل ما تقدمه و بما تقوله عن نفسها، و للسمعة الجيدة نتائجها الممتازة و المتمثلة بالتالي:^(٢١)

- ١- تعطي قيمة سيكولوجية إضافية للمنتجات و الخدمات المقدمة (مثل الثقة) .
- ٢- تكون عوناً للعملاء عندما يختارون خدمة معينة (كالتهليم أو الصحة) ، عندما تبدو هذه الخدمات متشابهة في وظائفها.
- ٣- تزيد من رضا الموظفين عن عملهم.
- ٤- تتيح فرصة الوصول إلى موظفين ذوي كفاءة أعلى عندما تريد توظيف أحد ما (معظم الناس يفضلون العمل لدى منظمة تتمتع باحترام الجميع).
- ٥- تضاعف فاعلية الإعلان و تأثير قوة المبيعات ، حيث أن السمعة الإيجابية (الجيدة) لها شأن كبير في مصداقية إعلانات المنظمة.
- ٦- تدعم إدخال المنتجات الجديدة إلى السوق.
- ٧- توفر فرصة ثانية للمنظمة في حال تعرضها لأزمة ما ، فمثلاً: عودة حصة شركة جونسون و جونسون (Johnson & Johnson) إلى سابق عهدها بعد أزمتين تعرضت لهما جراء فساد منتج (Tylenol) ، والسبب الأول و الأهم في ذلك هو السمعة الجيدة التي تتمتع بها هذه الشركة.
- ٨- تعمل السمعة الجيدة بمثابة كفالة حسن تنفيذ الأعمال عندما توقع المنظمة عقداً مع بعض منظمات الأعمال الأخرى مثل الموردين و وكالات الأعمال، وبالعكس من ذلك فإن السمعة السيئة قد تعرض المنظمة للخطر من خلال:^(٢٢)

- ١- إن الرأي العام يعير اهتماماً أكثر للمنظمات ذات السمعة السيئة ، وإن فعلت المنظمة شيئاً جيداً فإن الرأي العام (صحافة- وكالات إعلام) يعتمد إلى تذكير الناس أن لمثل هذه المنظمة تاريخاً سيئاً.

٢- يبدو العملاء أشد قلقاً و أكثر حساسية للسعر إزاء المنتجات و الخدمات التي تقدمها منظمات لا تتمتع باحترام الجمهور كما ينبغي.

٣- تعمل السمعة المتردية على تغذية المعنويات المتدنية لدى الموظفين، ونتيجة لذلك إذا أحسنت المنظمة إدارة سمعتها بشكل جيد فستكون قادرة على تكوين إحساس بالثقة و الانتماء و الالتزام لدى موظفيها.

وبرأي الباحثة فإن سمعة المنظمة هي انعكاس لثقافة المنظمة بما تتضمنه من قيم وأخلاقيات فإما أن تكون صورة المنظمة جيدة أو أن تكون سيئة ، وبمعنى آخر فإن سمعة المنظمة هي اللغة التي يصف بها العملاء اتجاه المنظمة الفعلي.

خامساً- أخلاقيات الخدمة العامة:

إن الإدارة لها دور مهم في إحداث التنمية في كافة المنظمات ،لكن يقلل من دورها فقدان أخلاق العمل الإيجابية المتمثلة بما يلي:

(١) الالتزام.

(٢) الصدق.

(٣) المساواة في التعامل مع العملاء.

(٤) النزاهة.

١- مفهوم الأخلاق والأخلاقيات:

تعرف الأخلاق بشكل عام على أنها شكل من أشكال الوعي الإنساني يقوم على ضبط و تنظيم سلوك الإنسان في كافة مجالات الحياة الاجتماعية بدون استثناء: في المنزل مع الأسرة-في التعامل مع الناس-في العمل-في السياسة- في العلم، وقد وضع الدين أساساً لتنظيم حياة الإنسان و علاقته مع نفسه و مع الآخرين، و من جملة هذه العلاقات تتكون الأخلاقيات و القيم.^(٢٣)

أما من وجهة النظر العلمية فيمكن النظر إلى الأخلاق على أنها علم معياري يتناول مجموعة القواعد و المبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته و يحتكم إليها في تقييم سلوكه، و هذه المبادئ و القواعد مستمدة من تصور فلسفي شامل يركز إما على العقل أو على الدين أو على كليهما^(٢٤)، و يؤكد (DeGeorge) هذا الرأي حيث يعتبر أن الأخلاق هي فرع من

فروع الفلسفة و تتعلق بدراسة كل من المبادئ الأخلاقية و العمل الأخلاقي، و بالتالي فلكي نستطيع تعريف الأخلاق بشكل واضح يجب علينا معرفة معاني هاتين العبارتين :

فالمبادئ الأخلاقية تتعلق بدراسة تلك الممارسات و التصرفات التي تعتبر صحيحة أو خاطئة ، و هي تتعلق أيضاً بالقيم التي تعكسها تلك التصرفات و القواعد التي من خلالها تنفذ الأعمال ضمن ظروف معينة، و بمعنى آخر إن المبادئ الأخلاقية تعبر عن قيم معينة تؤمن بها جماعة معينة على أنها مهمة ، و تعكسها في القوانين و القواعد أو في السياسات و الإجراءات، و بالتالي فإن التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتوافق مع تلك المبادئ الأخلاقية.^(٢٥)

و قد أيد هذا الرأي (Griffin) حيث اعتبر أن التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الأخلاقية المقبولة بشكل عام^(٢٦)، أما (Champos) فقد اعتبر أن التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه جيد و صحيح و عادل و شريف و يستحق الثناء.^(٢٧)

وبشكل عام عندما تشتد المنافسة و تصبح كل المنظمات تسعى وراء هدف واحد هو كسب العملاء، لا يمكن أن نتصور أن أي منظمة تستطيع تحقيق هدفها بدون أن يكون لديها إطاراً من القيم و الأخلاقيات التي تحكم العمل، خاصة و أننا نسمع اليوم كثيراً من العبارات مثل : أخلاقيات العمل – المسؤولية الاجتماعية و غيرها، و لكن المهم هو مفهومنا عن تلك العبارات و محاولة معرفتها و التقيد بها، فالأخلاقيات تتعلق بالأحكام المطبقة على القرارات الأخلاقية ، و تلك الأحكام تحدد أو تدل على أن التصرف جيد أو سيء، صحيح أو خاطئ، أي أن تلك العبارات من أحكام الأخلاقيات تحاول إعطاء قيمة للأفعال أي تقييم التصرفات^(٢٨)، و هذا يتفق مع ما قاله (Raiborn) حيث اعتبر أن الأخلاقيات هي نظام من المبادئ القيمة و تعريف الصحيح و الخاطئ^(٢٩)، و بانعكاسها و تأثيرها على السلوك يؤكد (عمر) أن الأخلاقيات هي دراسة و تقييم السلوك الإنساني على ضوء القواعد الأخلاقية التي تضع معايير للسلوك يضعها الإنسان لنفسه و يعتبرها التزامات و واجبات يتصرف تبعاً لها^(٣٠)، أي أنها محاولة للتطبيق العملي و الواقعي للمعاني التي يديرها علم الأخلاق بصفة نظرية مجردة، و هذا هو الفرق بين الأخلاق و الأخلاقيات.

٢ - أخلاقيات العمل:

تعرف أخلاقيات العمل على أنها مجموعة القواعد و الأسس التي يجب على المهني التمسك بها و العمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهنته ما دام قادراً على اكتساب ثقة عملائه و زملائه و رؤسائه^(٣١)، وهناك من يرى أخلاقيات العمل على أنها علم الواجبات المعنوية الخاصة بمهنة محددة و جزاءاتها التأديبية، من خلال تحديد القواعد السلوكية و الأخلاقية لأعضاء مهنة ما سواء فيما بين الممارسين أنفسهم أو تجاه الغير، أي التركيز على مسؤولية كل فرد عن عمله^(٣٢)، و هذا ما أكد عليه (عمر) في التعريف حيث اعتبر أن أخلاقيات المهنة هي وثيقة تحدد المعايير الأخلاقية و السلوكية و المهنية المطلوب أن يتبعها أفراد جمعية مهنية ، أو هي بيان المعايير المثالية لمهنة من المهن تتبناه جماعة مهنية أو مؤسسة لتوجيه أعضائها لتحمل مسؤولياتهم المهنية.^(٣٣)

وأخلاقيات العمل تعرف من وجهة نظر الباحثة على أنها :

" الالتزامات و القوانين غير المكتوبة المكملة لتلك المكتوبة التي تساعد على اتخاذ القرارات و التصرف و يجب الالتزام بها " .

٣- أهمية أخلاقيات العمل:

لقد كثرت المشكلات في مجتمع الأعمال و شملت مجالات كثيرة، و تلك المشكلات أثرت على حوكمة الشركات و على سلامتها و ممارسة الأعمال فيها، وكان سبب تلك المشكلات هو نقص المعايير الأخلاقية في قيادة الشركات^(٣٤)، حيث أن أهمية دراسة أخلاق العمل تنبع من تأثيرها المباشر على جملة من الأمور و لعل أولها دورها في عملية التنمية الاقتصادية و استمرارها من خلال التوجيه السليم للموارد المالية، و حسن إدارتها من دون أي فاقد أو تسرب ، و ثاني آثارها هو في رفع ثقة المواطنين بالموظفين و ذلك لأن تفشي العديد من الظواهر السيئة و أخلاق العمل السلبية قد زرع ثقة المواطنين بفاعلية القطاع الحكومي^(٣٥)، وقد أكدت الدراسات أن هناك اعترافاً متزايداً بأن الأخلاقيات الجيدة لها تأثير إيجابي على أداء المنظمات ، حيث أثبتت العديد من الإحصائيات فرضية أن كل من الأخلاقيات و القيم و النزاهة و المسؤولية هي من متطلبات مكان العمل الحديث ، و لم تصبح مطلوبة فقط في مجتمع الأعمال بل بشكل أساسي للمجتمع ككل^(٣٦)، كما يعتبر (Schnman) أن النقص المحسوس أو المدرك في أخلاقيات العمل هو الموضوع الأكثر اعتباراً بالنسبة للشعب، لأن عملاء اليوم لم يعد تركيزهم على

المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات بمواصفات مادية، بل أصبح التركيز بشكل أساسي على المعاملة المميزة و توافر أخلاقيات لتقديم تلك المنتجات و الخدمات^(٣٧)، و قد أيد ذلك الرأي (Joyner) حيث أشار إلى أن الدراسات التي أجريت عام ١٩٩٤ للعملاء أظهرت نتائج تشير إلى أن العمل الجيد هو الذي يتضمن أخلاقيات جيدة ، لأن نسبة ٧٠٪ من أولئك الذين تم استجوابهم قالوا أنهم لا يرغبون بالتعامل مع المنظمة التي ليس لديها استجابة اجتماعية بغض النظر عن السعر^(٣٨)، و هذا ما عبّر عنه بفجوة الأداء حيث أن (Caiden) اعتبر أحد العوامل المهمة خلف أي دعوة لمراجعة أنشطة الجهاز الحكومي هي في الشكاوي الكثيرة من عامة الناس أو الرأي العام حول أداء الجهاز الحكومي في تقديم الخدمات ، أي الفرق بين ما تدعيه المنظمة و بين ما تقوم به بالفعل، وبالتالي فإن فقدان الأخلاقيات هو أحد الأسباب الرئيسية في بروز فجوة الأداء و بروز الفساد الإداري ، مما سيزيد من تكلفة الخدمات العامة و يؤدي إلى عدم العدالة و الظلم بين أفراد المجتمع.^(٣٩)

إن تلك الآراء ليست حديثة بل إن أهمية الأخلاقيات هو موضوع قديم تم تناوله بين العديد من الباحثين منذ فترات طويلة في تاريخ الإدارة، فقد اعتبر (Drucker) أنه من المهم أن تدرك الإدارة أهمية الأخذ بعين الاعتبار تأثير كل سياسة عمل و كل تصرف على المجتمع و ذلك لمعرفة فيما إذا كان التصرف يخدم المصلحة العامة – يدعم الاعتقادات الأساسية للمجتمع- يساهم في استقراره و قوته و انسجامه^(٤٠)، ومن جهة أخرى فإن المنظمات التي لديها نزاهة و تشجع التصرفات الأخلاقية كجزء من ثقافتها، ينظر إليها باحترام سواء من قبل موظفيها أو من قبل المجتمع أو القطاعات المماثلة^(٤١)، و هذا الاحترام ينعكس على أي إجراء في المنظمة، وعلاوة على ذلك يكون لدى المنظمة الأخلاقية القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الذين لديهم خبرة و معرفة و هذا ما يعرف برأس المال البشري.^(٤٢)

وعلى الرغم من أن غاية جميع المنظمات هي تحقيق أهدافها المرسومة فإن تلك المنظمات أكدت أن تحقيق تلك الأهداف لا يتحقق بغض النظر عن الالتزامات الأخلاقية، فالاقتصادي المحافظ (Friedman) اعتبر في البداية أن مسؤولية الإدارة هي أداء العمل بما يتوافق مع رغبات المالكين و التي تكون تحقيق أقصى ربح ممكن، إلا أنه أضاف فيما بعد أن تعظيم الربح هذا يتم تحقيقه عندما يتوافق مع القواعد الأساسية للمجتمع سواء المرسومة في القانون أو تلك المرسومة في التقاليد الأخلاقية^(٤٣)، ولذلك فإن أهمية دراسة أخلاق العمل و كيفية تأسيسها في

نفوس و ضمائر الموظفين تنبع من أنه بدونها سينشأ جهاز إداري غير فاعل و غير متجاوب مع حاجات الناس، كما أنه سيكون جهازاً متلبساً بالفساد الإداري.(٤٤)

٤- المنظومات الأخلاقية في العمل:

إن كل سلوك فردي أو جماعي تحكمه معايير مختلفة منها : قانونية- اجتماعية- شخصية- أخلاقية- دينية، وهذه المعايير عادة ما تكون عبارة عن قاسم مشترك يوضح حدود التصرف المقبول و غير المقبول، أو يبين إلى حد ما الحدود الفاصلة بين الخطأ و الصواب، الفشل و النجاح، الحقيقة و الكذب، وعلى صعيد المنظمات فإنها تعمل عموماً وفق معايير أخلاقية منتظمة هي نتيجة تفاعل ثلاث منظومات أخلاقية و هذه المنظومات هي:

١/٤- المنظومة الأخلاقية الشخصية:(٤٥)

إن المنظومة الأخلاقية الشخصية هي مجموعة المعايير التي حكمت و تحكم سلوك الفرد تجاه والديه و أخوته و أصدقائه و أساتذته خلال مسيرته التربوية، فهي انعكاس لحنان الأم و عطف الأب و دفاء الأخوة و الأساتذة و الأصدقاء و القدوة الحسنة منذ الولادة و حتى لحظة دخول الفرد معترك الحياة العملية أي الانخراط في العمل المؤسسي، أي برأي الباحثة فإن المنظومة الأخلاقية الشخصية بمثابة البنية التحتية المحددة لسلوك الفرد بشكل عام.

فأخلاق العمل للموظف الحكومي تتمثل في:

- ١- الكفاية و الإتقان في العمل.
- ٢- الرفق و العفو مع الموظفين و المتعاملين.
- ٣- الإبداع في أداء الخدمة العامة.
- ٤- تحمل المسؤولية.
- ٥- العدل و الإنصاف.
- ٦- الأمانة و الابتعاد عن الغش.
- ٧- العمل كفريق واحد.
- ٨- طاعة الرئيس(المدير).
- ٩- عدم الخروج عن كرامة الوظيفة و شرفها.

أ. أشكال التصرفات غير الأخلاقية:

يمثل الموظف الحكومي بشكل عام كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام، وذلك عن طريق شغله منصباً بصفة دائمة داخل المرفق ، وبتنوع أنماط أولئك الموظفين تتنوع التصرفات التي يقومون بها في العمل بين التصرفات الأخلاقية والتصرفات غير الأخلاقية، فيعتبر (ستاينبيرغ) أن التصرفات غير الأخلاقية قد تتضمن:

- ١- قبول الهدايا.

- ٢- إنفاق أموال الحكومة على أثاث مكتبي شخصي.

- ٣- استخدام القرطاسية الحكومية لأغراض خاصة.

و تصنيف الباحثة أنواعاً أخرى من التصرفات و خاصة في الخدمة العامة:

- ١- الرشوة.

- ٢- تجاوز القوانين و الأنظمة بحجة الروتين و تعقد الإجراءات.

- ٣- التمييز في المعاملة بين العملاء.

- ٤- الإهمال و التقصير في المهام الموكلة إليهم.

فإذا نظرنا إلى المنظمة العامة نجد أن الكثير من موظفي الدولة يعتبرون الوظيفة العامة على أنها المشاركة في مائدة الغنائم أي استغلال كل شيء ممكن ، و لا تكمن مشكلتهم في انتهاك الثقة العامة فحسب بل في معرفة ما يمكنهم الحصول عليه من الأطباق المتنوعة المقدمة على مائدة الغنائم دون الخوف من الإصابة بعسر الهضم أو الإصابة بمرض يقضي على الحياة المهنية من خلال التعرض للمقاضاة أو الإدانة، و يؤكد هذا الرأي بعض الباحثين في أن الكثير من موظفي الدولة يعتبرون الوظيفة العامة هي مصدر للدخل و يؤدي أكثرهم واجبه كما ينبغي ، فبالإضافة إلى القلة منهم التي تسرق المال العام فإن قسماً آخر يسرق أوقات الدولة في قضاء مصالحه الخاصة أو قضاء الوقت في أمور غير متعلقة بواجبات الوظيفة، و بالتالي إذا أصبح هدف الخدمة الحكومية هو الحصول على ما يمكن الحصول عليه طالما كان ذلك ميسراً، فلن يكون هناك اعتباراً للأخلاق.

ب. أسباب القيام بالتجاوزات الأخلاقية:

مثلما تتنوع التصرفات غير الأخلاقية ، فإن أسباب القيام بها متنوعة أيضاً، حيث يرتكب الموظفون العديد من الممارسات غير الأخلاقية لأسباب متعددة و هي:

١- النوايا الطيبة: عادة ما يشعر الموظفون الحكوميون بالإحباط والإرهاق بسبب الإيقاع البطيء لإنجاز الأشياء في منظماتهم ووجود بيروقراطية بطيئة جداً ، إذ يودون التعجيل بالقيام بما يرونه شيئاً ذا قيمة يصب في مصالح المجتمع، و بالنسبة للبعض لا بأس من اختصار الإجراءات اللازمة أو تجاهلها لأن ذلك يساعد الناس في إنجاز أعمالهم ، إلا أن إنجاز العمل بأسرع الطرق رغم النوايا الطيبة يجعلنا جزءاً من المشكلة ، أما العمل لتحسين العملية الحكومية فيجعلنا جزءاً من حل المشكلة، وبمعنى آخر إن الذي يساهم في حل المشكلة هو تحسين الإجراءات و ليس تجاوزها. و ترى الباحثة أن الفجوة الحاصلة بين ما يتطلبه القانون و ما تتطلبه الأخلاقيات ناتجة عن التجاوزات الصغيرة التي لا يكون لها معنى في البداية ثم تتراكم لتخلق انحرافاً كبيراً في المجرى الأخلاقي ككل.

٢- الجهل بالقوانين و القواعد و السياسات و الإجراءات: إن عدم وضوح القوانين و القواعد و السياسات يفسح مجالاً لأي موظف لكي يرتكب تجاوزات أخلاقية، و بالتالي يجب أن يعرف كل فرد مسؤوليته و سلطته و واجبه بشكل واضح لضمان القيام به على أكمل وجه.

٣- رحلة الأنا نحو السلطة: أي أن الموظف الحكومي يمكن أن يقوم بتصرفات غير أخلاقية إذا تأكد أن تلك التصرفات ستجعله يحصل على مركز عالي يمنحه السلطة .

٤- الطمع: و يعني محاولة استغلال كافة التسهيلات التي توفرها الخدمة العامة للموظفين.

٥- استغلال السلطة: و يعني سوء استغلال السلطة الممنوحة للموظف لتحقيق مكاسب شخصية .

٦- الصداقة: و تتمثل بتجاوز القوانين لصالح أحد الأشخاص المقربين و يمكن تسميته تمييز في معاملة العملاء و بالطبع هذا تصرف غير أخلاقي.

٧- استغلال المستغلين: يعتقد بعض الموظفين أنه يتم استغلالهم من قبل المشرف المباشر عليهم أو من قبل موظفين آخرين في المنظمة التي يعملون بها و يجدون القواعد و اللوائح مقيدة للغاية، و قد يعتقدون أنه لم يتم الاعتراف بهم باعتبارهم يستحقون الترقية لذلك فهم يحاولون أن يعكسوا الآية وأن يستغلوا المستغلين بأشكال عدة تشمل القيام بالحد الأدنى الممكن من الأعمال و أيضاً عدم التطوع أو إظهار أية مبادرة ، كما تشمل محاولة الانزواء بعيداً و تجنب تقديم يد العون للناس، و بمعنى آخر ليس لدى أولئك الموظفين أي حافز للقيام بالمطلوب منه.

٨- المجارة: هناك الكثير من الموظفين الذين يلاحظون تصرفات غير أخلاقية لموظفين آخرين و لكنهم لا يستطيعون الكلام خوفاً من العقوبة أو التصرفات الأخرى التي قد تؤثر على وظيفتهم و استقرارهم، و قد قدمت جمعية إدارة الموارد البشرية دراسة عام ١٩٩٨ بينت نتائجها أن نسبة ٤٧ % من متخصصي الموارد البشرية قالوا أنهم شعروا بالضغط من قبل موظفين آخرين أو مدراء لتغيير المعايير الأخلاقية التي يتصرفون على أساسها لإنجاز أهداف العمل و لم يعترضوا على سوء التصرف (لم يقدموا شكوى) لعدة أسباب مثل الرغبة في أن ينظر إليهم كفريق عمل – الشعور بأن تلك الشكوى لن تأتي بنتيجة- مخاوف العقوبة أو الانتقام – نقص الثقة في إجراءات المنظمة – الشعور بعدم وجود أحد يهتم بالأخلاقيات في المنظمة.

٩- الادعاء بتنفيذ الأوامر: إن الجواب الطبيعي الذي يمكن أن يقوله أي موظف ارتكب تجاوزاً أخلاقياً بحجة أنه طلب منه من مستوى أعلى هو " كنت اتبع الأوامر" ، و بذلك فهنا تكون مسؤولية الإدارة العليا لأن أي موظف لن يتجرأ أن يقوم بأي سلوك أو تصرف غير أخلاقي إذا كانت الإدارة تشدد على ضرورة الالتزام بالأخلاقيات المحددة للعمل، وبشكل آخر فإن سوء الإدارة المتمثل بضعف الرقابة والمتابعة و عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و عدم وضوح الواجبات و المسؤوليات هو أحد أسباب التصرفات غير الأخلاقية.

١٠- البقاء بأي ثمن: حيث يقوم الموظف بأي تصرف مهما كان إذا علم أن ذلك التصرف سوف يضمن بقائه في المنظمة .

١١- الضغوطات و المشاكل المالية: حيث يعتبر بعض الموظفين أنهم لا يحصلون على ما يكفيهم من الأجور ، و بالتالي يلجئون إلى الأساليب غير الأخلاقية مثل الرشوة لزيادة دخلهم، و هذا ما أكد عليه (عبد اللطيف) حيث اعتبر انخفاض الأجور و المرتبات التي يحصل عليها الموظف و عدم كفايتها لتلبية و إشباع حاجاته و سد متطلبات عائلته أحد أسباب السلوك غير الأخلاقي، و كما هو معروف فإن للرشوة تأثير سلبي على النمو الاقتصادي بالإضافة إلى أثرها السلبي المعنوي على الأخلاق.

ج. أنماط الموظفين الحكوميين:

يأتي الموظفون الحكوميون من مختلف ميادين الحياة و يحملون معهم العادات و القيم و النطاق الكامل للسلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي الذي نلاحظه من خلال التعامل معهم، و لو لم تكن هناك معايير نقيس بواسطتها السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي ، لواصلنا حياتنا جاهلين

بشأن الممارسات الحكومية التي تؤذي بصورة فردية و على نحو جماعي، وبشكل عام يمكن تحديد ثلاثة أنماط للسلوك تصف الموظفين الحكوميين و هي:

١) السلوك المبني على غياب الأخلاق و يمثل المفسد:

المفسد هو موظف يعكس تصرفه سلوكاً بعيداً عن الالتزام بقيم أخلاقية فلا يتأثر سلوك المفسد بالتزام أدبي أو أخلاقي ، لأن هذا الشخص مجرد من المبادئ و إذا أتيح له المجال و الحافز الكافي سوف يستغل كل فرصة ملائمة لتحقيق ربح و مكسب شخصيين ، و قد يكون لسلوك المفسد مظهر الأخلاق إلا أن السلوك غير العلني يكون شيئاً آخر مختلفاً، و تتمثل تصرفات المفسد المجرد من الأخلاق بما يلي :

- أ- يتورط في ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية و يورط آخرين أو يحميمهم بالكذب أو تمزيق الوثائق أو إخفاء المعلومات.
- ب- يصعب الأمور (ينتقم من أولئك الذين يثيرون المتاعب) على أولئك الذين يتصرفون بصورة أخلاقية أو الذين يكشفون المشاكل غير الأخلاقية أو غير القانونية.
- ت- يتورط في ممارسات للتحايل على القانون أو على محتواه أو إخفاء التصرفات الخاطئة أو يمارس السلطة من أجل السلطة.
- ث- يستغل الوظيفة العامة و الخدمات المقدمة كأداة لتحقيق مكسب شخصي و نفوذ متزايد.
- ج- لا يجد خطأ في التلاعب بالنظام و ذلك للحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب الشخصية أو الأسرية أو التي تتعلق بالعمل.

٢) السلوك الحيادي و يمثل الموظف النسبي:

يعمل هذا الشخص بطريقة محايدة أو يبدل سلوكه للتكيف مع التغيرات في الثقافة (سواء كانت إيجابية أم سلبية) ، و ذلك لتجنب خلق متاعب، كما أنه لا يتحدى السلطة حتى حين يكون من الواضح أن خطأ ما يحدث، و يتبع الأوامر في كل الأحوال حتى عندما تشير مستويات القلق الشخصية إلى وجود مشكلة مع الأخلاق، و يقوم هذا الموظف بالتصرفات التالية:

أ- لا يرتكب أعمالاً غير قانونية أو غير أخلاقية و لا يورط الآخرين بها ، لكنه لا ينبه عن وجود مشكلة أو يعترض حين يقتضي الأمر ذلك.

- ب- لا يتورط في أي خطأ شخصي أو بالتواطؤ مع الآخرين ،إلا إذا كان هناك احتمال الحصول على مكسب كبير دون وجود مجازفة تذكر.
- ت- يقوم بما هو متوقع منه بالضبط لا أكثر، و يحرص على التأكد من عدم وجود متاعب بسبب سلوكه الذي يعتمد على تجنب المشاكل.
- ث- معني بصفة رئيسية بالبقاء الشخصي أو التنظيمي ، و يتبنى موقفاً خالياً من المجازفة في وجه المشاكل الأخلاقية مع زملائه الموظفين .
- ج- ينظر إلى الوظيفة باعتبارها وسيلة لملء الوقت إلى حين التقاعد .

٣) سلوك مبني على الأخلاق التي تعزز المنفعة و المصلحة العامة و يمثلها الموظف الأخلاقي:

يعتقد هذا الموظف أن هناك مبادئ أساسية تشكل ركيزة الممارسة الأخلاقية للحكومة في مجتمع حر، و يعتقد الموظف الأخلاقي أنه يجب أن يتعامل مع الناس كما يحب أن يعاملوه، و يجسد هذا الموظف المعتقدات الأساسية للحياة (الصحة- الحرية الفردية-النزاهة-الإنصاف-العدالة المتكافئة)، كما أنه بتعزيز الرفاه العام و المنفعة العامة كهدف جوهري لحكومة مبنية على القيمة،و يقوم هذا الموظف بما يلي:

- أ- لا يرتكب أو يورط آخرين كما لا يتغاضى عن ارتكاب الآخرين لأفعال غير قانونية أو غير أخلاقية أو يلتمس العذر لمثل هذا السلوك.
- ب- يناضل من أجل القيام بأفضل عمل يمكنه القيام به ، كما يحث الآخرين على القيام بذلك بالإضافة إلى أنه يدعم التقدم المبني على جدارة مبرهنة.
- ت- يعرف متى يقول لا لمسئول أعلى منه حين يطلب منه القيام بشيء غير أخلاقي أو غير قانوني.
- ث- يعمل كنموذج يحتذى به في الإدارة الطبيعية لعمل المنظمة ، حيث يهتم بتلبية احتياجات العامة و يستجيب لها على نحو حساس و إنساني و إيجابي.
- ج- يحرص على التأكد من أن الموارد البشرية و المالية و المادية الموجودة تحت تصرفه يتم استخدامه لتعزيز قيم الحياة و الصحة و احتياجات الفرد و المجتمع الحر إلى الحد الأقصى.

و من السهل تحديد سلوك الأنماط الثلاثة من الموظفين من خلال مقارنة سلوكهم حين يواجهون موقفاً يتضمن استخدام سيارة رسمية:

❖ المفسد يستخدمها لأغراض شخصية و يذهب بها خارج أوقات الدوام الرسمي.
❖ الحيادي يسمع الخبر و يصمت و يعرف كيف احتال على النظام و لكنه لا يقول شيئاً لأن الأمر لا يعنيه.

❖ الأخلاقي يسمع و يسأل الموظف عنها و يؤكد المفسد الحادثة و يرفع الأخلاقي تقريراً عن الحادثة إلى المسئول الأعلى .

و هنا يتوجب على إدارة المنظمة كما ترى الباحثة أن تلعب دوراً أساسياً في معالجة كل سلوك ،فإنما أن تشجع الموظفين الأخلاقيين، أو أن تتغاضى عن تصرفات الموظفين غير الأخلاقيين وبالتالي تفسح المجال أمام حدوث الفساد داخل المنظمة.

د. الإعداد الأخلاقي للموظفين:

إن فهم الفرد لدوره في الحياة و المجتمع و أثره المهم كموظف عام في تحقيق التنمية هو من العوامل المهمة في تطبيق مفهوم الخدمة العامة ، و من المهم جداً إعداد موظفي الجهاز الحكومي إعداداً مناسباً و تهيئتهم لتطبيق مفهوم الخدمة العامة بصورتها المنشودة و معرفة واجباتهم الأساسية و مسؤوليتهم تجاه تلك الخدمة و تجاه الشعب الذي يخدمونه و الذي وضع ثقته بهم ، وذلك يتطلب أن يكون هناك إعداداً أخلاقياً كما يلي:

- ١- زيادة الوعي الأخلاقي و التحليل الأخلاقي للمشكلات .
- ٢- تعميق مبادئ الخدمة العامة .
- ٣- إعادة تشكيل و صياغة قيم و طرق سلوك الموظفين في المرحلة الجامعية ، أي إدخال الأخلاق في مناهج الدراسة لتهيئة الطلاب على مواجهة التحديات الأخلاقية.
- ٤- تأسيس قيم اجتماعية إيجابية تزيد من مشاركة و إنتاجية قوة العمل .
- ٥- إيجاد أدوات الضبط الإداري .
- ٦- تشجيع الموظفين و المواطنين على كشف الانحراف و الفساد الإداري ، و من أجل ذلك تقترح إحدى الباحثات أن يكون هناك نظام يحمي الذين يبلغون عن الفساد الإداري بل يعطي حوافز على هذا الإبلاغ ، إلا أن ذلك الإعداد تواجهه مجموعة من التحديات التي يعتبر أبرزها:

- (١) كيفية التعامل مع الكثير من الأخلاق السلبية كالفساد الإداري، و عدم تكريس الجهد للقيام بمسؤوليات الوظيفة، و سوء استخدام السلطة، و غيرها من الظواهر السلبية مثل الوساطة.
- (٢) ضعف الالتزام بالمسؤولية تجاه الوظيفة و قلة الاستجابة لحاجات المجتمع، فالعديد من الموظفين يستخدمون الأجهزة الخاصة بالعمل و معداته و التسهيلات المتاحة بلا قيد أو شرط وفي غير المصالح العامة، و الأولوية بالنسبة لهؤلاء الموظفين هي تنفيذ معاملاتهم و نشاطاتهم الشخصية بدلاً من إنهاء معاملات الناس .
- (٣) وجود مركزية زائدة في إدارة العمل مع المبالغة في تركيز السلطة ، و هذان الأمران هما من الأمور التي لها تأثير كبير على تزايد الانحراف و عدم الالتزام بأخلاق العمل، ومن تلك الضرورة ترى إحدى الدراسات الشاملة التي أعدتها الأمم المتحدة أن وجود ميثاق لأخلاق العمل يعتبر من الوسائل الوقائية المهمة لمحاربة الفساد في الدول النامية.
- مما سبق تستنتج الباحثة أن أخلاقيات الموظف هي أحد المكونات الرئيسية لأخلاقيات الخدمة العامة لأن أخلاقيات أي منظمة هي محصلة لأخلاقيات أفرادها الذين يعملون لديها و بالتالي فإن موظفي المنظمات الخدمية هم الذين يقومون بتقديم الخدمة الأمر الذي يشكل ترجمة لأخلاقيات كل موظف بشكل أفعال وتصرفات وطرق لأداء الأعمال وتكون المحصلة في النهاية هي تمتع الخدمة المقدمة بأخلاقيتها أو العكس.

٢/٤ - المنظومة الأخلاقية الاجتماعية:

تتمثل هذه المنظومة بمجموعة القيم الاعتبارية و السلوكية التي تضعها المنظمات و التي تحكم نشاطها من أجل اتخاذ القرارات السليمة و حل المشكلات المتعلقة بالعمل، و انعكاسات تلك القرارات و الحلول على البيئة المحيطة، وقد اعتبر (Kohlberg) أن النمو الأخلاقي للسلوك يتكون من ست مراحل تتمثل في ثلاثة مستويات و لكن ذلك النمو لا يشترط فيه وصول الناس جميعاً إلى المرحلة السادسة الأخيرة بل قد يتوقف بعضهم عند المرحلة الرابعة ، و لنظريته تلك ثلاثة مستويات بست مراحل هي^(٤٦)

المستوى الأول- مستوى ما قبل الخلق: و له مرحلتان:

- المرحلة الأولى يطيع فيها الطفل والديه خوفاً من العقوبة و يطيع البالغ القانون لتجنب العقاب أيضاً.

• المرحلة الثانية تسمى مرحلة الوسيلة حيث يجلس الطفل فيها هادئاً في الصف من أجل الحصول على شكر المعلم و يقوم البالغ بضبط سلوكه العام ليحصل على رضا الجماعة.

المستوى الثاني-مستوى أخلاقية الخضوع للدور التقليدي الذي خلق الإنسان له سواء كان رجلاً أو امرأة و له مرحلتان:

• المرحلة الأولى تمثل أخلاقية الولد الجيد الذي يحافظ على علاقات طيبة مع الآخرين و تجنب إغضابهم لكي يقال أنه ولد جيد ، و تحاول البنت مساعدة أمها في الأعمال المنزلية ليقال عنها أنها بنت جيدة.

• المرحلة الثانية هي مرحلة إرضاء السلطة وفيها يخضع الفرد للسلطة ليجنب نفسه العقوبة و ما يترتب على ذلك من الشعور بالذنب.

المستوى الثالث- المستوى الأخلاقي: و له مرحلتان:

• المرحلة الأولى هي مرحلة القناعة الذاتية بالمبادئ الأخلاقية و هنا يقبل الفرد ذاتياً الأخلاق و يتقبل الحقوق الفردية التي تفرضها الديمقراطية في الحياة الاجتماعية ، و هنا يحافظ الفرد على القانون لأنه مقتنع برأي الدولة و ليس خوفاً من العقاب كأن يوفر الطاقة لأنه يقتنع بضرورة هذا العمل و ليس خوفاً من دفع النقود، و في هذه المرحلة يبدأ الانتماء للمجتمع بالظهور لدى الفرد .

• المرحلة الثانية تمثل أعلى مرحلة من مستويات التطور الأخلاقي و فيها يدخل الفرد مرحلة الضمير و الرقابة الذاتية، و يتقبل المبادئ الأخلاقية تقبلاً ذاتياً ،و يراقب سلوكه بنفسه دونما رقابة خارجية. و فيها يخضع الفرد لضميره ليتجنب احتقار الذات فهو هنا رقيب على نفسه مسيطر عليها.

٣/٤- المنظومة الأخلاقية المنظمة:

يمكن النظر إلى هذه المنظومة بمثابة محصلة كل من المنظومة الأخلاقية الشخصية و المنظومة الأخلاقية الاجتماعية، كما أنها لا تتضمن المسؤولية فقط تجاه العاملين والعلماء ، بل المسؤولية الاجتماعية التي تعرف على أنها مستويات من أنشطة الأعمال الاقتصادية -القانونية- الأخلاقية-الاختيارية المقبولة بالنسبة لقيم و توقعات المجتمع^(٤٧)، وبالنظر إلى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والقانون ، فقد اعتبر (Ostas) أن الأهداف الاجتماعية التي تسعى المنظمة

إلى تحديدها متشابكة و مترابطة مع الالتزامات القانونية للشركة و إنه من الصعب أو من المستحيل مناقشة المسؤولية الاجتماعية بدون التطرق إلى موضوع القانون و بالتالي يجب اعتبار المسؤولية الاجتماعية جزءاً من قانون العمل من جهة ، ومن جهة أخرى فإن المسؤولية الاجتماعية تتطلب المدير الذي يكون متعاوناً و جاهزاً للتعامل بشكل واعي مع مجموعة متعارضة و غير دقيقة من الأشكال الأخلاقية و الاجتماعية التي تشكل البيئة القانونية للمنظمة.(٤٨)

٥- المبادئ الأخلاقية:

تعتبر المبادئ الأخلاقية بمثابة تعليمات يستخدمها الأفراد لاتخاذ أحكام أخلاقية و لتقرير ما هو أخلاقي و ما هو غير أخلاقي(٤٩)، ولقد اعتبر (Schunmann) أن المبادئ الأخلاقية تتألف من:(٥٠)

- ١- إن نتائج التصرف يجب أن تكون أخلاقية من أجل تحقيق المنفعة العظمى والضرر الأقل لكل شخص يتأثر بالتصرف.
- ٢- إن الشخص الذي يؤدي العمل يجب أن يكون لديه حق أخلاقي للقيام بالعمل.
- ٣- إن العمل يجب أن ينتج عنه توزيع عادل للمنفعة والضرر على كل المتأثرين بالعمل.
- ٤- إن العمل يجب أن يظهر الاهتمام (العناية) بكافة الأشخاص الذين يتأثرون بالعمل ويجب أن يطور العلاقة بين الأشخاص المتأثرين.
- ٥- يجب أن يتم وصف العمل على أنه فضائل (مميزات) وليس منكرات، أي يجب أن يكون العمل أخلاقياً بالدرجة الأولى.

فيما يلي شرح مفصل لكل مبدأ من تلك المبادئ:

المبدأ الأول- النفعية : هل النتائج الصادرة عن الفعل أخلاقية:

إن هذا المبدأ يحكم إذا كان الفعل أخلاقياً من خلال تفسير فيما إذا كان العمل يحقق الفائدة العظمى والضرر الأقل لكل شخص يتأثر بالفعل، و يمكن تلخيصه بالشكل التالي:

" العمل الصحيح أخلاقياً هو ذلك العمل الذي يعظم الفوائد الاجتماعية الصافية، حيث أنها تساوي الفوائد الاجتماعية ناقص التكاليف الاجتماعية "

المبدأ الثاني- الحقوق: هل النتائج أخلاقية:

إن هذا المبدأ يقيم معنى النتائج من خلال التأكيد على أن الشخص الذي يؤدي العمل لديه الحق الأخلاقي للقيام به، ويمكن تلخيص هذا المبدأ كما يلي:

" العمل الصحيح أخلاقياً هو العمل الذي يكون لدى الشخص القائم به الحق الأخلاقي للقيام به والذي يؤيد و لا يخالف الحقوق الأخلاقية للآخرين " .

المبدأ الثالث- العدالة التوزيعية: هل النتائج عادلة:

إن هذا المبدأ يفسر فيما إذا كانت النتائج الناتجة عن العمل تخلق توزيع عادل للمنافع والتكاليف أم لا، ويمكن تلخيص هذا المبدأ بالشكل التالي:

" إن التصرف الصحيح أخلاقياً هو ذلك التصرف الذي ينتج عنه توزيع عادل للفوائد والتكاليف لكل شخص يتأثر بذلك التصرف " .

المبدأ الرابع: العناية: هل تم تعزيز العلاقات الخاصة:

يؤكد هذا المبدأ أهمية العلاقات الخاصة التي قد تكون موجودة بين الأفراد من خلال تفسير فيما إذا كانت العناية بأشخاص معينين قد عززت أم لا، ويمكن تلخيص هذا المبدأ كما يلي:

" التصرف الصحيح أخلاقياً هو الذي يعكس العناية في حماية العلاقات الخاصة بين الأفراد " .

إن هذا المبدأ يؤكد أن الأخلاقيات هي أكثر من مجرد النزاهة أو الإنصاف، أي أن أخلاقيات العناية تعني أن الالتزام الأخلاقي للفرد ليس هو متابعة المبادئ النزيهة بل أكثر من ذلك التعامل مع الآخرين بشكل أخلاقي من خلال تقديم المساعدة والدعم.

المبدأ الخامس: الفضيلة(الميزة): هل تم تقديم الفضائل الجيدة:

يؤكد هذا المبدأ أننا نقيم فضيلة الشخص من خلال اختبار شخصية ذلك الشخص، ويلخص هذا المبدأ كما يلي:

" التصرف الصحيح أخلاقياً هو الذي يقدم مزايا أخلاقية جيدة ولا يقدم تصرفات غير أخلاقية " ويمكن تعريف الفضيلة على أنها الميزة الشخصية التي تظهر نفسها في أفعال الفرد، ومثال على الفضائل مثلاً: الإحسان- اللطف- الشفقة- الوعي- التعاون- الشجاعة- الأمان.... الخ.

وتتمثل المبادئ الأخلاقية الخاصة بالخدمة العامة حسب ما ذكرت (PUMA Policy

Brief): (٥١)

أ- وضوح المعايير الأخلاقية للخدمة العامة .

ب- تحويل المعايير الأخلاقية من الشكل النظري إلى الإطار القانوني.

ت- توفر الاستشارة التوجيه الأخلاقي لموظفي الخدمة.

- ث- ضرورة معرفة كل موظف في المنظمة بحقوقه وواجباته ليتم الحكم على تصرفاته بموجبها.
- ج- شفافية عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
- ح- تشجيع الإدارة للتصرف الأخلاقي من خلال السياسات والإجراءات التي تضعها.
- خ- ربط التصرف الأخلاقي بالتحفيز من أجل تعزيز تلك التصرفات .
- د- وضع آليات المحاسبة العامة في مصلحة الخدمة العامة .
- ذ- تحديد العقوبات والإجراءات الملائمة للتعامل مع سوء التصرف داخل المنظمة لمنع حدوثها مرة أخرى.
- وتمثل هذه المبادئ حسب رأي الباحثة أخلاقيات الخدمة العامة .

خلاصة المبحث الأول

إن الخدمة العامة ليست سلعة أو شيئاً ملموساً يستطيع أي شخص أن يحصل عليه مثلما يريد، بل إنها شيء أثمن من ذلك بكثير ، وكل منظمة خدمية تثمن تلك الخدمات بالثمن الذي يعكس صورتها لدى العاملين والعملاء والمجتمع بأكمله، ومن واجب كافة المنظمات الخدمية أن تسعى إلى ترقية الخدمات وأن تجعلها مثلاً لأهمية وقيمة الأشياء التي لا نستطيع تقدير ثمنها، ومما لا شك فيه أن وجود أخلاقيات للخدمة العامة هو أحد الأركان الأساسية التي تحقق الآمال المرجوة لكل منظمة خدمية تسعى إلى تحقيق مكانة مميزة.

إن هذا المبحث قدم صورة عن أخلاقيات الخدمة العامة بشكل مفصل تضمنت مفهوم الخدمة العامة وخصائصها ومشكلاتها وثقافتها، ثم تم التعرف على الأخلاقيات فيما يتعلق بمفهومها وأهميتها ومنظوماتها ومبادئها ، وخلص هذا المبحث إلى عرض المبادئ الأخلاقية للخدمة العامة.

وفي المبحث التالي سيتم التعرف على مفهوم تمكين العاملين وأهميته وأبعاده ومراحله خطواته ومتطلبات تحقيقه .

هوامش المبحث الأول

- ١- محمد ناصر و غياث الترجمان، **تسويق الخدمات**، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٦، ص ١٥.
- ٢- المرجع السابق مباشرة، ص ١٥.
- ٣- طارق الخير وآخرون، **مبادئ التسويق**، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٤، ص ١٨٧.
- ٤- يراجع كل من :
 - Lovelock, C, **Services Marketing**, Prentice-Hall, Engle Wood cliffs, Inc, New Jersey, 1996, pp:16-19.
 - محمد ناصرو غياث الترجمان، مرجع سبق ذكره، ص ٢١-٢٢.
- ٥- طارق الخير و آخرون، **التنمية الإدارية**، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٨، ص ٦٣.
- ٦ - إبراهيم فهد الغفيلي، العلاقة والتأثير بين قيم الفرد والمنظمات في بناء أخلاقيات المهنة، ورقة عمل، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل، **الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية**، ٢٠٠١.
- ٧- عبد الرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، **مجلة معهد الإدارة**، العدد ٧٤، ١٩٩٢.
- ٨- وندل فرنش، سيسل جونير، **تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة)**، ترجمة :د. وحيد بن أحمد الهندي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥، ص ٢.

- 9- Vernon P.Dorweiler and Mehenna Yakhou, Corporate Leadership Going awry A Business Ethics maze, **Business Renaissance Quarterly**, Vol:1, No:3,2006,P:54.
- 10- Solomon, R.C, **It's Good Business**,1997,p:140.
- ١١- ريتشارد و. وليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، ١٩٩٩، ص ٥١.
- ١٢- المرجع السابق مباشرة، ص ٥١.
- ١٣- عمرو وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠١، ص ١٠٠.
- 14- Thompson A.A JR and Strickland,A.J, **Strategic Management: Concepts and Cases** ,1995,p:299.
- ١٥- يراجع كل من:
- خالد بن إبراهيم العمر، المنظمة بين الرؤيا والرسالة، مجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد ٤٩٨٦، ٢٠٠٧.
 - Thompson and Strick land, **Strategic management**, Mc Graw, Boston, 2003,p:7.
- ١٦- سعيد محمد الشيمي، قضايا إدارية: الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠٠.
- ١٧- عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٠.
- 18- Brenda E. Joyner and Dinah Payne, Evolution and Implementation : A study of Values, Business Ethics and corporate social responsibility, **Journal of business Ethics** ,2002,Vol:41, No:4,pp:297-311.
- 19- Vernon P.Dorweiler and Mehenna Yakhou ,op.cit,pp:51-63.
- ٢٠- غراهام داولينغ، تكوين سمعة الشركة (الهوية و الصورة و الأداء)، تعريب: وليد شحادة، مكتبة العبيكات، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣، ص ٣٠.
- 21- Devinney and G.Dowling, Getting the piper to play a better tune: Understanding and Resolving Advertiser- Agency conflicts, **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol:6,No:1,1999,p.19-58.
- ٢٣- فؤاد عبد الله عمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة و الرقابة عليها من منظور إسلامي، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، جدة، الطبعة الأولى، ١٩٩٩، ص ١٠.

- ٢٤- أمية بدران، مراحل النمو الخلقي عند طلاب المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير، الأردن، ١٩٧٦، ص ١.
- 25- Rober B.Denharbt, **Public Administration : An Action, orientation** , Thomson,2003.
- ٢٦- أسار فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، **مجلة علوم إنسانية**، السنة الرابعة، العدد ٢٩، ٢٠٠٦، ص ٢.
- ٢٧- المرجع السابق مباشرة.
- 28- Brenda E. Joyner and Dinah Payne, op.cit, pp:297-311.
- 29- Raiborn, Cecily A, and Payne, Corporate codes of conduct: A collective conscience and continuum, **Journal of Business Ethics**, No:9,1990,pp:889-897.
- ٣٠- فؤاد عبد الله عمر، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.
- ٣١- محمد عبد الغني المصري، أخلاقيات المهنة، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، الطبعة الأولى، ١٩٨٦، ص ١٦-١٧.
- ٣٢- سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل- الحقوق و الالتزامات المهنية-النظام التأديبي للموظفين، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع والنشر، جوان، الطبعة الأولى، ١٩٩٧، ص ١١.
- ٣٣- فؤاد عبد الله عمر، مرجع سبق ذكره، ص ١٠.
- 34- Vernon P.Dorweiler and Mehenna Yakhou ,op.cit, p.51.
- ٣٥- فؤاد عبد الله عمر، مرجع سبق ذكره، ص ٦٣.
- 36- Brenda E. Joyner and Dinah Payne, op.cit, p:298.
- 37- Paul L. Schumann, A Moral principles framework for human resources management ethics, **Human resource Management Review**,2001,pp:93-111.
- 38- Brenda E. Joyner and Dinah Payne, op.cit, p:298.
- ٣٩- فؤاد عبد الله عمر، مرجع سبق ذكره، ص ١١-١٢.
- 40- Paul L. Schumann, op.cit, p94.
- 41- Svensson, Jakon, Who must pay Brides and how much?, Evidence from a cross-section of firms, **Quarterly Journal of Economics**,2003,p:207.
- 42- **Managing with soul: Combining corporate Integrity with the Bottom line**,2003,www.hreonline.com.

43- Paul L. Schumann, op.cit, p94.

٤٤- فؤاد عبد الله عمر، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

٤٥- يراجع كل من:

• فؤاد عبد الله عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص: ٢٠ - ٨٨.

• فهد بن سعود العثيمين، أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٤.

• شيلدون إس. ستاينبيرغ و ديفيد تي. أوستيرن، الحكومة و الأخلاق و المديرين، المرشد إلى حل المعضلات الأخلاقية في القطاع العام، ترجمة: عبد الحليم حزين- حزامه حباب، دار الكرمل للنشر و التوزيع، عمان، ١٩٩٦، صص: ٤١ - ٩٠.

• أسار فخري عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص ٨.

• Paul L. Schumann, op.cit, p94.

• فاضل حمد سلمان، أسباب الفساد الإداري، وزارة المالية(مركز التدريب المالي و المحاسبي)، بغداد، ٢٠٠٥، ص ٩.

• Rose- Ackerman, **Redesigning the State to fight corruption**, World bank viewpoint, Note No 75,1996,pp:66-70.

• United Nations, **Corruption in government, proceeding of interregional seminar on corruption** , 1990, pp: 56-69.

46- Rober B.Denharbt, op.cit, p:127-128.

47- Brenda E. Joyner and Dinah Payne, op.cit, p:300.

48- Daniel T. Ostas and Stephen E.Loeb, Teaching corporate social responsibility in Business law and business ethics, **Journal of Legal studies education**, Vol:20,No:1,2002,pp:61-88.

49- Paul L. Schumann, op.cit, p94.

50- Ibid, pp:96-105.

51- PUMA Policy Brief No. 4, **Principles for managing ethics in the public service**, Public Management Service, 1998.

المبحث الثاني – تمكين العاملين

مقدمة:

على الرغم من بساطة تعريف الأداء، و الذي هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المنظمة، إلا أن إمكانية تحقيقه ليست بالأمر السهل، إذ نرى بأن الشغل الشاغل لعمل مختلف الإدارات يدور بمجمله حول إيجاد السبل و الاستراتيجيات التي تسهل عملية الحصول على الأداء المطلوب و تحسين مستواه بصورة مستمرة^(١)، و مع تعدد الموضوعات و الأساليب الإدارية الحديثة في عقد التسعينات من القرن العشرين ، و سيطرة المنافسة العالمية و ازدياد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، فقد مثلت الموارد البشرية المحور الأساسي لهذا التحول و الاهتمام^(٢)، و سبب ذلك أن الموارد البشرية هي رأس المال الفكري الذي يفوق في أهميته كافة العناصر المادية ، و بالتالي فهي القدرة على تهيئة الموارد المادية و المحافظة عليها و تنميتها، و خلق المزايا التنافسية و من ثم زيادة الحصة السوقية للمنظمة، وبناء عليه فإن وسيلة المنظمات اليوم من أجل تدعيم القدرة التنافسية هي من خلال تكوين فرق العمل المحفزة و الممكنة ذاتياً^(٣)، و بالطبع فإن تلك المتطلبات جعلت دور إدارة الموارد البشرية ينتقل من المعنى التقليدي وأسلوب الرقابة إلى أساليب أكثر أهمية ، و قد أبرزت الدراسات مفهوم تمكين العاملين كأحدى تلك الوسائل والأساليب الناجحة.^(٤)

أولاً- مفهوم وأهمية وخائص تمكين العاملين:

إن تمكين العاملين هو باب جديد يقدم العاملين من خلاله أفكارهم و يطلقون العنان لخبراتهم و جهودهم لتحقيق المصالح المشتركة لهم و للمنظمة، و قد ظهرت فلسفة تمكين العاملين منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي ، وازدهرت في التسعينات من القرن الماضي وكان الهدف منها إطلاق الطاقة الكامنة لدى العاملين المؤهلين و تحفيزهم ذاتياً، و اقترن تطبيقه بنقل العديد من

المهام من المديرين إلى فرق العمل ذاتية الإدارة و المرؤوسين كأفراد، كما اقترن باللامركزية و فرق العمل الممكنة^(٥)، و يعتبر تمكين العاملين اليوم الخطوة الرابعة من خطوات تعيين الموظف الجديد، التي تتمثل بما يلي:^(٦)

١- إصدار قرار التعيين.

٢- التهيئة المبدئية .

٣- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة.

٤- تثبيت الموظف و تمكينه.

و قد تعددت تعاريف تمكين العاملين ، و منها:

- " العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية و التخطيط والرقابة على مهام وظائفهم ، بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية " .^(٧)
- " دعم البنى التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية و تعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة ، وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة العميل، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع العميل ويتفاعلون معه " .^(٨)
- " إعطاء الثقة و الحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية " .^(٩)
- " نقل السلطات الكافية للعاملين، ليتمكنوا من أداء المهام الموكولة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة بهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة " .^(١٠)

إن هذه التعاريف تعطي صورة مختصرة عن أهمية تمكين العاملين، حيث يعتبر تمكين العاملين أنه منبع الصف الثاني المؤهل ، وهذا من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة، لأن ما ينجم عن حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل سيؤدي لعدة نتائج سلبية أهمها انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص ، وثانيها تواضع جودة القرارات وتواضع كفاءة الأداء^(١١)، والمثال على ذلك أن أهم معايير الترقية في المنظمات اليابانية أن يكون المرشح للترقي قد هيا بديله على نفس مستواه من الكفاءة، لذلك لا يحدث فجوات عندما يترك المديرين مناصبهم سواء بالنقل أو بالتقاعد، وإنما تنتقل السلطة من أكفاء إلى

أكفاء ولا تتواضع كفاءة الأداء^(١٢)، خاصة وأن القيمة الجوهرية للعمل هي تحقيق رغبات العميل الداخلي و الخارجي و التعرف عليها و التفوق أيضاً، و التركيز على صانع الخدمة و استحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، و ذلك بإطلاق الإبداع لديه و عدم ربطه بالسياسات و الإجراءات المقيدة غير المرنة، و توفير القيادة الماهرة لتوجيهه و تحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة و لديها قدرات جمة للإبداع و الابتكار والقدرة على مواءمة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها و تحسينها^(١٣)، و بنفس الاتجاه فقد أكد (Farquh) على أهمية الاعتماد على أفكار و آراء و مهارات كل العاملين، وبالتالي فإن إدراك عملية التمكين لديهم يعني بأن يكون لهم القدرة على تلبية متطلبات العملاء و بدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال^(١٤)، وهذا يتفق مع رأي (صالح و زميله) اللذان يعتبران أن عملية تثبيت العامل في العمل دون تمكينه لا تكفي، لأن تمكين العاملين يعد مبدءاً أساسياً من مبادئ التوظيف، و أن حسن أداء العمل لا يتوقف فقط على قرار التعيين و على قدرات العامل و أمانته ، بل على مدى منحه الصلاحية الكافية بالتصرف في الأمور و تهيئة الظروف المناسبة لأداء ذلك العمل^(١٥)، كما يؤيد ذلك الرأي (Burdett) ، حيث يعتبر أن العاملين الممكنين يكون لديهم السلطة و المسؤولية و المسائلة و المهارة و الخبرة و الفهم لمتطلبات العمل و الدافعية و الالتزام و الثقة و الرغبة الصادقة ، و في محيط لا يعيق معنى التملك و الإحساس بالانتماء ، لأن تمكين العاملين يعبر عن نقل طوعي لمعنى تملك العمل إلى فرد أو مجموعة أفراد لديهم الإرادة و القدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المعنية و في محيط ممكن^(١٦).

هذا و إن أهمية تمكين العاملين تجعله يتسم بمجموعة من الخصائص ومنها:^(١٧)

- ١) يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- ٢) يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل.
- ٣) يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- ٤) يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ، و يعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- ٥) يجعل تمكين العاملين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ثانياً- التمكين وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى:

حظي مفهوم تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين ، إلا أنه على الرغم من تعدد البحوث والدراسات ، ما زال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين وعلاقته مع المفاهيم الإدارية الأخرى ،فليس هناك خلاف من حيث اعتبار تمكين العاملين أحد المداخل الهامة لتحسين إدارة الأزمات و التعامل معها بكفاءة وفعالية من جهة ، لأن الأزمة تتسم بعنصر المفاجأة وتصاعد الأحداث، وتتطلب مواجهتها استخدام مداخل و أساليب إدارية متطورة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، و في الوقت نفسه تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل^(١٨)، ولا على أنه أحد المبادئ التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى.^(١٩)، و إضافة إلى ذلك فقد كان هناك اتفاق على وجود علاقة بين تمكين العاملين و بين القيم التي يؤمن بها العاملين،لأن أساس تمكين العاملين هو سعي المنظمات إليه بهدف تحسين الأداء بصورة إيجابية باعتبار العاملين ثروة مهمة وقوة يجب الحفاظ عليها وتوجيهها لصالح العمل، وهذا يعني التعامل مع أولئك العاملين على نحو مختلف بحيث يشمل تمكين العاملين رؤية الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها قيمها وطموحاتها وآمالها ومخاوفها وحياتها خارج المنظمة وبالتالي يجب أن يعاملون باحترام وأن تؤخذ آرائهم مأخذ الجد وتوضع في الاعتبار و تتم الاستفادة من مهاراتهم،و بالمقابل فإن العاملين مستعدين للعمل بكل جدية من أجل إنجاح ذلك العمل^(٢٠) ، أما الاختلاف فقد تركز حول الفرق بين تمكين العاملين وكل مما يلي:

- تفويض السلطة

- الإثراء الوظيفي

- المشاركة

أ- تمكين العاملين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير بين الباحثين أن تفويض السلطة مرادف لتمكين العاملين وذلك بسبب النظر لتمكين العاملين على أنه سلطة ممنوحة من قبل شخص ذو مركز أو مستوى إداري أعلى إلى شخص في مستوى إداري أقل لإنجاز العمل وتطويره، أي يتم وفق هذا المفهوم منح السلطة من قبل المدير إلى الموظف بدرجات متفاوتة من الحرية على أن يرجع إليه للأخذ برأيه بالمقابل، ولكن في الواقع فإن تمكين العاملين هو إستراتيجية تنظيمية ومهارية جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والذي يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات، وهو لا يعني المشاركة فقط بل توزيع السلطة، حيث يتم منح العاملين السلطة بشأن إنجاز بعض المهام بحيث يعطي لهم إحساساً بالملكية والتحكم في وظائفهم، وهو بهذا المعنى يشمل على معنى تفويض السلطة، بل أن تفويض السلطة هو جزء من تمكين العاملين^(٢١)، كما أن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل وهو حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، - وبرأي الباحثة فإنه عندما لا يتحمل العامل مسؤولية أعماله فإن احتمالات الخطأ والفوضى تصبح ممكنة جداً ويجب أن يتدرب العامل على تحمل المسؤولية لمواجهة كافة المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة - وهذا ما يعبر عنه تمكين العاملين من خلال مسؤولية العاملين الذي تم تمكينهم عن النتائج النهائية^(٢٢)، وبالإضافة لذلك فإن مفهوم التفويض يتضمن أن يلغي المفوض تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه في أي وقت، أما تمكين العاملين فهو إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية^(٢٣).

ب- تمكين العاملين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين تمكين العاملين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين من التصرف السريع في المواقف التي يواجهونها، فالعاملين بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل المشاكل التي تعترض العمل^(٢٤).

وبرأي الباحثة فإن تمكين العاملين بدون توفير المعلومات الكافية عن العمل يؤدي إلى غياب المسؤولية عن ذلك العمل وعن القرارات المتخذة وبالتالي تكون هناك فرصة أكبر للقيام بالتجاوزات في مجال العمل وفي النهاية فشل عملية التمكين.

ج- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناء على ذلك فإن الإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث أن التمكين يتطلب إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.(٢٥)

ثالثاً- دوافع ومباصر ومجالات تطبيق تمكين العاملين:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل تمكين العاملين حددها (أفندي) كما يلي:(٢٦)

- ١) حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق.
- ٢) تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- ٣) تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- ٤) الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- ٥) أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- ٦) إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
- ٧) توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- ٨) خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- ٩) إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

كما أكد (المغربي) على ضرورة تنمية مهارات العاملين الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها ومن بينها: (٢٧)

مهارة حل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح، وغيرها من المهارات اللازمة للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة باستمرار، بالإضافة إلى دعم العوامل البيئية التنظيمية والثقافية والتي تمثلت بالعديد من التحديات والضغوط التي يتمثل أهمها بما يلي: (٢٨)

- ١) متطلبات السرعة الفائقة مع الدقة الكاملة.
 - ٢) متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.
 - ٣) المتطلبات البشرية والمتعلقة بفريق العمل وإشباع احتياجاته ومشاركته الاهتمامات.
 - ٤) زيادة الاحتياجات والآمال الأسرية والمنزلية.
 - ٥) نمو الاحتياجات الفردية والشخصية لتطوير جودة الحياة.
 - ٦) الاحتياجات المتزايدة للعملاء.
 - ٧) الحاجات المتزايدة للنمو والارتقاء لدى العاملين.
 - ٨) الرغبة في المنتجات الجديدة وتنمية الربحية.
- ومن زاوية أخرى، فهناك حاجة لتمكين العاملين من أجل تغيير مفهوم المؤسسة القائدة، فالمؤسسة القائدة هي واحدة من المناطق التي تتمركز فيها صناعة القرار، ويتم الاعتماد فيها على سلطة المديرين لإنجاز المهام وتعتقد الإدارة أنها دائماً تعرف الأفضل (مهما كانت بعيدة عن بيئة العمل أو الفئات المستفيدة)، وعلى العكس تستخدم المؤسسة مانحة الصلاحيات (التي تطبق تمكين العاملين) قدرات وحماسة موظفيها على نحو أفضل بكثير، خاصة وأنهم الأقدر على حل المشكلات لأنهم الأقرب لها. (٢٩)

وقد حددت (خطاب) عناصر تمكين العاملين بالتالي: (٣٠)

- السيطرة الشخصية: وتعني درجة حرية الفرد العامل في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله، ودرجة السيطرة والتحكم في أداء مهامه.
- الفعالية الذاتية: وتمثل القدرة على إنجاز المهام بنجاح.

- معنى العمل: وهو عملية إدراك الفرد بأن الأعمال التي يقوم بها لها معنى وقيمة له وللمنظمة والمجتمع.
- التأثير: ويعني تأثير الفرد على القرارات التي تتخذ في المنظمة والسياسات التي تضعها، ويكون ذلك من خلال التفويض.

أما من ناحية مجالات تمكين العاملين فهناك العديد من المجالات التي يمكن فيها تطبيق تمكين العاملين وهي: (٣١)

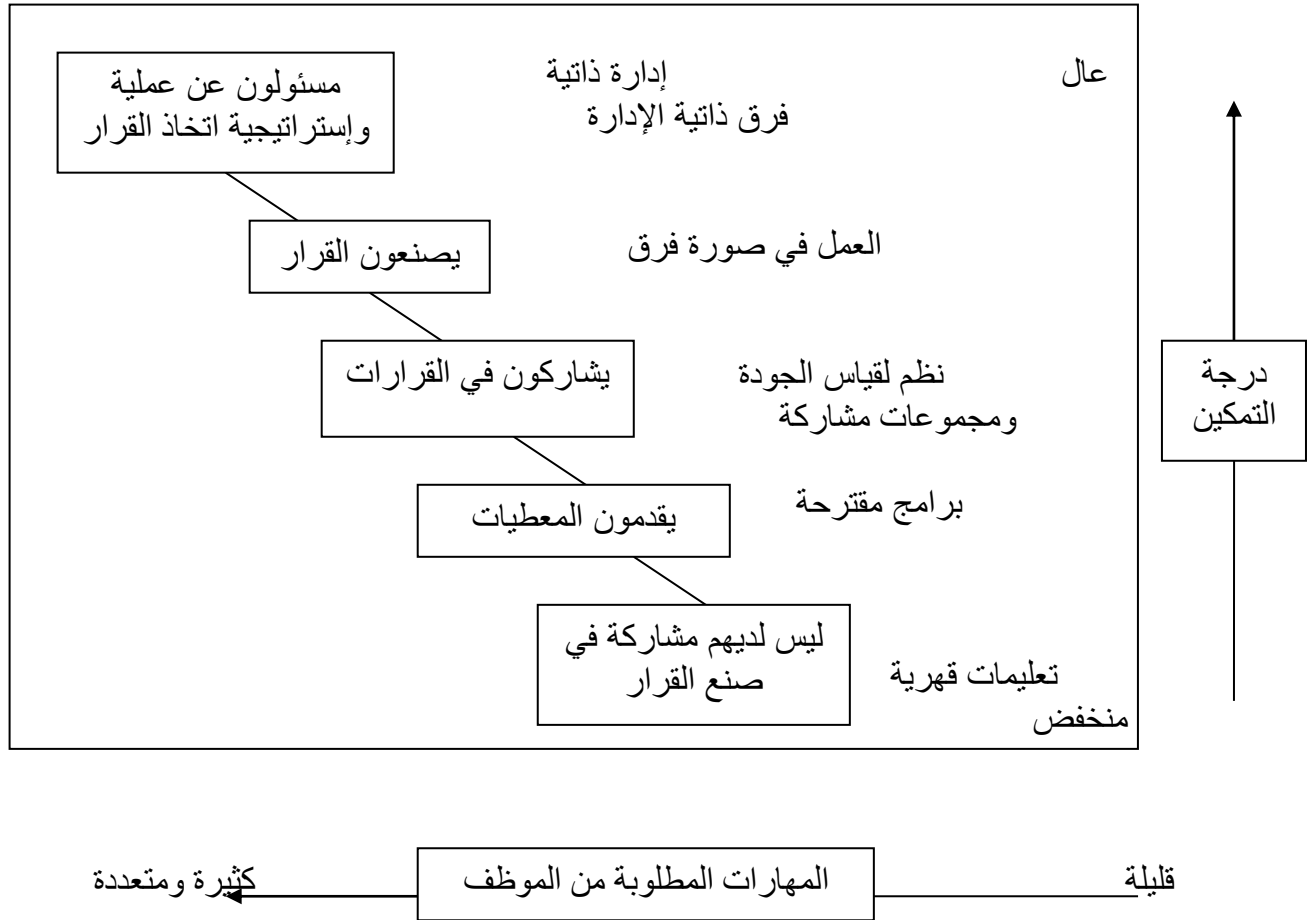
- أ- قاعدة المعلومات والمعارف.
- ب- القدرة على التعرف على الأعمال بتفويض المزيد من الصلاحيات إلى حد خلق وإيجاد فرق حكم ذاتي.
- ت- الاشتراك في صنع السياسات.
- ث- التغيير التنظيمي، من خلال التشجيع على التغيير في الوظائف والإدارات وتطوير فرق تحسين الجودة.
- ج- المشاركة في المعلومات.
- ح- توجيه العاملين نحو حل المشكلات.
- خ- استقلال المهام.
- د- الشكل التكليفي.
- ذ- الإدارة الذاتية.

إن هذه المجالات أو الصور لتمكين العاملين توضح مستوى التمكين المتبع في المنظمة ، وذلك لأن المنظمات يمكن أن تطبق تمكين العاملين ولكن بدرجات أو مستويات مختلفة، وبشكل عام فإن المحدد الأساسي للتعرف على مستوى تمكين العاملين المتبع في أي منظمة هو بالدرجة الأولى درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين ومن ثم قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة. (٣٢)

رابعاً- أبعاد ومستويات تمكين العاملين:

بشكل عام فإن مستويات تمكين العاملين تسير في تسلسل كما هو موضح بالشكل التالي:

- الشكل (٢) تسلسل عملية تمكين العاملين -

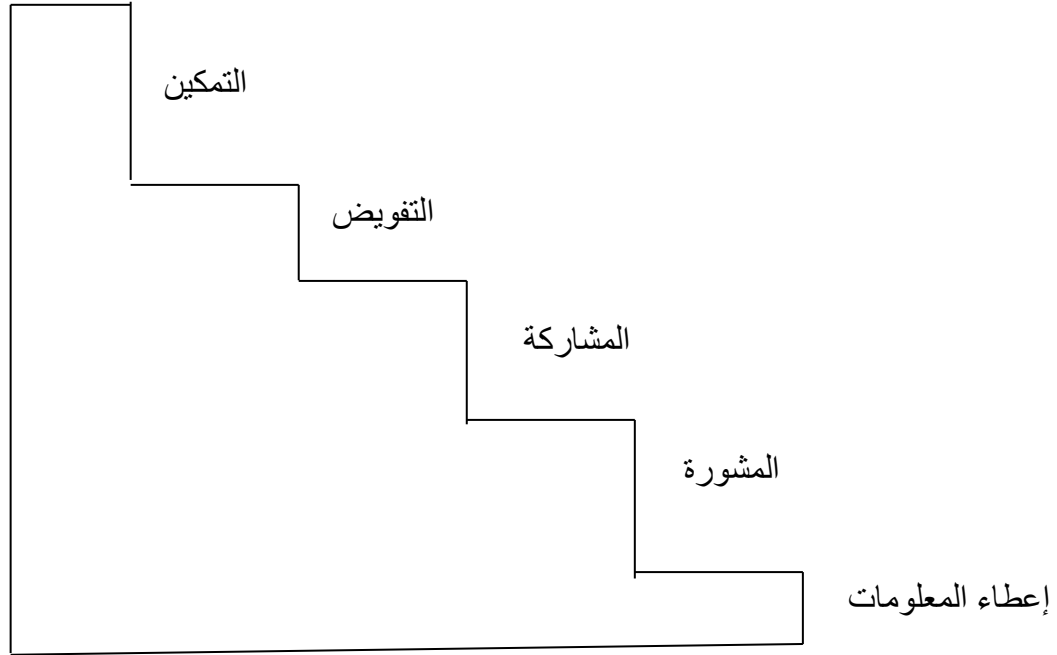


المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.

كما نلاحظ من هذا الشكل فإن تدرج مستويات تمكين العاملين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع إستراتيجية المنظمة، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات، فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل من خلال تمثيل المجموعة بطريقة آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم.^(٣٣)

ويمكن أن يأخذ تدرج تمكين العاملين الشكل التالي:

- الشكل (٣) تدرج عملية تمكين العاملين -



المصدر: عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.

هذا ويتمتع تمكين العاملين بالعديد من الأبعاد التي تعددت آراء الباحثين حولها، فقد اعتبر (Spector) من جهة أن لتمكين العاملين بعدين رئيسيين هما: (٣٤)

١- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال

التدريب، وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

٢- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار للعاملين.

ومن جهة أخرى يرى (المغربي) وجود ثمانية أبعاد جوهرية لتمكين العاملين ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين وهذه الأبعاد هي: (٣٥)

١- وضوح الغرض

٢- الأخلاقيات

٣- العدالة والإنصاف

٤- الاعتراف والتقدير

٥- العمل الجماعي

٦- المشاركة

٧- الاتصالات الفعالة

٨- البيئة الصحية

أما (Lashely,et al) فقد حدد أربعة أبعاد لتمكين العاملين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة وهي: (٣٦)

١- المهمة:

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين مثلاً.

٢- تحديد المهمة:

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

٣- القوة:

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يركز على مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من وجهة نظر الإدارة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

٤- الالتزام:

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد العاملين بأسلوب محدد لتمكين العاملين.

٥- الثقافة:

يبحث هذا البعد في مدى قدرة المنظمة على تعزيز الشعور بتمكين العاملين، فالثقافة التنظيمية التي تتصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح أن تشكل عائقاً لبيئة التمكين.

مما سبق تستنتج الباحثة أن كافة الآراء قد ركزت على ضرورة توافر بعد الأخلاقيات بصورة أو بأخرى، سواء من حيث الالتزام أو الثقافة التنظيمية التي تعتبر أخلاقيات العمل جزءاً منها، مما يدل على أن تمكين العاملين لا يمكن أن ينجح إذا لم تتوفر أخلاقيات تحكم العمل به.

خامساً- مراحل وخطوات تمكين العاملين:

إن المنظمات التي تريد تطبيق تمكين العاملين وترغب في إنجاحه لا بد من أن يتم تطبيقه بشكل تدريجي وعلى مراحل متعددة ، هذا وتتمثل مراحل تمكين العاملين بما يلي:

- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد والتهيئة

- المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ

- المرحلة الثالثة: مرحلة المتابعة

المرحلة الأولى - مرحلة الإعداد والتهيئة :

لكي يكتب لبرنامج تمكين العاملين النجاح والاستمرار، ينبغي خلال هذه المرحلة تقييم قدرات وإمكانيات المنظمة لتبني تمكين العاملين، حيث يتم تحديد وتوفير الموارد الأساسية، وهذه المرحلة تتضمن التالي:

أ- صياغة وتطوير رؤية للمنظمة:

يرى (Block) أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين^(٣٧)، فالرؤية تزود العاملين بالتنبؤ " ما الذي سنقوم به لاحقاً "، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح، وهذا يتطلب أن يتم دعم رسالة المنظمة

بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً وامتداداً للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات^(٣٨)، فنجاح التمكين يعتمد وبشكل أساسي على تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين لتمكين العاملين وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة، كي يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا، وقد أيد ذلك (Cook) حيث اعتبر أن تمكين العاملين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدياً للعاملين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم^(٣٩)، كما ركز (Lawler) على أهمية دور الإدارة العليا في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وإيصال الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف^(٤٠)، وأظهرت دراسة (Cacciope) أن برنامج التمكين الذي تبنته (Burswood Resort Hotel in Western Australia) لم يحقق كل التوقعات ويعود ذلك لحقيقة عدم ربط البرنامج بأهداف وأعمال الفندق وأدائه، وقد أدركت إدارة الفندق هذا الأمر وعملت على تطوير رسالة ورؤية يشارك فيها الجميع^(٤١).

ب- الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المنظمة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد^(٤٢)، ويتولد ذلك الشعور لدى الأفراد من خلال الشعور بالثقة، ويتفق (Taborda) في الرأي من حيث أن التمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد" والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة^(٤٣)، كما يرى (Harari) أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين، ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات

الحساسية على وجود عنصر الانفتاح في الاتصال داخل المنظمة، الذي يعتبر ضرورة لبرنامج تمكين العاملين^(٤٤)

ت- النظام والتوجيه:

أفاد الأفراد الممكّنين أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة، فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم، فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المنظمة، وبحسب رأي (Quinn and Spreitzer) فإن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود تمكين العاملين^(٤٥)، وقد وجد (Spreitzer) أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور وتمكين العاملين^(٤٦)، فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض، فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة، وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم^(٤٧)، لذلك يقترح (Lawler) نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين:

- معلومات عن رؤية المنظمة.

- معلومات عن الأداء.

فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فإنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة، وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بها، فإنهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء^(٤٨).

ث- الدعم والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن الإدارة توفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين، فجهود العاملين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن العاملين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من

طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء، ولذلك يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى العاملين بأن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.^(٤٩)

ج- القيادة الإدارية:

إن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه، إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين، فبالنسبة لدور المدير فإنه يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرووسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وهنا يبرز دور تمكين العاملين في تحويل نمط القيادة ليصبح نمط القيادة التحويلية التي تتميز بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرووسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية^(٥٠)، ويرى كل من (Bennis and Nanus) أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة و المحافظة عليها كما يؤكدان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرووسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت^(٥١)، لأن القيادات التي تريد تحقيق رؤيتها، يجب أن تخلق هدف عام توصله إلى الآخرين وتشاركهم به^(٥٢)، كما يجب أن تخلق مناخ المشاركة وتهئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع العاملين أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف المبتغى^(٥٣)، ومعنى ذلك أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين بعملهم والسماح لهم بالوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت – المال – الأفراد – التكنولوجيا)^(٥٤)، بالإضافة إلى شرط أساسي هو إيمان المدراء بأهميته وفوائده^(٥٥)، وقد قدمت دراسة (Quinn and Spreitzer) رؤية متعمقة لكيفية تغيير سلوك الإدارة لكي يمكن لتمكين العاملين أن ينجح في المنظمة، حيث طرحا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها:

المجموعة الأولى:

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

المجموعة الثانية:

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

وتبين هذه الأسئلة أنه قبل أن نبدأ بالعمل على إيجاد بيئة عمل يمكن من خلالها تمكين الآخرين، يجب أن نبدأ أولاً بتمكين أنفسنا، حيث يجب على القيادة الإدارية أن تكون مثلاً يحتذى به من قبل العاملين، وتبدأ بعملية التغيير الذاتية، وهناك الكثير من الأعمال التي يمكن أن يقوم بها القائد ليصبح نموذجاً إيجابياً يقتدي به العاملين كأن يعلن قيم واضحة ويدعمها بالسلوك والممارسة،

وأن يكون مثلاً يحتذى به^(٥٦)، كما تتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية، فعلى سبيل المثال حدد كل من (Higgs and Rowland) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة، تتضمن ما يلي: ^(٥٧)

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنظمة لتبني التغيير.
- إحداث تغيير في البناء التنظيمي: التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنظمة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.
- مشاركة ودمج جميع العاملين في المنظمة لبناء الالتزام بعملية التغيير.
- التنفيذ والمحافظة على التغييرات: بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.
- تطوير القدرات: التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

المرحلة الثانية - مرحلة التنفيذ:

وتتضمن هذه المرحلة الاهتمام بالتدريب، فلكي يمكن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين، تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والعاملين، فقد نوه كل من (Bowen and Lawler) على أهمية التدريب الذي يحقق للعاملين الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقومون بها^(٥٨)، كما أيد ذلك الرأي (Byhan) حيث وضح أن من بين خصائص المنظمات الممكنة: " التدريب على قيادة التمكين... التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية... التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل"^(٥٩)، وذكر (Gandz) أيضا " أن التدريب الفني، مهارات اتخاذ القرار، مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة"^(٦٠)، كما أكد (Jones ,et al) الحاجة للتحويل من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وذلك يتطلب حسب رأيه، تمتع المديرين بمهارات جديدة لتعزيز جهود العاملين، وهذه المهارات تتعلق بالإشراف، التسهيل والتيسير، الالتزام والثقة، تقدير التعلم، الاندماج مع قيم المنظمة، التفويض، والثقة الذاتية للأفراد

التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين^(٦١)، وأحد الاقتراحات لتطبيق ذلك كان اقتراح

(Nicholls) لبرنامج تدريبي للمديرين يتألف من ثلاث مراحل:

- * في المرحلة الأولى: يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم.
- * في المرحلة الثانية: المديرين بحاجة لاستخدام أساليب المدرب لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية.
- * أما في المرحلة الثالثة: فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم.
- * وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

المرحلة الثالثة – مرحلة المتابعة والتقييم :

تتضمن هذه المرحلة مراجعة كل ما تم تنفيذه في المراحل السابقة حيث يتم اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وتصحيحها وبالتالي تعتبر هذه المرحلة على أنها الأهم لأنها بمثابة الرقابة التي تستهدف متابعة العمل وتقويمه وبالتالي ضمان نجاحه.

وبشكل آخر فقد حدد (مصطفى) تلك المراحل بالخطوات التالية: (٦٢)

- أ- التهيئة المبدئية: وتتضمن التعريف بتمكين العاملين وفلسفته وأهدافه ودور كل فرد وكل فريق.
 - ب- المعالجة: وتتضمن هذه المرحلة معالجة ما قد يظهر من قلق وعدم تجانس وانسجام أعضاء الفريق أو الفرق.
 - ت- التأقلم: حيث يتأقلم العاملين على العمل بأسلوب الفرق ذاتية الإدارة.
 - ث- الأداء: ويمثل جهود العاملين أفراداً و فرقاَ نحو بلوغ الأهداف المخططة.
- ولكن مهما كانت المراحل التي تقرر المنظمة إتباعها لتطبيق تمكين العاملين ، إلا أنه من الضروري إتباع الخطوات اللازمة لتمكين العاملين والتي أجمع عليها العديد من الباحثين وهي: (٦٣)

الخطوة الأولى- تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

إن أول خطوة من خطوات تمكين العاملين هي أن تقرر الإدارة لماذا تريد أن تتبنى برنامج لتمكين العاملين، فلتمكن أسباب مختلفة مثل:

- ١- تحسين خدمة العملاء.
- ٢- رفع مستوى الجودة.
- ٣- زيادة الإنتاجية.
- ٤- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- ٥- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للعاملين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، التي يعقبها تعرف العاملين على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم فعله، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين وهذا يعني حاجة المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين حول ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لابد أن تحدد الإدارة بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية- التغيير في سلوك المديرين:

إن أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتعلق بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، وقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار (Kizilos) إلى أن العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكونوا غير راغبين في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين^(٦٤)، خاصة وأن أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، لتصبح أدوارهم أكثر من مدراء وتشمل أعمال متنوعة تتمثل بدور المسهل والمدرّب للعاملين، فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين، والهدف منه تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم، فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي^(٦٥)، بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو^(٦٦)، فالمدرّب يهيئ

البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالأخرين، ولا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق ، بالإضافة إلى أن أحد أدوار المدير الرئيسة هي التأكد من أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار، وهنا يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة.^(٦٧)

الخطوة الثالثة- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلّى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدرء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، وهذا يتطلب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة- تكوين فرق العمل :

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة- المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل وبالتالي يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

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

الخطوة السابعة- توفير التدريب :

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة- الاتصال لتوصيل التوقعات:

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

الخطوة التاسعة- وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، لأن المكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة- عدم استعجال النتائج :

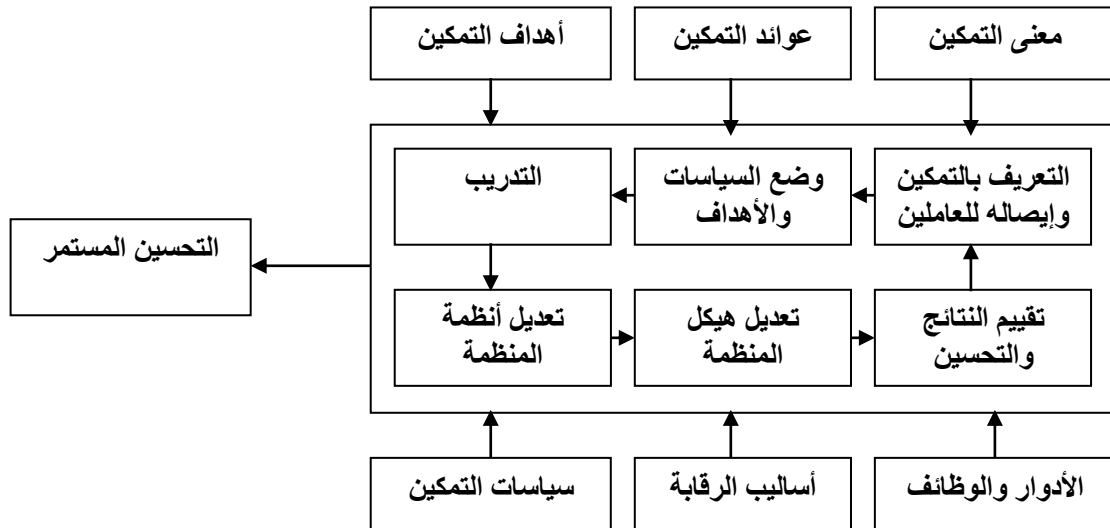
لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج لتمكين العاملين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فتمكين العاملين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

وبشكل آخر فقد قدم (Kinlaw) نموذجاً لإدارة عملية تمكين العاملين يتكون من التالي:^(٦٨)

١. تعريف وتوضيح معنى تمكين العاملين لكل عضو في المنظمة.
٢. وضع الأهداف والسياسات التي تشكل الإطار المنظم للعاملين في كل المستويات التنظيمية وبالتالي تصبح أساس تعهد كل عامل للقيام بجهوده الشخصية لتعزيز وتقوية وإنجاح تمكين العاملين.
٣. تدريب وتهيئة العاملين على إنجاز أدوارهم الجديدة وأداء وظائفهم بطرق متوافقة مع أهداف المنظمة لتعزيز وتقوية التمكين.
٤. تعديل هيكل المنظمة وذلك يتطلب تشكيل وخلق سلطة وحرية تصرف أكبر.
٥. تعديل أنظمة المنظمة (مثل التخطيط- المكافآت- التحفيز- التدريب- التوظيف) لدعم تمكين العاملين وقيامه على أسس صحيحة.
٦. تقييم وتحسين عملية التمكين من خلال قياس نتائجه.

وتتمثل تلك الخطوات بالشكل التالي:

- الشكل (٤) عملية تمكين العاملين -



Source: Joseph S.L. Yip, Quality service success- property management development to empowerment: a Hong Kong analysis, Structural Survey, Vol:18, No:4,2000,pp:148-154.

سادساً- عوامل نجاح تمكين العاملين:

إن تمكين العاملين يحقق مجموعة من الفوائد بالنسبة للفرد و للمنظمة، فقد اتفق الباحثين على أن تمكين العاملين يفيد كلاً من الفرد والمنظمة على النحو التالي: (٦٩)

بالنسبة للمنظمة: يحقق تمكين العاملين الفوائد التالية:

- ١- ارتفاع الإنتاجية.
 - ٢- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
 - ٣- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
 - ٤- تحقيق مكانة متميزة.
 - ٥- زيادة القدرة التنافسية.
 - ٦- زيادة التعاون على حل المشكلات.
 - ٧- ارتفاع القدرات الابتكارية.
 - ٨- تقليل الصراع والنزاع بين الإدارة والعاملين.
 - ٩- سرعة ومرونة معالجة شكاوي واقتراحات العملاء.
- بالنسبة للفرد: يحقق تمكين العاملين الفوائد التالية:

- ١- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ٢- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ٣- زيادة ولاء الفرد للمنظمة.
- ٤- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ٥- زيادة الدافعية الذاتية للفرد.
- ٦- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- ٧- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

٨- تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ما داموا قد شاركوا في القرار الخاص به.

٩- جودة القرارات المتخذة في المنظمة.

١٠- إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى.

لكن حتى تتمكن المنظمات من تحقيق تلك الفوائد الناجمة عن تمكين العاملين، فهذا يعني وجود مجموعة من المتطلبات اللازمة لنجاح عملية تمكين العاملين وذلك قبل و أثناء وبعد عملية التمكين وتلك المتطلبات هي: (٧٠)

(١) الثقة الإدارية:

إن أساس عملية تمكين العاملين هو الثقة، ثقة المديرين بمرؤوسيهـم، و قد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة أشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة و يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون بموظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فتقة المدراء تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف ، ولهذه الثقة عدة أبعاد منها: الكفاءة - الصراحة - الاهتمام - إمكانية الاعتماد على الشخص الآخر، وقد اعتبر (Greasley) أن الثقة يمكن إثباتها من خلال مستوى الرقابة، فكلما قل مستوى الرقابة كلما كانت الثقة أكبر والعكس صحيح، وهذه الثقة يجب أن لا تعني التصرف بحرية، بل إنها شيء يتم اكتسابه ويعتمد على الخبرة والمعرفة والتدريب والتصرفات المسبقة.

(٢) الدعم الاجتماعي:

حتى يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد أن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يزيد مستوى انتماء الفرد التنظيمي والتزامه.

(٣) الأهداف و الرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من تمكين العاملين إذا أدرك العاملون لديها أهداف ورؤية الإدارة العليا والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا.

(٤) فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين تأكيد أهمية العنصر البشري ضمن ثقافة المنظمة وتشجيع عمل فرق مهام، من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

(٥) الاتصال الفعال:

يعد الاتصال الفعال مع كافة المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأفراد المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق تمكين العاملين.

(٦) التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين في المنظمة بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المدراء أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة الكافية عن وظائفهم، بل إن تمكين العاملين يتطلب إكساب العاملين المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال في إطار العمليات والإجراءات التنظيمية.

(٧) مكافأة العاملين:

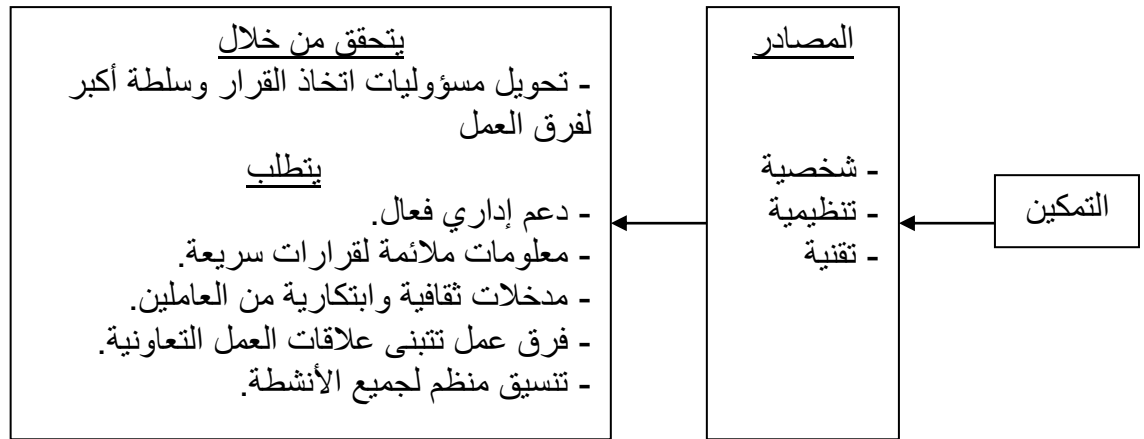
تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال من جهة، ومن جهة أخرى فإن الإدارة تمثل جزءاً مهماً في الاعتراف بمساهمات العاملين من خلال تأكيد جهودهم على أنها هامة ومفيدة للعمل.

(٨) الضبط والرقابة:

يتضمن تمكين العاملين إتاحة الفرصة للعاملين لممارسة السلطة لأداء مهامهم مما يحقق لهم الاستقلالية والذاتية في عملهم، إلا أنه في الجانب الآخر يجب أن يدرك الأفراد العاملين أنه توجد حدود لحريتهم في اتخاذ القرارات ومدى مسؤولياتهم ومسؤوليات الآخرين تجاه إنجاز العمل، فهناك حدود للسلطة وممارسة السلطة من أجل تنفيذ هدف محدد وإلا سبب ذلك الفوضى. وبرأي الباحثة فإن هذا الشرط هو من أهم متطلبات تمكين العاملين لأن باقي المتطلبات لا يمكن أن تتحقق بالشكل الصحيح إذا لم تكن قائمة على الضبط والرقابة في حدود أخلاقيات نابعة عن ثقافة المنظمة.

وقد وضع (Anne Marie, et al) مصادر ومتطلبات تمكين العاملين بالشكل التالي:

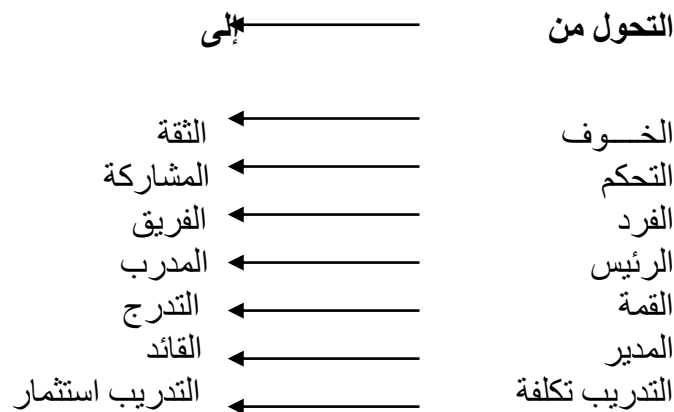
- الشكل (٥) مصادر ومتطلبات تمكين العاملين -



Source: Anne Marie Mcewan, and Peter Sackett, Theoretical considerations of employee empowerment within computer integrated manufacturing production, Empowerment in organization, Vol:5, No:1, 1997, pp:129-138.

ولتأمين المتطلبات السابقة لتمكين العاملين لا بد من توافر متطلب أساسي وهو المناخ الثقافي

الملائم للتمكين أو التحول الثقافي وهو: (٧١)



وذلك لأن عملية تمكين العاملين تتفاعل مع عنصر هو الثقافة التنظيمية للمنظمة وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسسية هي التي تؤثر على عملية تمكين العاملين.

وتتضمن صفات الثقافة كما حددها (Malcolm) ما يلي: (٧٢)

(١) الانفتاح والإدارة التشاركية المدعومة من خلال تشجيع تدخل العاملين واعتماد فرق العمل والتمكين والتعليم والتدريب والاتصالات الشاملة.

(٢) أسلوب عقلاني يقوم على اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق والعمل الواضح.

(٣) المرونة في التعامل مع اهتمامات العملاء والتحسين المستمر.

(٤) النزاهة مع التأكيد على قيم العملاء والمسؤولية العامة.

فضرورة توفر مناخ ثقافي ملائم للتمكين يأتي من أن العاملين بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة، وهذه الأمور لا يمكن الوصول إليها إذا لم تكن بالأساس من قلب ثقافة المنظمة وأساسياتها والتي يجب أن تعززها المنظمة لدى العاملين (٧٣)، وقد أشار (Mallak) إلى أن مستوى تمكين العاملين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة، كما يدعم هذا الرأي (Honold) حيث يرى أن مستوى تمكين العاملين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين، كما يؤيد (Fishman) ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل (٧٤)، وبشكل جوهري يتطلب تنفيذ التمكين الفعال ثقافة تنظيمية جديدة، لأن التمكين يتطلب تغيير ثقافة المنظمة القديمة وتبني ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على تمكين العاملين وتأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته والممارسات التنظيمية، كعناصر ترتبط بحياة المنظمة (٧٥)، ومن خلال توفير المناخ الملائم للتمكين تستطيع المنظمة التأكد من مدى فاعلية تنفيذ عملية التمكين من خلال المؤشرات التالية: (٧٦)

١- عدد الأفكار الجديدة- بغض النظر عن مدى عمليتها- التي تنجح الإدارة في توليدها من العاملين في المنظمة، فالابتكار غالباً ما يقترن بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف والحفز والحماس لدى العاملين.

٢- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الأدنى إلى إجمالي القرارات المتخذة في المنظمة.

٣- مقدار التحسن في مؤشرات التكلفة والجودة.

- ٤- مدى النجاح في التنافس بالوقت.
 - ٥- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية.
 - ٦- مقدار التحسن في معنويات ورضاء العاملين.
 - ٧- مقدار التحسن في ولاء وانتماء العاملين.
 - ٨- معدل دوران العمالة.
- وتضيف الباحثة إلى هذه المؤشرات نسبة الأخطاء بعد إتباع عملية التمكين ومقارنتها بالأخطاء الموجودة قبل تطبيق تمكين العاملين.
- و على الرغم من أهمية الفوائد التي يحققها تمكين العاملين للأفراد والمنظمة على حد سواء، فهناك العديد من العقبات أو العوائق التي تحد من تطبيق تمكين العاملين وهي: (٧٧)

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمساءلة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب الإدارة التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- انعدام الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت.

خلاصة المبحث الثاني

إن تمكين العاملين هو وسيلة مضمونة النجاح لأي منظمة إذا تم تطبيقه بالشكل الصحيح، وذلك ليس فقط لأنه يعني منح الصلاحيات والسلطات للعاملين في المنظمة، بل لأن العاملين يشكلون الأعمدة الرئيسية لأي منظمة مهما تغيرت الإدارات التي تقودها، وبالتالي فتمكين العاملين يوحد نمط أداء المهام والأعمال في المنظمة ويجعل العاملين أكثر اقتراباً وإدراكاً لمشاكل العمل، وهذا ما يمكنهم من حل تلك المشكلات بأنفسهم وبسرعة ناتجة عن خبرة العاملين المتراكمة عبر سنوات عملهم في المنظمة، ومن ناحية أخرى فإن تمكين العاملين يشكل خطراً كبيراً لأي منظمة إذا تم استخدامه من قبل بعض العاملين لأغراض السيطرة واستغلال السلطة، ولذلك فإن وجود الضوابط التي تحكم تطبيق تمكين العاملين هو أساس نجاح تمكين العاملين، وفي النهاية فإن هدف كافة العاملين الملتزمين وذوي الخبرة والمعرفة الكافية عن العمل يتمثل في شعورهم بقيمتهم وأهمية دورهم في أي منظمة ، فلماذا لا تسعى المنظمات لتحقيق ذلك الهدف الذي ينعكس أولاً وأخيراً في مصلحة المنظمة.

لقد قدم هذا المبحث العديد من المعلومات حول ما يتعلق بتمكين العاملين من حيث مفهومه وأهميته وخصائصه ومراحله وخطواته ومتطلباته وعدة معلومات أخرى.

أما في المبحث التالي فسيتم التحدث عن دور أخلاقيات الخدمة العامة في توفير متطلبات تمكين العاملين.

هوامش المبحث الثاني

- ١- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢، ص ٢٨.
- ٢- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، **المجلة العلمية لتجارة والتمويل**، كلية التجارة ،جامعة طنطا ،الملحق الثاني، العدد الأول، ٢٠٠١، ص ١.
- ٣- أحمد سيد مصطفى ،الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات القرن الجديد، أخبار الإدارة العربية، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية** ، العدد ٣٠، ٢٠٠٠.
- 4- Yasar F. Jarrar and Mohamed Zairi, Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices , **Managerial Auditing Journal**, Vol:17,No:5, 2002,pp:266-271.
- ٥- أحمد سيد مصطفى ، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة ، **المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية**، القاهرة ، ٢٠٠٤، ص ٢.
- ٦- عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦، ص ٩٤-٩٥.
- ٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ٢.
- ٨- مازن عبد العزيز مسوده، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، محاضرة عن الروح المعنوية للأفراد، **مجمع الشرق الأوسط للصناعات**، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢.
- ٩- عبد الباري محمد الطاهر و عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، **الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج** ، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤، ص ٩.
- ١٠- عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل التحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ١١- أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، مرجع سبق ذكره، ص ٣.
- ١٢- المرجع السابق مباشرة.
- ١٣- مازن عبد العزيز مسوده، مرجع سبق ذكره، ص ٤.
- ١٤- المرجع السابق مباشرة، ص ٢.
- ١٥- عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره، ص ٩٦.
- ١٦- مازن عبد العزيز مسوده، مرجع سبق ذكره، ص ٣.
- ١٧- عبد الباري الطاهر و عبد العزيز علي مرزوق ، مرجع سبق ذكره، ص ٩.

- ١٨- المرجع السابق مباشرة، ص٨.
- ١٩- عبد الرحمن بن إبراهيم المديرس، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، **مجلة المعلم**، ٢٠٠٦، ص١.
- ٢٠- يراجع كل من :
- Tom Barry, The Manager As Coach, **Industrial & Commercial Training**, ,Vol: 24, No:2, 1992.
 - Steven H. and Others, The Survivor Syndrome : Aftermath Of Downsizing, **Career Development International**, , Vol:2, No:6, 1997, PP: 278-286.
- ٢١- المرجع السابق مباشرة.
- ٢٢- عبد الباري الطاهر و عبد العزيز علي مرزوق ، مرجع سبق ذكره، ص٩.
- ٢٣- أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، مرجع سبق ذكره، ص٣.
- ٢٤- عبد الباري الطاهر و عبد العزيز علي مرزوق ، مرجع سبق ذكره، ص١٠.
- ٢٥- المرجع السابق مباشرة .
- ٢٦- عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره.
- ٢٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص١.
- 28- Thomson, K .M., **The employee Revolution: Corporate Internal Marketing**, Pitman publishing , London, 1990, pp:66-80.
- ٢٩- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص ٢٠٠.
- ٣٠- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، القاهرة، ١٩٩٩.
- ٣١- يراجع كل من:
- محمود محمد السيد، تمكين الموظفين، بحث منشور، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١.
 - Wilkinson, Adrian, Empowerment: theory and practice, **Personnel Review**, Vol:27, No:1, 1998, pp:45-52.
- ٣٢- أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، مرجع سبق ذكره، ص٢.
- ٣٣- عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره.
- ٣٤- معالي فهمي حيدر، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة ، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠٠١.
- ٣٥- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص٣.

- 36- Lashely, C.,and McGoldrick, J., The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations, **Empowerment in organization**, Vol:2, No:3, 1994,pp:25-38.
- 37- Block, P, **The Empowered Manager Political Skills at Work**, San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- 38- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M, “ The road to empowerment: seven questions every leader should consider”, **organizational Dynamics**, Vol. 26, No.2, 1997, pp:37-49.
- 39- Cook, S, “ The culture implication of empowerment”. **Empowerment in Organization**, Vol.2, No.1, 1994, pp:9-13.
- 40- Bowen, D. E. and Lawler, E. E, “ **The empowerment of service workers: What, why, how, and when**”, Sloan Management Review, 1992,pp:3-9.
- 41- Cacciope, R, “ Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel”, **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol.19, No.5, 1998, pp:264-274.
- 42- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M., etal, op.cit ,pp:37-49.
- 43- Taborda, C. G, “ **Leadership, teamwork, and empowerment: management toward 2000**”, AACE International Transactions, 1999, pp:1-4.
- 44- Harari, O, “ The trust factor”, **Management Review**, Vol.88, No.1, 1999, pp:28-31.
- 45- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M., etal, op.cit ,pp:37-49.
- 46- Spreitzer, G. M, “ Social structural characteristics of psychological empowerment”. **Academy of Management Journal**, Vol.39. No.2, 1996, pp:483-504.
- 47- Sutton, R. and Kahn, R, “ **Prediction, understanding, and control as antidotes to stress**”, in Lorsh, J. (ed.), Handbook of Organizational Behavior, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs,1997.
- 48- Bowen, D. E. and Lawler, E. E, op.cit ,pp:3-9.

٤٩- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين- إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، ٢٠٠٥، ص٢٧.

- 50- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B, “ Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment”. **Academy of Management Journal**, Vol.45, 2002, pp:735-744.
- ٥١- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص٢٨.
- 52- Kay Greasley, and Nicola King, Employee perceptions of empowerment, **Employee Relations**, Vol:27, No:4,2005,pp:354-368, Emerald Group publishing Limited.
- 53- Bass, B. M. and Avolio, B. J, “**transformational leadership: a response to critiques** ”, in Chemers, M. M. and Ayman, R. (Eds). Leadership theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press, 1993.
- ٥٤- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص٩.
- ٥٥- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص١.
- 56- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M., etal, op.cit ,pp:37-49.
- 57- Higgs, M. and Rowland, D, "**Developing change leadership capability. The impact of a development intervention**", Henley Working Paper Series, 2001.
- 58- Bowen, D.E. and Lawler, E.E , “**Empowerment of service employee** ”, Sloan Management Review, 1995,pp:73-84.
- ٥٩- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص٣٢.
- 60- Gandz, J, “ The employee empowerment era”, **Business Quarterly**, Vol.55, no.2, 1990, pp:70-74.
- 61- Jones, L, “ Cocooned and cynical employees”, **Journal for Quality and Participation**, Vol.18, No.18, 1995 , pp:52-57.
- ٦٢- أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، مرجع سبق ذكره، ص٣.
- ٦٣- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص٣٣.
- 64- Kizilos, P, “ Craze about empowerment”, **Training**, Vol.27, No.12, 1990, pp:47-56.
- 65- Jones, L, op.cit ,pp:52-57.
- 66- Phillips, R, “ Coaching for higher performance”, **Executive Development**, Vol.8, No.7, 1995, pp:5-7.
- 67- Brown, R, “ **Coaching helps you reach for the stars**”, Works Management, 1997, pp:34-36.

68- Joseph S.L. Yip, Quality service success- property management development to empowerment: a Hong Kong analysis, **Structural Survey**, Vol:18, No:4,2000,pp:148-154..

٦٩- يراجع كل من:

• أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، مرجع سبق ذكره.

• عبد الباري الطاهر و عبد العزيز علي مرزوق ، مرجع سبق ذكره.

٧٠- يراجع كل من:

• عبد الباري الطاهر و عبد العزيز علي مرزوق ، مرجع سبق ذكره، ص ١١.

• محمود محمد السيد، مرجع سبق ذكره.

• أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، مرجع سبق ذكره،

ص ٤.

• Kay Greasley and Nicola King, op.cit ,pp:354-368.

71- Cheryl Travers and Others, The Meaning Of Empowerment : The Interdisciplinary Etymology Of A New Management Concept, **International journal Of Management Reviews**, 2002, V4.PP 271-290.

72- Joseph S.L. Yip, op.cit ,pp: 148-154.

٧٣- مازن عبد العزيز مسوده، مرجع سبق ذكره، ص ٤.

٧٤- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ٩.

٧٥- المرجع السابق مباشرة، ص ١٠.

٧٦- أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، مرجع سبق ذكره، ص ٤.

٧٧- سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠.

المبحث الثالث- تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على متطلبات تمكين العاملين

يهدف هذا المبحث إلى توضيح دور أخلاقيات الخدمة العامة في توفير متطلبات تمكين العاملين.

إن النقص الملاحظ في أخلاقيات العمل هو الموضوع الأكثر اهتماماً بالنسبة للعملاء، كما أن الثقافة القوية للمنظمة المتمثلة بالمبادئ الأخلاقية والقيم السليمة هي العامل المحرك الأساسي خلف أي نجاح استراتيجي مهم تحققه المنظمة^(١)، ويرأي الباحثة فإن تلك الثقافة القوية

تتمثل بالتزام المنظمة جميعها ببعض الأهداف والقيم المشتركة، ودون هذا الالتزام لا توجد منظمة بل يوجد راع من الناس، وبناء عليه فإن كلمة إدارة هي التفكير ملياً في تلك الغايات والقيم والأهداف ووضعها موضع التحقيق وخاصة عند تطبيق المنظمة أي برنامج أو سياسة إدارية جديدة، وبما أن برنامج تمكين العاملين يتطلب تطبيقه توفير متطلباته الأساسية، فإن عدم القدرة على توفير تلك المتطلبات يعني فشل تمكين العاملين، وقد أكدت الدراسات على ضرورة وجود أخلاقيات للعمل لنجاح تمكين العاملين، التي اعتبرت أن الأخلاقيات هي الأبعاد الجوهرية لتمكين العاملين سواء ذكرت بشكل مباشر أو تمثلت بعبارات أخرى مثل الالتزام – حسن استخدام السلطة- النزاهة- العدالة- الإنصاف- الاعتراف- التقدير..... وغيرها^(٢)، وبالتالي إن عملية تمكين العاملين تكون ناجحة فقط في حال تم استيعاب ومعرفة المعنى الحقيقي للتمكين^(٣)، خاصة وأن عبارة تمكين العاملين تعني أن تصبح قوة العمل مزودة بدرجة كبيرة من المرونة وحرية أكبر في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وإذا أردنا معرفة تأثير أخلاقيات الخدمة على كل مطلب من متطلبات تمكين العاملين التي تتمثل بالثقة والاتصال الفعال والمكافأة والمناخ التنظيمي والالتزام نجد أن العديد من العاملين أكدوا أن مقدار الثقة الممنوح للعامل هو الذي يحدد مدى تمكينه، وكلما قل مستوى الرقابة كلما زادت الثقة وبالتالي كلما كان تمكينه أكبر^(٤)، وبرأي الباحثة أنه عندما يقل مستوى الرقابة على العامل، تكون هناك حاجة لتقييد العامل بضوابط محددة بغض النظر عن وجود رقابة أو لا، وتقييد العامل بأخلاقيات العمل هو الذي يجب أن يحل محل الرقابة من أجل زيادة ثقة الإدارة بالعامل، وبالتالي فإن نتيجة تمكين العاملين ستكون الفشل إذا تم استخدام تلك الثقة بشكل استغلال الحرية والسلطة لأن هذه الحالة تعني فقدان أخلاقيات العمل، وقد أكد ذلك بعض العاملين الذين اعتبروا أن الثقة اللازمة للتمكين يجب أن لا تذهب نحو التصرف بحرية مطلقة، بل إنها شيء يتم اكتسابه ويعتمد على الخبرة والمعرفة والتدريب والتصرفات المسبقة، وأكدوا أيضاً على وجود حدود لاتخاذ القرار واعتبروا أنه إذا كان القرار المتخذ فيه تجاوز لحد التمكين فإنهم يجب أن يلجئون إلى مرجع أكثر قدماً^(٥)، كما اعتبرت إحدى الدراسات أن أحد الآثار الجانبية التي تحول دون نجاح تمكين العاملين هو الاستخدام غير المسؤول للسلطة^(٦)، أما فيما يتعلق بتأثير أخلاقيات الخدمة على الاتصال الفعال فإننا نجد أن تمكين العاملين يتمثل بإعادة توزيع اتخاذ القرار لتعزيز التغيير المباشر والمرغوب به على حياة الأفراد، إنه فكرة أن يكون عملية يحقق من خلالها الأفراد السيطرة على عملهم الخاص وأن يكون لديهم

مشاركة ديمقراطية في حياة منظماتهم، وتلك المشاركة لا تتحقق إلا من خلال الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتوجيههم نحو التصرف الأخلاقي، خاصة وأن موظفي الخدمة العامة هم بحاجة لمعرفة المبادئ الأساسية والمعايير المتوقعة منهم تطبيقها في عملهم وأين هي حدود السلوك المقبول^(٧)، وبناء على ذلك فإن إخفاء المعلومات اللازمة للعمل يعني فقدان الاتصال الفعال وبالتالي افتقار تمكين العاملين إلى أحد متطلباته ونتيجة ذلك هي فشل تمكين العاملين، وبطبيعة الحال فإن توفر الاتصال الفعال يتوقف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، هذا ويمثل المناخ التنظيمي اللازم للتمكين العديد من العوامل، حددها (مصطفى) من جهة على أنها^(٨):

١- درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين.

٢- قدر ما يتوفر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية وحسن استخدام السلطة.

ومن جهة أخرى يتعلق المناخ التنظيمي بثقافة المنظمة التي تعتبر النزاهة أحد صفاتها وذلك لأن الثقافة هي العمل بقيم وسلوكيات إنسانية^(٩)، ولأن تمكين العاملين يرتبط بشكل وثيق بثقافة المنظمة وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسسية تؤثر على تمكين العاملين^(١٠)، فإن تمكين العاملين بالنتيجة لا يمكن أن يتحقق بدون وجود النزاهة التي تعتبر إحدى الأخلاقيات الضابطة للعمل، وبرأي الباحثة، بما أن تمكين العاملين يعني أن يتصرف العامل حسب حكمته الشخصية وحسب الحالة التي يتعرض لها، فإن الأخلاقيات والقيم هي بمثابة الشيء الوحيد الذي يجمع كافة العاملين في المنظمة ويوحد مرجعيات اتخاذ القرارات والتصرف، ويولد الالتزام تجاه العمل الذي يعد أحد أهم متطلبات تمكين العاملين، فقد أكدت الدراسات على وجود حدود معينة من الحرية التي ترافق عملية تمكين العاملين، حيث أن إحدى الدراسات اعتبرت أن تمكين العاملين يحفز على توليد شعور بالالتزام تجاه متطلبات الخدمة مع قدر ملائم من القوة والحرية لاستخدام تلك القوة^(١١)، و بنفس الوقت يعتبر شرط الضبط والرقابة من أهم متطلبات تمكين العاملين^(١٢)، وبرأي الباحثة فإن المقصود بالضبط والرقابة ليس رقابة الإدارة على العاملين بل وجود الأخلاقيات التي تحكم كافة تصرفات العاملين ويستندون إليها عند اتخاذ القرارات، خاصة وأن العامل قد تواجهه العديد من الحالات التي تتطلب تصرفات لا يوجد لها إسناداً قانونياً وبالتالي فإذا لم يستند العامل في تصرفاته إلى الأخلاقيات فإن الفرصة ستكون أكبر للتجاوزات الأخلاقية التي ستؤدي في

النهاية إلى انتشار الفساد وفشل تمكين العاملين، لأن السلوك الفردي تحكمه برأي الباحثة ثلاث مستويات من المعايير الأخلاقية وهي:

(١) القوانين.

(٢) الأعراف والتقاليد السائدة.

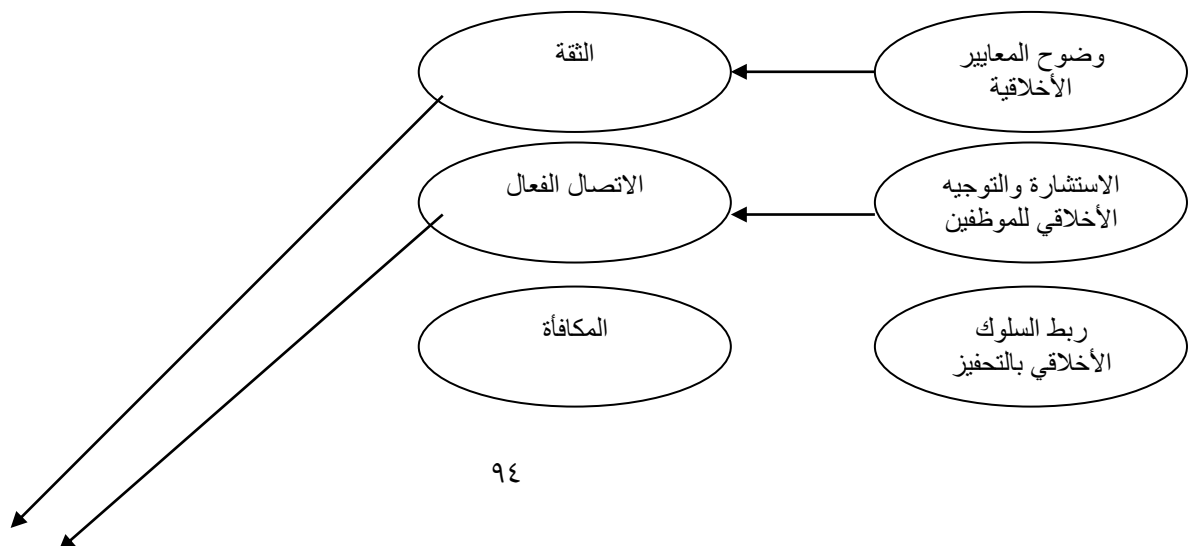
(٣) عقلانية الأخلاق: وهي تلك المواقف التي يتصرف في ضوءها الأفراد طبقاً لأحكامهم الشخصية نظراً لعدم وجود إسناد قانوني، بل يعتمد على المنطقية في ضوء مبررات الموقف.

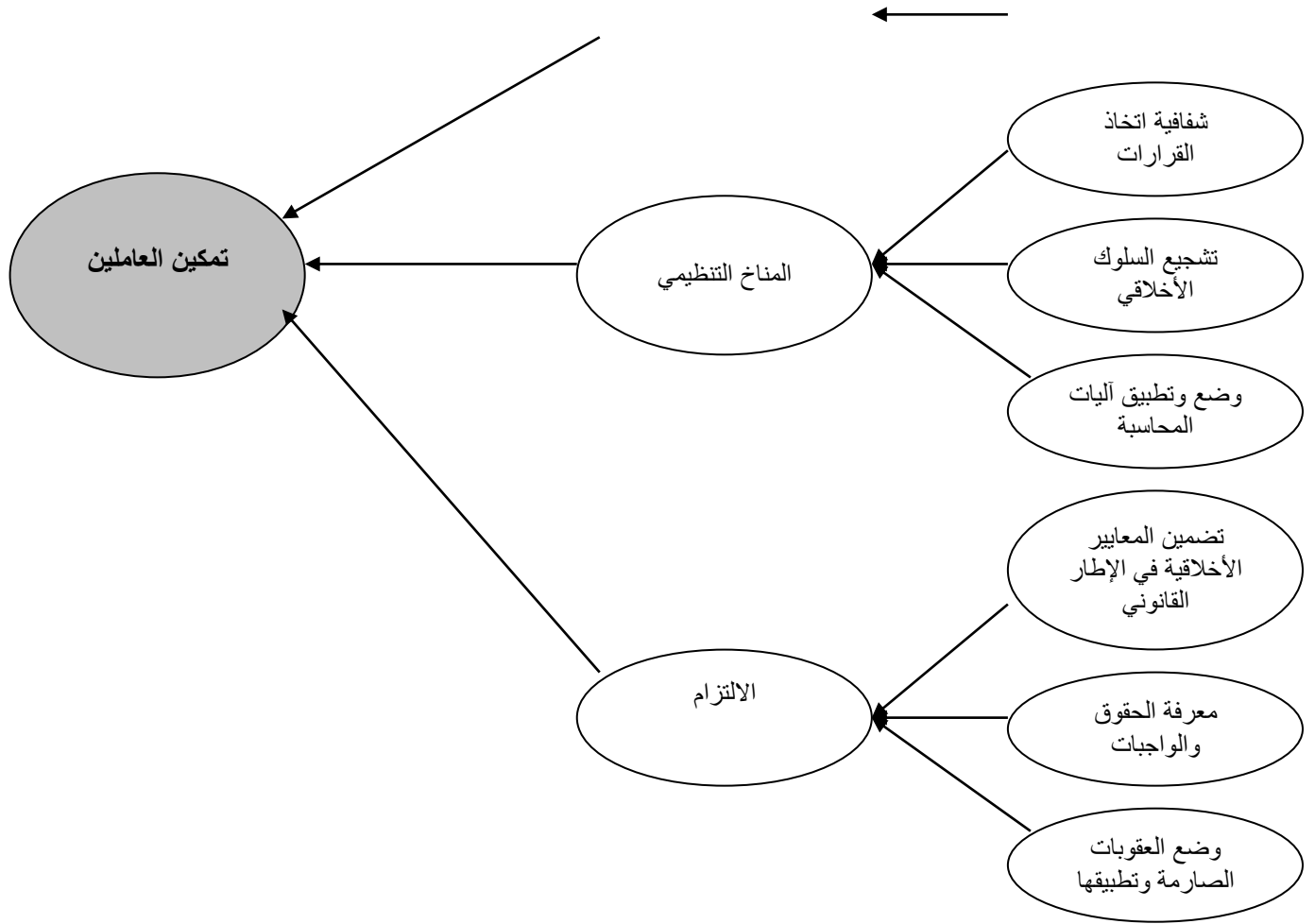
ومن جهة أخرى فإن الالتزام لا يقتصر فقط على العاملين بل يجب أن يشمل كافة أفراد المنظمة مهما كان مستواهم ، ولا يجب التغاضي عن أي تجاوزات أخلاقية مهما كانت بسيطة لأنها في النهاية سوف تتراكم وتشكل انحرافاً في المجرى الأخلاقي للأفراد أولاً وللمنظمة أخيراً.^(١٣)

كما ربطت العديد من الدراسات بين الالتزام وتحقيق الميزة التنافسية ، حيث اعتبرت أن المصدر الوحيد للميزة التنافسية هو موظفي المنظمة (الملتزمون- المتعلمون- القادرون على التغيير)^(١٤) ، وهذا يدل على أن الالتزام هو أحد الشروط الأساسية للعاملين المؤهلين للتمكين وبالتالي فإن الالتزام هو أحد الأخلاقيات التي يجب الالتزام بها لنجاح تمكين العاملين، كما أنه شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين^(١٥)، وبالإضافة إلى ذلك فقد أكدت إحدى الدراسات على تمكين العاملين على أنه عملية إعطاء العاملين سلطة حقيقية في عملهم لتحقيق تحسين مستمر ورضا عمل في أداء المنظمة من أجل تقديم منتجات أفضل جودة وخدمة عملاء مميزة للحفاظ في النهاية على التنافس^(١٦)، وبالتالي فإذا لم تستخدم السلطة والقوة الممنوحة للعاملين بالشكل الصحيح وتم استغلالها ، فلن تستطيع المنظمة من تحقيق أي هدف من أهدافها وبالتالي تحقيق التنافس، لكن هذا الكلام يتطلب بالإضافة إلى ما سبق مطلباً أساسياً يعتبر أيضاً أحد متطلبات تمكين العاملين وهو المكافأة، حيث أن تمكين العاملين يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، وهذا الرضا يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء^(١٧)، وبالطبع فإن التحفيز لا يمكن أن يتحقق في حال التمييز بين العاملين في منح المكافأة أو منحها بناء على أسس غير موضوعية ، وبمعنى آخر إن العدالة في توزيع المكافآت هي العنصر الأخلاقي الذي يؤثر على المكافأة كأحد متطلبات تمكين العاملين.

ويمكن تمثيل تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على توفير متطلبات تمكين العاملين برأي الباحثة على الشكل التالي:

الشكل رقم (٦) - تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين





المصدر: من إعداد الباحثة

مما سبق يمكن القول أن أي سلوك لا أخلاقي يؤثر على مسيرة الفرد الوظيفية وفرص

الترقية^(١٨)، ومن بين أنماط السلوك الموجودة لدى الموظفين ، والتي هي:^(١٩)

- المفسد المجرد من الأخلاق.
- الحيادي.
- الأخلاقي.

ترى الباحثة أن النمط المؤهل ليتم تمكينه في المنظمة من بين الأنماط الثلاثة هو الموظف الأخلاقي، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن عملية تمكين العاملين تعتمد على أخلاقيات العمل قبل وأثناء وبعد تطبيقها في أي منظمة وبالتالي فلا يمكن أن تتم وتحقق بدون الأخلاقيات، خاصة وأن العديد من الباحثين يرون أن تمكين العاملين هو استمرارية أكثر من كونه حالة مؤقتة

(٢٠)، وبرأي الباحثة فعند وجود أخلاقيات محددة تحكم عملية تمكين العاملين فإن التأثير سيكون لصالح المنظمة والعكس بالعكس، أي عند عدم إتباع أخلاقيات العمل ستكون نتيجته هي الفساد والتجاوزات الأخلاقية، وبما أن تمكين العاملين هو عملية مستمرة فإما أن يكون نجاحاً مستمراً أو فشلاً مستمراً، وهنا تبرز حاجة المنظمة إلى وجود سياسة إدارية ترافق تطبيق تمكين العاملين لضمان بقاء الأخلاقيات بمثابة الضابط الوحيد لكل تصرف في المنظمة، ويمكن أن تكون تلك السياسة هي الإدارة بالقيم، التي نتجت عن تحول القيم من مفهوم فردي إلى إستراتيجية جديدة تتبعها المنظمات و تقوم على مجموعة من المبادئ التي لا يمكن التخلي عن أي مبدأ منها وهي: (٢١)

١. إن هناك ثلاثة أهداف للحياة:

الهدف الأول: الوصول والنجاح.

الهدف الثاني: الاتصال و الارتباط

الهدف الثالث: المشاركة والاندماج.

أ- فأن يصل الإنسان أو يطمح إلى شيء معين فذلك جزء طبيعي من حياة الناس و سعيهم لتأكيد نواتهم في الحياة، و يعتبر طبيعياً بأن يكون لدى الناس الرغبة في الوصول و النجاح أي الرغبة في الوجود ولأن هدف الحياة الأول يتمحور حول الوجود عبر الفعل.

ب- و الهدف الثاني في الحياة هو الاتصال و الارتباط ،و يقوم على توجيه العلاقات الإنسانية التي تستطيع أن تثبت حضوراً في الوجود الإنساني من خلال الوجود المشترك أو اللقاء المشترك و اللقاءات المشتركة مع الآخرين .

فالأشخاص الذين يتوجهون إلى مجرد النجاح واعتباره النقطة المركزية في حياتهم ، فإنهم غالباً ما يخسرون معظم علاقاتهم وأحياناً تكون أزمة شخصية كالمرض أو الصعوبات المالية أمراً ضرورياً للاعتراف بأن العلاقات الإنسانية تنتمي إلى الأشياء الهامة في حياتنا.

ج- أما الهدف الثالث الاندماج فهو لا يعني إلا تكامل الهدفين الأولين (النجاح- الاتصال)، وعند هذا المستوى يتعلق الأمر بتعريف أو تحديد لقيمنا وأهدافنا المحددة في حياتنا ، وكل ذلك لتضمينها في تصرفنا اليومي وسلوكنا العام، و هذا يعني بالنسبة للناس مبادئ و التزامات أخلاقية و ذلك ما يجعل لحياتنا قيمة وأهمية.

٢. من المهم معرفة القيم التي تحدد أو توجه السلوك أو عمل المنظمة من أجل الوصول إلى أهداف محددة، ولكن الأهم من ذلك هو كيف نستطيع وضع هذه القيم موضع التطبيق في الحياة العملية .

٣. إن الإدارة بالقيم تعتبر أن المنظمات يجب أن يكون أول أهدافها و توجهاتها حول أخلاق العمل الحسنة.

٤. إن المنظمة الناجحة تقوم على أربعة أعمدة ، وكل عامود من هذه الأعمدة يعبر عن تمثيله لمجموعة من الأفراد و جماعات العمل الذين يحملون جملة من الالتزامات و الأهداف المحددة تجاه المنظمة، إن تلك الأعمدة يشار إليها بالاختصار: " CEOs " و هو يعني:

العميل Customer

الموظف Employee

المالكين Owners

أهمية العوامل الأخرى Significant Others

و بالتالي بما أن كل من هذه الأعمدة يمثل مجموعة من الأفراد ،فهذا يعني أنه يمثل جزء من المنظمة و بالتالي فهي متساوية في الأهمية و لهذا فهي لا تتطور و تبقى ناجحة إذا كان أحد أعمدتها مهدد بالانهيار، والأهم من ذلك هو أن تلك الأعمدة تقوم على أساس هو الإدارة بالقيم وهذا الأساس بمثابة العصب الجوهري للمنظمة والطابع الذي يحكم العلاقات الرئيسية مع بعضها.

٥. إن الإدارة بالقيم تتطلب قرارات حاسمة و صعبة جداً تقوم على الاختيار الصحيح أو الصائب أخلاقياً على حساب جني الأرباح السريعة ،رغم ضالة القيم المتجسدة اليوم و الرادعة لمفهوم تحقيق الربح بأي ثمن كان.

٦. إن من يحول الإدارة بالقيم إلى واقع هم الأفراد و ليس المنظمات ، لأن المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد الذين لديهم قيم مختلفة ناتجة عن البيئة التي أتوا منها و بالتالي فإن المنظمة لن تكون قادرة على تحويل الإدارة بالقيم إلى واقع بدون أولئك الأفراد، ويكون دور المنظمة هو توحيد تلك القيم وتوجيهها بما يخدم مصالحها ومصالح من يحملها.

٧. إن الإدارة بالقيم تنجح لأن الأفراد هم الذين يصوغون القيم.
٨. إن القيم هي التي يلتقي الأفراد حولها كجماعات و تدفعهم للعمل معاً بغية الوصول إلى أهداف مشتركة.
٩. إن الإدارة بالقيم تتمحور بالدرجة الأولى حول التعرف على تلك التناقضات بين ما يقوله الآخرون و يشكل قناعة لهم ، وبين سلوكهم الفعلي (العملي).
١٠. إن نمو و تطور القيم يظل عملية تقوم على التعاون و المشاركة.
١١. إن الإدارة بالقيم هي إستراتيجية تطور بعيدة المدى و ليست وصفاً جاهزة تستخدمها المنظمة لكسب المزيد من الأرباح أو وقت الشدة و الأزمات على حساب مستقبل المنظمة.
١٢. إن النجاح الفعلي للإدارة بالقيم لا يأتي بمجرد الإعلان عن القيم ، و إنما من خلال معاشتها فعلياً.
١٣. تؤكد الإدارة بالقيم على مشاركة جميع فئات المنظمة في وضع القيم ،حيث انه يمكن للأفراد العاديين الذين يتوجهون عبر قيم مشتركة و يبتغون أهدافاً مشتركة أن يتوصلوا إلى نتائج غير عادية.
١٤. من أجل نجاح عملية الإدارة بالقيم يجب أن تكون الإدارة قدوة للعاملين ، ويجب أن ينطلقوا في أسلوب تعاملهم بحيث يظل العاملون لديهم أصحاب العقل و الجسد من خلال:
- « المشاركة في صنع القرارات .
 - « التعرف على الآراء و الأفكار.
 - « دفعهم للمبادرات الفردية.

فالإدارة بالقيم تقوم على قاعدة أساسية وهي:

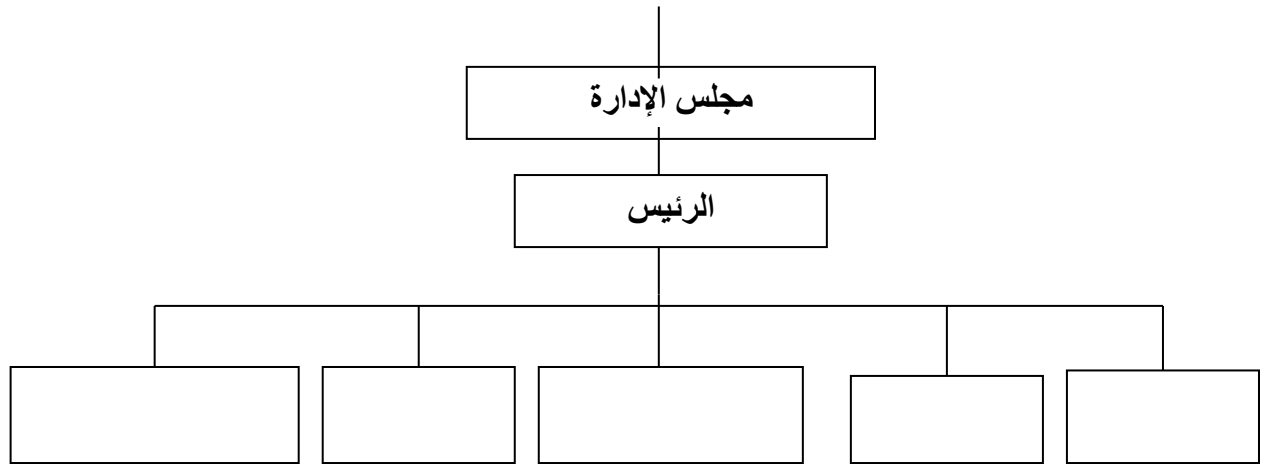
في المنظمة التي تعمل على تطبيق الإدارة من خلال القيم، بشكل فعلي ، يوجد رئيس واحد:

وهو تلك القيم التي كان الجميع قد اتفق عليها

و الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تتبع الإدارة بالقيم يكون على الشكل التالي:

الشكل (٧)- الهيكل التنظيمي للمنظمة التي تطبق الإدارة بالقيم -

قيم المنظمة



بقية التنظيمات

المصدر: كينيث بلانكارد، مايكل أو.كونور، الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم)، ترجمة د.عدنان سليمان، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠، ص ٧٥.

وتستنتج الباحثة من ذلك الشكل أنه في المنظمة التي تتبع الإدارة بالقيم، ستكون السلطة الوحيدة في المنظمة هي القيم المتفق عليها وبالتالي ستتخلص المنظمة من أهم المشاكل التي تواجهها وهي مشكلة الخوف من السلطة أو من الإدارة لأن كل فرد سيعمل بما يتفق مع هذه السلطة لأنها تعبر عن قيمه الشخصية التي تجسدت في قيم المنظمة.

خلاصة المبحث الثالث

إن تمكين العاملين لا يمكن أن يحقق الفوائد المرجوة منه إذا لم يتم توفير متطلباته الأساسية وهي الثقة والاتصال الفعال والمكافأة والمناخ التنظيمي والالتزام، وتلك المتطلبات مرتبطة بأخلاقيات الخدمة التي يجب أن تبقى الإطار الذي يمكن أن يطبق ضمنه تمكين العاملين، وقد بين هذا المبحث كيفية تأثير أخلاقيات الخدمة على توفير متطلبات تمكين العاملين بشكل نظري استناداً إلى الأبحاث والدراسات المتعلقة بذلك ، والفصل التالي سوف يبين التطبيق العملي لهذا التأثير من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية ونتائج اختبار الفروض.

هوامش المبحث الثالث

- 1- Paul L. Schumann, A morale principles framework for human resource management ethics, **Human Resource Management Review**, pp:93-111, 2001.
- ٢- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، **المجلة العلمية لتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، ٢٠٠١، ص٣.
- 3- Joseph S.L. Yip, Quality service success- property management development to empowerment: a Hong Kong analysis, **Structural Survey**, Vol:18, No:4, 2000, pp:148-154.
- 4- Kay Greasley and Nicola King, Employee perceptions of empowerment, **Employee Relations**, Emerald Group publishing Limited Vol:27, No:4, 2005, pp:354-368
- 5- Ibid.
- 6- Jeffery Gands, et al, The Ethics of Empowerment, **Journal of Business Ethics**, 1996, pp:383-392.
- 7- PUMA Policy Brief, No.4, **Public management service**, 1998.
- ٨- أحمد سيد مصطفى ، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة ، **المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية**، القاهرة ، ٢٠٠٤، ص٢.
- 9- Joseph S.L. Yip, op.cit., pp:148-154.

- ١٠- مازن عبد العزيز مسوده، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي**، محاضرة عن الروح المعنوية للأفراد، مجمع الشرق الأوسط للصناعات، عمان، ٢٠٠٦، ص٤.
- 11- Conrad Lashely, Employee empowerment in services : A framework for analysis, **Personnel review**, Vol:28,No:3,1999,pp:169-191.
- ١٢- محمود محمد السيد، تمكين الموظفين، بحث منشور، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١.
- ١٣- شيلدون إس ستاينبيرغ و ديفيد تي أوستيرن، **الحكومة والأخلاق والمديرون – المرشد إلى حل المعضلات الأخلاقية في القطاع العام**، ترجمة: عبد الحليم حزين – حزام حباب، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦، ص٦٧.
- 14- Yasar F. Jarrar and Mohamed Zairi, Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices , **Managerial Auditing Journal**, Vol:17,No:5, 2002,pp:266-271.
- ١٥- سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين- إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، ٢٠٠٥، ص٢٢.**
- 16- Joseph S.L. Yip, op.cit., pp:148-154.
- ١٧- أحمد سيد مصطفى ، تمكين العاملين.. السمات المميزة والمقاييس المؤشرة مرجع سبق ذكره، ص٣.
- ١٨- شيلدون إس ستاينبيرغ و ديفيد تي أوستيرن، مرجع سبق ذكره ، بتصرف.
- ١٩- شيلدون إس ستاينبيرغ و ديفيد تي أوستيرن ،مرجع سبق ذكره ص ٨٦.
- 20- Lisa Martin- Crawford, Empowerment in Healthcare, **Participation & Empowerment: An International Journal**, Vol:7, No:1, 1999,pp:15-24.
- ٢١- كينيث بلانكارد و مايكل أو. كونور، **الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم)**، ترجمة الدكتور عدنان سليمان، سلسلة الرضا للمعلومات ، دار الرضا للنشر، دمشق، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠، ص٤٢.

الفصل الثالث

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيرات البحث على الشكل التالي:

أولاً- الإحصاءات الوصفية .

ثانياً- اختبار الفروض.

ثالثاً- النتائج: يتضمن كل من:

١. نتائج الدراسة الميدانية.

٢. نتائج اختبار الفروض.

أولاً- الإحصاء الوصفية:

أ- توصيف عينة البحث:

يوضح الجدول التالي عينة البحث حسب المتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، النوع ، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة ، أنماط الموظفين)

جدول رقم (٦)

توصيف عينة البحث

المتغير الديموغرافي		التكرار	النسبة المئوية	المتغير الديموغرافي		التكرار	النسبة المئوية
اسم المستشفى	A	71	26.20%	المستوى التعليمي	دكتوراه	12	4.40%
	B	48	17.70%		ماجستير	113	41.70%
	C	71	26.20%		دبلوم	32	11.80%
	D	54	19.90%		جامعة	67	24.70%
	E	27	10%		أقل من جامعة	47	17.30%
نوع الوظيفة	طبيب	135	49.80%	الخبرة	أقل من ٥ سنوات	139	51.30%
	إداري	74	27.30%		بين ٥ - ١٠ سنة	63	23.20%
	فني	62	22.90%		بين ١٠ - ١٥ سنة	35	12.90%
النوع	ذكر	153	56.50%		بين ١٥ - ٢٠ سنة	16	5.90%
	أنثى	118	43.50%		أكثر من ٢٠ سنة	18	6.60%
العمر	أقل من ٣٠	116	42.80%	أنماط الموظفين	غير الأخلاقي	66	24.4%
	بين ٣٠ - ٤٠	67	24.70%		الحيادي	132	48.7%
	بين ٤٠ - ٥٠	61	22.50%		الأخلاقي	73	26.9%

	بين ٥٠ - ٦٠	27	10%	
--	-------------	----	-----	--

من الجدول السابق نلاحظ :

١- **نوع الوظيفة:** لقد بلغ عدد الأطباء (١٣٥) بنسبة (٤٩,٨٠٪) ، أما الإداريين فقد بلغ عددهم (٧٤) بنسبة (٢٧,٣٠٪) ، وبلغ عدد الفنيين (٦٢) بنسبة (٢٢,٩٠٪) ، وهذا يبين أن فئة الأطباء هي الغالبة لأنها تشكل نصف العينة تقريباً .

٢- **النوع:** بلغ عدد الذكور (١٥٣) بنسبة (٥٦,٥٠٪) ، أما عدد الإناث فقد بلغ (١١٨) بنسبة (٤٣,٥٠٪) ، وهذا يدل على تغلب الطابع الذكوري على أفراد مجتمع الدراسة.

٣- **العمر:** توزعت أعمار أفراد مجتمع الدراسة في الفئات الأولى والثانية والثالثة والرابعة، إذ تركز معظمها في الفئة الأولى وهي (أقل من ٣٠ سنة)، حيث بلغ عدد أفرادها (١١٦) بنسبة (٤٢,٨٠٪) ، وكان هناك تقارب بين أعداد كل من الفئتين الثانية والثالثة حيث بلغ عدد أفراد الفئة الثانية وهي (بين ٣٠ - ٤٠) ، (٦٧) بنسبة (٢٤,٧٠٪) ، أما الفئة الثالثة وهي (بين ٤٠ - ٥٠) فقد بلغ عدد أفرادها (٦١) بنسبة (٢٢,٥٠٪) ، كما حققت الفئة الرابعة وهي (بين ٥٠ - ٦٠) أقل نسبة وهي (١٠٪) حيث بلغ عدد أفرادها (٢٧).

٤- **المستوى التعليمي:** تبين النتائج المبينة في الجدول أن الفئة التي تمثل الجزء الأكبر من العينة حاصلة على مؤهل الماجستير حيث بلغ عدد أفراد هذه الفئة (١١٣) بنسبة (٤١,٧٠٪) أما الفئة التي تليها فهي فئة المؤهل الجامعي التي بلغ عدد أفرادها (٦٧) بنسبة (٢٤,٧٠٪) ، وحققت فئة أقل من جامعي نسبة (١٧,٣٠٪) حيث بلغ عدد أفرادها (٤٧) ، أما فئة دبلوم الدراسات فقد بلغ عدد أفرادها (٣٢) بنسبة (١١,٨٠٪) ، بينما كانت فئة الدكتوراه هي أقل نسبة بين هذه الفئات حيث حققت نسبة (٤,٤٠٪) وبلغ عدد أفرادها (١٢) .

٥- **الخبرة:** من بين خمس فئات تمثل الخبرة حصلت الفئة الأولى وهي (أقل من ٥ سنوات) على أعلى نسبة وهي (٥١,٣٠٪) أي أنها تمثل أكثر من نصف العينة وبلغ عدد أفرادها ١٣٩ ، وباقي الفئات تعددت نسبها حيث أن عدد أفراد الفئة الثانية وهي (من ٥- ١٠ سنوات) بلغ (٦٣)

بنسبة (٢٣,٢٠٪)، كما أن الفئة الثالثة وهي (من ١٠-١٥ سنة) بلغ عدد أفرادها (٣٥) بنسبة (١٢,٩٪) ، وحققت الفئة الرابعة وهي (من ١٥-٢٠ سنة) نسبة (٥,٩٪) حيث بلغ عد أفرادها (١٦) ، أما الفئة الأخيرة وهي (أكثر من ٢٠ سنة) فقد بلغ عدد أفرادها (١٨) وحققت نسبة (٦,٦٪).

٥- **أنماط الموظفين:** نلاحظ من الجدول أن نمط الموظف الحيادي هو النمط السائد بين الموظفين في المستشفيات حيث بلغ عدد الموظفين الحيايين (١٣٢) بنسبة (٤٨,٧٪) وهذه النسبة تشكل نصف العينة تقريباً ، أما في المرتبة الثانية فقد بلغ عدد الموظفين الأخلاقيين (٧٣) وبنسبة (٢٦,٩٪) ، بينما يشكل الموظفون غير الأخلاقيين النسبة الأقل في العينة حيث بلغ عددهم (٦٦) بنسبة (٢٤,٤٪). وهذا يشير إلى سيطرة النمط الحيادي بين الموظفين في المستشفيات.

ب- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من:

١. أخلاقيات الخدمة العامة.
٢. دور الأخلاقيات في العمل.
٣. الثقة كأحد متطلبات تمكين العاملين.
٤. الاتصال الفعال كأحد متطلبات تمكين العاملين.
٥. المكافأة كأحد متطلبات تمكين العاملين.
٦. المناخ التنظيمي كأحد متطلبات تمكين العاملين.
٧. الالتزام كأحد متطلبات تمكين العاملين.
٨. تطبيق تمكين العاملين.
٩. التعامل مع التجاوزات.
١٠. كيفية التوظيف والمكافآت.

الجدول رقم (٧)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغيرات	الرمز	الصفة
أخلاقيات الخدمة العامة	X1	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري
دور الأخلاقيات في العمل	X2	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري
الثقة	Y1	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري
الاتصال الفعال	Y2	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري
المكافأة	Y3	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري
المناخ التنظيمي	Y4	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري
الالتزام	Y5	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري
تطبيق تمكين العاملين	Y	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري
التعامل مع التجاوزات	X3	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري
كيفية التوظيف والمكافآت	X4	الوسط الحسابي
		الانحراف المعياري

من الجدول السابق نلاحظ أن أخلاقيات الخدمة العامة تتوافر بنسبة مقبولة في المستشفيات حيث بلغت (٣,٤٧)، كما أن دور الأخلاقيات في العمل كبير حيث بلغ في المتوسط (٤,٤٩)، أي أنها نسبة جيدة على الرغم من أنها يجب أن تكون أكثر من ذلك، كما أن الثقة تتوافر بشكل مقبول حيث بلغت في المتوسط (٤,١٦)، كما أن الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في المستشفيات متوافر بشكل مقبول حيث بلغ في المتوسط (٣,٩٨)، أما عن المكافأة فقد حققت في

المتوسط (٣,٧٧) وهذا يعني أن المكافأة تشكل نسبة مقبولة ، وقد بلغ متوسط المناخ التنظيمي (٤,١١) وهي نسبة جيدة تدل على إجماع أفراد العينة على أهمية توفر المناخ التنظيمي الملائم في المستشفيات، كما أن الالتزام شكل نسبة عالية بلغت في المتوسط (٤,٤٢) أي أنها تدل أيضاً على اتفاق أفراد العينة على ضرورة وجود الالتزام في العمل، أما تطبيق تمكين العاملين فقد بلغ في المتوسط (٣,٦١) وهو مقبول ويدل على إيمان وتوجه إدارات المستشفيات نحو تمكين العاملين إلى حد ما ، وقد بلغ متوسط التعامل مع التجاوزات الأخلاقية (٣,٢٩) وهي نسبة مقبولة وتدل على تعامل إدارات المستشفيات بشكل صحيح إلى حد ما مع التجاوزات الأخلاقية، كما بلغ متوسط متغير كيفية التوظيف والمكافآت (٣,٠٨) وهو متوسط مقبول لكنه ضئيل ويدل على رضا العاملين عن كيفية التوظيف التي تتم في المستشفيات ورضاهم عن الطريقة التي تمنح بها المكافآت.

كما قامت الباحثة بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية لمعرفة درجة القبول والجدول التالية تبين النتائج :

الجدول رقم (٨)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب اسم المستشفى

اسم المستشفى/ المتغير	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y	X3	X4
A	وسط حسابي	3.57	4.69	4.59	4.07	3.93	4.22	4.49	3.73	3.39
	انحراف معياري	0.583	0.37	1.282	0.54	0.3	0.49	0.53	0.28	0.8
B	وسط حسابي	3.81	4.43	3.99	4.15	3.7	4.24	4.48	3.75	3.75
	انحراف معياري	0.476	0.41	0.468	0.43	0.35	0.54	0.47	0.4	0.54
C	وسط حسابي	3.61	4.51	4.09	3.98	3.81	4.11	4.46	3.56	2.83
	انحراف معياري	0.474	0.44	0.946	0.42	0.35	0.53	0.42	0.49	1.09
D	وسط حسابي	2.92	4.34	4	3.74	3.66	3.85	4.27	3.47	2.27
	انحراف معياري	0.558	0.45	0.405	0.65	0.57	0.59	0.35	0.47	0.85
E	وسط حسابي	3.31	4.31	3.85	3.91	3.63	4.12	4.26	3.43	3.38
	انحراف معياري	0.396	0.44	0.365	0.44	0.45	0.39	0.3	0.24	0.83

نلاحظ من الجدول ما يلي :

إن الوسط الحسابي لمتغير أخلاقيات الخدمة العامة كان الأفضل لدى مستشفى الأسد الجامعي حيث بلغ (٣,٨١) وهذا يشير إلى توافر أخلاقيات الخدمة في العمل بنسبة جيدة مقارنة بباقي المستشفيات، وبنفس الوقت فقد كان اتفاق كبير حول دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الاتصال الفعال لدى مستشفى الأسد الجامعي حيث بلغ (٤,١٥)، وكذلك الأمر بالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي فقد كان الأفضل لدى هذا المستشفى حيث بلغ (٤,٢٤) وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع العاملين في هذا المستشفى على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين مقارنة بباقي المستشفيات ، وقد كان هناك توجه كبيراً ورغبة في تطبيق تمكين العاملين لدى أفراد هذا المستشفى حيث بلغ الوسط الحسابي لمتغير تطبيق تمكين العاملين (٣,٧٥) ، كما حقق ذلك المستشفى أفضل نسبة أيضاً تجاه متغير التعامل مع التجاوزات حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٦٢) وهذا يشير إلى تعامل إدارة وموظفي ذلك المستشفى بشكل جيد مع التجاوزات الأخلاقية مقارنة بباقي المستشفيات، وأيضاً كان لدى هذا المستشفى أفضل وسط حسابي لمتغير كيفية التوظيف والمكافآت حيث بلغ (٣,٧٥) وهذا يشير إلى وجود رضا في هذا المستشفى عن الطريقة التي يتم من خلالها منح المكافآت والتوظيف مقارنة بباقي المستشفيات، أما الدور الذي تلعبه الأخلاقيات في العمل فقد كان الأفضل لدى مستشفى الأطفال حيث بلغ في المتوسط (٤,٦٩) ، وتميز هذا المستشفى أيضاً في أفضل وسط حسابي لمتغير الثقة الذي بلغ (٤,٥٩) ويشير إلى وجود اتفاق كبير حول دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الثقة مقارنة بباقي المستشفيات ، وقد حقق نفس المستشفى أفضل نسبة فيما يتعلق بمتغير المكافأة حيث بلغ (٣,٩٣) وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع العاملين في هذا المستشفى على دور أخلاقيات الخدمة في منح المكافآت مقارنة بباقي المستشفيات، ، كما تميز مستشفى الأطفال في تحقيق أفضل وسط حسابي لمتغير الالتزام الذي بلغ (٤,٤٩) وهو يشير إلى وجود اتفاق بين جميع العاملين في هذا المستشفى على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الالتزام كأحد متطلبات تمكين العاملين مقارنة بباقي المستشفيات.

الجدول رقم (٩)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة / المتغير	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y	X3	X4
طبيب	وسط حسابي	3.43	4.45	4.11	3.99	3.75	4.08	4.42	3.58	2.94
	انحراف معياري	0.572	0.444	0.918	0.498	0.379	0.537	0.429	0.46	0.975
إداري	وسط حسابي	3.48	4.67	4.31	3.96	3.85	4.15	4.39	3.69	3.27
	انحراف معياري	0.639	0.359	0.843	0.623	0.518	0.506	0.493	0.337	1.077
فني	وسط حسابي	3.52	4.36	4.08	3.96	3.72	4.14	4.44	3.57	3.16
	انحراف معياري	0.596	0.444	0.924	0.448	0.34	0.567	0.427	0.401	0.913

نلاحظ من الجدول أن ما يلي:

إن الوسط الحسابي لمتغير أخلاقيات الخدمة العامة كان الأفضل في فئة الفنيين حيث بلغ (٣,٥٢)، وهذا يشير إلى توافر أخلاقيات الخدمة بنسبة جيدة لدى هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، كما أن الوسط الحسابي لمتغير دور الأخلاقيات في العمل كان الأفضل في فئة الإداريين حيث بلغ (٤,٦٧)، وهذا يشير إلى الدور الكبير الذي تلعبه أخلاقيات الخدمة في عمل أفراد تلك الفئة مقارنة بباقي الفئات، كما حققت هذه الفئة أيضاً أفضل وسط حسابي لمتغير الثقة حيث بلغ (٤,٣١)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الثقة مقارنة بباقي الفئات، أما فئة الأطباء فقد حققت أفضل وسط حسابي لمتغير الاتصال الفعال الذي بلغ (٣,٩٩)، ويشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الاتصال الفعال اللازم لتمكين العاملين مقارنة بباقي الفئات، وبالنسبة للمكافأة فقد حققت فئة الإداريين أفضل وسط حسابي حيث بلغ (٣,٨٥)، وهو يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في منح المكافآت مقارنة بباقي الفئات، وتميزت هذه الفئة في تحقيق أفضل وسط حسابي لمتغير المناخ التنظيمي حيث بلغ (٤,١٥)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين مقارنة بباقي الفئات، كما أن الوسط الحسابي لمتغير الالتزام كان الأفضل في فئة الفنيين حيث بلغ (٤,٤٤)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور

أخلاقيات الخدمة في تأمين الالتزام مقارنة بباقي الفئات، أما الرغبة في تطبيق تمكين العاملين فقد كانت الأفضل في فئة الإداريين حيث بلغ (٣,٦٩)، وحققت فئة الفنيين أفضل وسط حسابي بالنسبة لمتغير التعامل مع التجاوزات الذي بلغ (٣,٣٣)، وهو يشير إلى رفض التجاوزات الأخلاقية من قبل أفراد هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، أما الوسط الحسابي لمتغير كيفية التوظيف والمكافآت فقد كان الأفضل في فئة الإداريين حيث بلغ (٣,٢٧)، وهذا يشير إلى وجود رضا بين جميع أفراد هذه الفئة عن كيفية التوظيف والمكافآت مقارنة بباقي الفئات.

الجدول رقم (١٠)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب النوع

النوع / المتغير	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y	X3	X4
ذكر	3.44	4.42	4.12	3.99	3.74	4.11	4.41	3.61	3.28	3.03
	0.576	0.459	1.022	0.445	0.415	0.528	0.449	0.41	0.517	0.973
أنثى	3.51	4.57	4.22	3.96	3.82	4.11	4.43	3.61	3.3	3.15
	0.619	0.394	0.715	0.611	0.412	0.546	0.443	0.43	0.532	1.029

يبين الجدول النتائج التالية:

إن الوسط الحسابي كان الأفضل لدى فئة الأنثى فيما يتعلق بكل من متغير أخلاقيات الخدمة العامة الذي بلغ (٣,٥١)، وهذا يدل على توافر أخلاقيات الخدمة بنسبة جيدة لدى هذه الفئة مقارنة بالفئة الأخرى، وبالنسبة لمتغير دور الأخلاقيات في العمل حيث بلغ (٤,٥٧)، وهذا يدل على الدور الكبير الذي تلعبه أخلاقيات الخدمة في عمل أفراد هذه الفئة مقارنة بالفئة الأخرى، وبالنسبة لمتغير الثقة أيضاً حيث بلغ (٤,٢٢)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الثقة مقارنة بالفئة الأخرى، أما فئة الذكور فقد حققت أفضل وسط حسابي بالنسبة لمتغير الاتصال الفعال الذي بلغ (٣,٩٩)، ويشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الاتصال الفعال مقارنة بالفئة الأخرى، وبالنسبة للمكافأة فقد كان الوسط الحسابي الأفضل لدى فئة الأنثى حيث بلغ (٣,٨٢)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في منح المكافآت مقارنة بالفئة الأخرى، وبنفس الوقت فإن الوسط الحسابي لمتغير المناخ التنظيمي كان متساوياً

بين الفئتين حيث بلغ (٤,١١)، وهو يشير إلى وجود اتفاق بين كلا الفئتين على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين، بينما حققت فئة الأنثى تميزاً بالنسبة لمتغير الالتزام الذي بلغ (٤,٤٣)، وهو يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الالتزام مقارنة بالفئة الأخرى، ومرة أخرى فقد كان الوسط الحسابي لمتغير تطبيق تمكين العاملين متساوياً بين الفئتين حيث بلغ (٣,٦١)، وهذا يشير إلى وجود رغبة لدى كلتا الفئتين في تطبيق تمكين العاملين، أما بالنسبة لمتغير التعامل مع التجاوزات فقد كان الأفضل لدى فئة الأنثى حيث بلغ الذي بلغ الوسط الحسابي (٣,٣)، وهذا يشير إلى التعامل المناسب مع التجاوزات الأخلاقية بين جميع أفراد هذه الفئة مقارنة بالفئة الأخرى، وحققت نفس الفئة أفضل وسط حسابي بالنسبة لمتغير كيفية التوظيف والمكافآت حيث بلغ (٣,١٥)، وهو يشير إلى وجود رضا بين جميع أفراد هذه الفئة عن كيفية التوظيف والمكافآت مقارنة بالفئة الأخرى.

الجدول رقم (١١)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب العمر

العمر / المتغير										
X4	X3	Y	Y5	Y4	Y3	Y2	Y1	X2	X1	
2.81	3.2	3.54	4.35	4.03	3.76	3.94	4.05	4.46	3.28	أقل من ٣٠ سنة
1.022	0.558	0.482	0.442	0.583	0.419	0.585	0.777	0.416	0.627	
3.14	3.32	3.58	4.39	4.17	3.8	3.97	4.26	4.54	3.55	بين ٣٠ - ٤٠ سنة
0.925	0.459	0.373	0.48	0.53	0.478	0.49	1.199	0.478	0.524	
3.33	3.34	3.73	4.57	4.2	3.79	4.08	4.25	4.57	3.71	بين ٤٠ - ٥٠ سنة
0.977	0.537	0.353	0.41	0.476	0.341	0.456	0.898	0.412	0.538	
3.5	3.49	3.67	4.41	4.1	3.7	3.93	4.19	4.28	3.51	بين ٥٠ - ٦٠ سنة
0.831	0.417	0.291	0.392	0.424	0.393	0.449	0.386	0.427	0.514	

يبين الجدول ما يلي:

حققت فئة (بين ٤٠ - ٥٠ سنة) أفضل وسط حسابي بالنسبة لكل من متغير أخلاقيات الخدمة العامة الذي بلغ (٣,٧١) ، وهذا يشير إلى توافر أخلاقيات الخدمة بنسبة جيدة لدى هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، و بالنسبة لمتغير دور الأخلاقيات في العمل حيث بلغ (٤,٥٧)، وهو يشير إلى الدور الكبير الذي تلعبه أخلاقيات الخدمة في عمل أفراد تلك الفئة

مقارنة بباقي الفئات، و أيضاً بالنسبة لمتغير الاتصال الفعال الذي بلغ (٤,٠٨) ، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الاتصال الفعال اللازم لتمكين العاملين مقارنة بباقي الفئات، و بالنسبة لمتغير الالتزام حيث بلغ (٤,٥٧)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الالتزام مقارنة بباقي الفئات، وبالنسبة لمتغير تطبيق تمكين العاملين حيث بلغ (٣,٧٣)، وهذا يشير إلى وجود رغبة كبيرة في تطبيق تمكين العاملين لدى أفراد هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، أما فئة (بين ٣٠ - ٤٠ سنة) فقد حققت أفضل وسط حسابي بالنسبة لكل من متغير الثقة حيث بلغ (٤,٢٦)، وهو يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الثقة مقارنة بباقي الفئات، وبالنسبة لمتغير المكافأة حيث بلغ (٣,٨)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في منح المكافآت مقارنة بباقي الفئات، وبالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي أيضاً حيث بلغ (٤,١٧)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين مقارنة بباقي الفئات، وقد كانت فئة (بين ٥٠ - ٦٠ سنة) هي الأفضل تجاه متغير التعامل مع التجاوزات حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٤٩) ، وهذا يشير إلى رفض التجاوزات الأخلاقية من قبل أفراد هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، كما كانت الأفضل أيضاً بالنسبة لمتغير كيفية التوظيف والمكافآت حيث بلغ (٣,٥)، وهذا يشير إلى وجود رضا بين جميع أفراد هذه الفئة عن كيفية التوظيف والمكافآت مقارنة بباقي الفئات.

الجدول رقم (١٢)
الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي/ المتغير	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y	X3	X4
دكتورة	وسط حسابي	3.68	4.33	4.55	4	3.58	4.1	4.35	3.76	3.38
	انحراف معياري	0.323	0.382	1.911	0.402	0.352	0.386	0.401	0.252	0.886
ماجستير	وسط حسابي	3.34	4.48	4.06	4.01	3.78	4.08	4.45	3.6	2.93
	انحراف معياري	0.652	0.455	0.478	0.571	0.391	0.545	0.434	0.499	0.945
دبلوم	وسط حسابي	3.49	4.5	4.57	3.87	3.72	4.02	4.32	3.51	3.21
	انحراف معياري	0.637	0.495	1.967	0.499	0.318	0.646	0.492	0.35	1.098

2.92	3.33	3.53	4.32	4.12	3.8	3.87	4.02	4.44	3.39	وسط حسابي	جامعة
0.965	0.396	0.356	0.447	0.493	0.307	0.475	0.457	0.431	0.511	انحراف معياري	
3.51	3.34	3.78	4.55	4.23	3.82	4.11	4.22	4.61	3.8	وسط حسابي	أقل من جامعي
1.005	0.458	0.293	0.42	0.516	0.627	0.486	0.469	0.358	0.447	انحراف معياري	

يبين الجدول ما يلي:

تميزت فئة (أقل من جامعي) في تحقيق أفضل وسط حسابي بالنسبة لمتغير أخلاقيات الخدمة العامة حيث بلغ (٣,٨)، وهذا يشير إلى توافر أخلاقيات الخدمة بنسبة جيدة لدى هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، وأيضاً بالنسبة لمتغير دور الأخلاقيات في العمل حيث بلغ (٤,٦١)، وهو يشير إلى الدور الكبير الذي تلعبه أخلاقيات الخدمة في عمل أفراد تلك الفئة مقارنة بباقي الفئات، كما كان الأفضل أيضاً بالنسبة لمتغير الاتصال الفعال حيث بلغ (٤,١١)، وهو يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الاتصال الفعال اللازم لتمكين العاملين مقارنة بباقي الفئات، وبالنسبة لمتغير المكافأة أيضاً حيث بلغ (٣,٨٢)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في منح المكافآت مقارنة بباقي الفئات، وبالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي أيضاً حيث بلغ (٤,٢٣)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين مقارنة بباقي الفئات، كما تميزت هذه الفئة بالنسبة لمتغير الالتزام حيث بلغ (٤,٥٥)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الالتزام مقارنة بباقي الفئات، وكان التوجه لدى هذه الفئة نحو تطبيق تمكين العاملين هو الأفضل حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٧٨)، وهذا يشير إلى وجود رغبة كبيرة في تطبيق تمكين العاملين لدى أفراد هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، كما أن الوسط الحسابي لمتغير كيفية التوظيف والمكافآت كان الأفضل في هذه الفئة حيث بلغ (٣,٥١)، وهذا يشير إلى وجود رضا بين جميع أفراد هذه الفئة عن كيفية التوظيف والمكافآت مقارنة بباقي الفئات، أما فئة الدبلوم فقد حققت تميزاً بالنسبة لمتغير الثقة حيث بلغ (٤,٥٧)، وهو يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الثقة مقارنة بباقي الفئات، أما التعامل مع التجاوزات فقد كان

الأفضل في فئة (الدكتوراه) حيث بلغ (٣,٤٧)، وهذا يشير إلى رفض التجاوزات الأخلاقية من قبل أفراد هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات.

الجدول رقم (١٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث حسب الخبرة

الخبرة / المتغير		X1	X2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y	X3	X4
أقل من ٥ سنوات	وسط حسابي	3.29	4.43	4.16	3.91	3.77	4.09	4.43	3.52	3.18	2.73
	انحراف معياري	0.601	0.448	1.189	0.569	0.471	0.615	0.432	0.439	0.504	0.994
بين ٥-١٠ سنوات	وسط حسابي	3.46	4.66	4.23	3.94	3.82	4.04	4.24	3.58	3.23	3.26
	انحراف معياري	0.58	0.399	0.423	0.507	0.363	0.467	0.475	0.425	0.591	1.016
بين ١٠-١٥ سنة	وسط حسابي	3.79	4.48	4.16	4.24	3.75	4.14	4.54	3.81	3.69	3.78
	انحراف معياري	0.393	0.359	0.437	0.327	0.362	0.362	0.372	0.267	0.313	0.567
بين ١٥-٢٠ سنة	وسط حسابي	3.64	4.52	3.83	4.06	3.7	4.12	4.36	3.62	3.38	3.3
	انحراف معياري	0.494	0.41	0.356	0.421	0.299	0.419	0.486	0.221	0.458	0.716
أكثر من ٢٠ سنة	وسط حسابي	4.05	4.28	4.2	4.07	3.73	4.42	4.73	3.97	3.5	3.6
	انحراف معياري	0.298	0.495	0.376	0.451	0.321	0.369	0.274	0.27	0.343	0.688

يبين الجدول ما يلي:

تميزت فئة (أكثر من ٢٠ سنة) في تحقيق أفضل وسط حسابي تجاه كل من متغير أخلاقيات الخدمة العامة الذي بلغ (٤,٠٥)، وهذا يشير إلى توافر أخلاقيات الخدمة بنسبة جيدة لدى هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، وبالنسبة لمتغير المناخ التنظيمي الذي بلغ (٤,٤٢)، وهو يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين مقارنة بباقي الفئات، كما كان الأفضل أيضاً بالنسبة لمتغير الالتزام حيث بلغ (٤,٧٣)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات

الخدمة في تأمين الالتزام مقارنة بباقي الفئات، كما كانت هذه الفئة هي الأفضل بالنسبة لمتغير تطبيق تمكين العاملين حيث بلغ (٣,٩٧)، وهذا يشير إلى وجود رغبة كبيرة في تطبيق تمكين العاملين لدى أفراد هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، أما فئة (بين ٥-١٠ سنوات) فقد كانت الأفضل بالنسبة لكل من متغير دور الأخلاقيات في العمل حيث بلغ (٤,٦٦)، وهذا يشير إلى الدور الكبير الذي تلعبه أخلاقيات الخدمة في عمل أفراد تلك الفئة مقارنة بباقي الفئات، و أيضاً بالنسبة لمتغير الثقة الذي بلغ (٤,٢٣)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الثقة مقارنة بباقي الفئات كما كانت الأفضل أيضاً بالنسبة لمتغير المكافأة حيث بلغ (٣,٨٢)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في منح المكافآت مقارنة بباقي الفئات، كما تميزت فئة (بين ١٠-١٥ سنة) في تحقيق أفضل وسط حسابي لمتغير الاتصال الفعال حيث بلغ (٤,٢٤)، وهذا يشير إلى وجود اتفاق بين جميع أفراد هذه الفئة على دور أخلاقيات الخدمة في تأمين الاتصال الفعال اللازم لتمكين العاملين مقارنة بباقي الفئات، وأيضاً بالنسبة لمتغير التعامل مع التجاوزات حيث بلغ (٣,٦٩)، وهذا يشير إلى رفض التجاوزات الأخلاقية من قبل أفراد هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات، كما كان الوسط الحسابي لمتغير كيفية التوظيف والمكافآت كان في هذه الفئة (٣,٧٨)، وهذا يشير إلى وجود رضا بين جميع أفراد هذه الفئة عن كيفية التوظيف والمكافآت مقارنة بباقي الفئات.

ولمعرفة فيما إذا كان هناك اختلافات جوهرية بين المستشفيات فيما يتعلق بالمتغيرات السابقة قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA حسب نوع الوظيفة والمستوى التعليمي والعمر وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

١- الاختلافات حسب نوع الوظيفة:

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب نوع الوظيفة

المتغير	مصدر	مجموع	درجات	قيمة F	المعنوية	الدلالة
---------	------	-------	-------	--------	----------	---------

			الحرية	المربعات	التباين	
غير جوهرية	0.606	0.502	2	0.357	بين الفئات	أخلاقيات الخدمة العامة
			268	95.382	داخل الفئات	
			270	95.74	التباين الكلي	
جوهرية	٠.٠٠٠	10.741	2	3.835	بين الفئات	دور الأخلاقيات في العمل
			268	47.84	داخل الفئات	
			270	51.674	التباين الكلي	
غير جوهرية	0.236	1.454	2	2.353	بين الفئات	الثقة
			268	216.847	داخل الفئات	
			270	219.2	التباين الكلي	
غير جوهرية	0.891	0.116	2	0.064	بين الفئات	الاتصال الفعال
			268	73.783	داخل الفئات	
			270	73.847	التباين الكلي	
غير جوهرية	0.157	1.861	2	0.638	بين الفئات	المكافأة
			268	45.934	داخل الفئات	
			270	46.572	التباين الكلي	
غير جوهرية	0.599	0.513	2	0.295	بين الفئات	المناخ التنظيمي
			268	77.02	داخل الفئات	
			270	77.315	التباين الكلي	
غير جوهرية	0.807	0.215	2	0.086	بين الفئات	الالتزام
			268	53.556	داخل الفئات	
			270	53.642	التباين الكلي	
غير جوهرية	0.137	2.003	2	0.694	بين الفئات	تطبيق تمكين العاملين
			268	46.434	داخل الفئات	
			270	47.128	التباين الكلي	
غير جوهرية	0.774	0.257	2	0.141	بين الفئات	التعامل مع التجاوزات
			268	73.661	داخل الفئات	
			270	73.802	التباين الكلي	
غير جوهرية	0.052	2.988	2	5.866	بين الفئات	كيفية التوظيف والمكافآت
			268	263.062	داخل الفئات	
			270	268.928	التباين الكلي	

نلاحظ من الجدول ما يلي:

- توجد اختلافات جوهرية حسب نوع الوظيفة فيما يتعلق بدور الأخلاقيات في العمل .
 - لا توجد أي اختلافات جوهرية حسب نوع الوظيفة فيما يتعلق بالمتغيرات التالية:
- ١ . أخلاقيات الخدمة العامة.
 - ٢ . الثقة.
 - ٣ . الاتصال الفعال.
 - ٤ . المكافأة.
 - ٥ . المناخ التنظيمي.

٦. الالتزام.

٧. تطبيق تمكين العاملين.

٨. التعامل مع التجاوزات.

٩. كيفية التوظيف والمكافآت.

ولمعرفة إلى من تعود تلك الاختلافات الجوهرية قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (١٥)

نتائج اختبار توكي حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	طبيب	إداري	فني
طبيب	—	*٠,٢٢٦ - ٠,٠٠٠	٠,٠٩٠ ٠,١٦٤
إداري	*٠,٢٢٦ ٠,٠٠٠	—	*٠,٣١٧ ٠,٠٠٠
فني	٠,٠٩٠- ٠,١٦٤	*٠,٣١٧- ٠,٠٠٠	—

يلاحظ من الجدول ما يلي :

- وجود اختلافات بين الإداري وكل من الطبيب والفني فيما يتعلق بدور الأخلاقيات في العمل.

٢- الاختلافات حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (١٦)

نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدالة
أخلاقيات الخدمة العامة	بين الفئات	7.973	4	6.041	٠.٠٠٠	جوهريّة
	داخل الفئات	87.767	266			
	التباين الكلي	95.74	270			
دور الأخلاقيات في العمل	بين الفئات	1.116	4	1.467	0.212	غير جوهريّة
	داخل الفئات	50.559	266			
	التباين الكلي	51.674	270			
الثقة	بين الفئات	9.495	4	3.011	0.019	جوهريّة
	داخل الفئات	209.705	266			
	التباين الكلي	219.2	270			

غير جوهريّة	0.112	1.891	4	2.041	بين الفئات	الاتصال الفعال
			266	71.805	داخل الفئات	
			270	73.847	التباين الكلي	
غير جوهريّة	0.444	0.936	4	0.646	بين الفئات	المكافأة
			266	45.926	داخل الفئات	
			270	46.572	التباين الكلي	
غير جوهريّة	0.445	0.933	4	1.069	بين الفئات	المناخ التنظيمي
			266	76.245	داخل الفئات	
			270	77.315	التباين الكلي	
جوهريّة	0.044	2.479	4	1.928	بين الفئات	الالتزام
			266	51.714	داخل الفئات	
			270	53.642	التباين الكلي	
جوهريّة	0.007	3.584	4	2.41	بين الفئات	تطبيق تمكين العاملين
			266	44.718	داخل الفئات	
			270	47.128	التباين الكلي	
غير جوهريّة	0.328	1.162	4	1.267	بين الفئات	التعامل مع التجاوزات
			266	72.535	داخل الفئات	
			270	73.802	التباين الكلي	
جوهريّة	0.005	3.867	4	14.779	بين الفئات	كيفية التوظيف والمكافآت
			266	254.149	داخل الفئات	
			270	268.928	التباين الكلي	

نلاحظ من الجدول ما يلي:

- توجد اختلافات جوهريّة بين فئات المستوى التعليمي فيما يتعلق بالمتغيرات التالية:

١- أخلاقيات الخدمة العامة.

٢- الثقة.

٣- الالتزام.

٤- تطبيق تمكين العاملين.

٥- كيفية التوظيف والمكافآت.

- لا توجد اختلافات جوهريّة بين فئات المستوى التعليمي فيما يتعلق بالمتغيرات التالية:

١- دور الأخلاقيات في العمل.

٢- الاتصال الفعال.

٣- المكافأة.

٤- المناخ التنظيمي.

٥- التعامل مع التجاوزات.

ولمعرفة إلى من تعود تلك الاختلافات الجوهرية قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار توكي حسب المستوى التعليمي (أخلاقيات الخدمة العامة)

المستوى التعليمي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم	جامعي	أقل من جامعة
دكتوراه	—	٠,٣٤٠ ٠,٠٥٢	٠,١٨٩ ٠,٣٣٢	٠,٢٩٤ ٠,١٠٣	٠,١١٨- ٠,٥٢٦
ماجستير	٠,٣٤٠- ٠,٠٥٢	—	٠,١٥١- ٠,١٩٠	٠,٠٤٦- ٠,٦٠٦	*٠,٤٥٨- ٠,٠٠٠
دبلوم	٠,١٨٩- ٠,٣٣٢	٠,١٥١ ٠,١٩٠	—	٠,١٠٥ ٠,٣٩٤	*٠,٣٠٧- ٠,٠٢٠
جامعي	٠,٢٩٤- ٠,١٠٣	٠,٠٤٦ ٠,٦٠٦	٠,١٠٥- ٠,٣٩٤	—	*٠,٤١٢- ٠,٠٠٠
أقل من جامعة	٠,١١٨ ٠,٥٢٦	*٠,٤٥٨ ٠,٠٠٠	*٠,٣٠٧ ٠,٠٢٠	*٠,٤١٢ ٠,٠٠٠	—

يبين الجدول النتائج التالية:

- وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بأخلاقيات الخدمة العامة بين فئة أقل من جامعة وكل من :

١- فئة الماجستير.

٢- فئة دبلوم الدراسات.

٣- فئة الجامعي.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين فئات المستوى التعليمي فيما يتعلق بالثقة ، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار توكي حسب المستوى التعليمي (الثقة)

المستوى التعليمي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم	جامعي	أقل من جامعة
دكتوراه	—	٠,٤٨١ ٠,٠٧٥	٠,٠٢٠- ٠,٩٤٨	٠,٥٢٣ ٠,٠٦١	٠,٣٢٩ ٠,٢٥٣
ماجستير	٠,٤٨١- ٠,٠٧٥	—	*٠,٥٠١- ٠,٠٠٥	٠,٠٤٢ ٠,٧٦١	٠,١٥٣- ٠,٣٢٣
دبلوم	٠,٠٢٠ ٠,٩٤٨	*٠,٥٠١ ٠,٠٠٥	—	*٠,٥٤٣ ٠,٠٠٥	٠,٣٤٨ ٠,٠٨٨
جامعي	٠,٥٢٣- ٠,٠٦١	٠,٠٤٢- ٠,٧٦١	*٠,٥٤٣- ٠,٠٠٥	—	٠,١٩٤- ٠,٢٥١
أقل من جامعة	٠,٣٢٩- ٠,٢٥٣	٠,١٥٣ ٠,٣٢٣	٠,٣٤٨- ٠,٠٨٨	٠,١٩٤ ٠,٢٥١	—

يبين الجدول النتائج التالية:

- وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بالثقة بين كل من :

١- فئة الماجستير وفئة دبلوم الدراسات.

٢- فئة دبلوم الدراسات و فئة الجامعي.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين فئات المستوى التعليمي فيما يتعلق بتطبيق تمكين

العاملين، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار توكي حسب المستوى التعليمي (تطبيق تمكين العاملين)

المستوى التعليمي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم	جامعي	أقل من جامعة
دكتوراه	—	٠,١٥٩ ٠,٢٠٤	٠,٢٥٣ ٠,٠٧٠	٠,٢٣٢ ٠,٠٧٢	٠,٠١٩- ٠,٨٨٧
ماجستير	٠,١٥٩- ٠,٢٠٤	—	٠,٠٩٤ ٠,٢٥٤	٠,٠٧٤ ٠,٢٤٤	*٠,١٧٧- ٠,٠١٣
دبلوم	٠,٢٥٣- ٠,٠٧٠	٠,٠٩٤- ٠,٢٥٤	—	٠,٠٢٠- ٠,٨١٩	*٠,٢٧١- ٠,٠٠٤
جامعي	٠,٢٣٢- ٠,٠٧٢	٠,٠٧٤- ٠,٢٤٤	٠,٠٢٠ ٠,٨١٩	—	*٠,٢٥١- ٠,٠٠١
أقل من جامعة	٠,٠١٩ ٠,٨٨٧	*٠,١٧٧ ٠,٠١٣	*٠,٢٧١ ٠,٠٠٤	*٠,٢٥١ ٠,٠٠١	—

يبين الجدول النتائج التالية:

- وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بتطبيق تمكين العاملين بين فئة أقل من جامعة و كل من :

١- فئة الماجستير.

٢- فئة دبلوم الدراسات.

٣- فئة الجامعي.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين فئات المستوى التعليمي فيما يتعلق بكيفية التوظيف والمكافآت، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (٢٠)

نتائج اختبار توكي حسب المستوى التعليمي (كيفية التوظيف والمكافآت)

المستوى التعليمي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم	جامعي	أقل من جامعة
دكتوراه	—	٠,٤٥٧ ٠,١٢٥	٠,١٧٤ ٠,٥٩٨	٠,٤٦٤ ٠,١٣١	٠,١٢٨- ٠,٦٨٦
ماجستير	٠,٤٥٧- ٠,١٢٥	—	٠,٢٨٣- ٠,١٥٠	٠,٠٠٦ ٠,٩٦٦	*٠,٥٨٥- ٠,٠٠١
دبلوم	٠,١٧٤- ٠,٥٩٨	٠,٢٨٣ ٠,١٥٠	—	٠,٢٨٩ ٠,١٧٠	٠,٣٠٢- ٠,١٧٨
جامعي	٠,٤٦٤- ٠,١٣١	٠,٠٠٦- ٠,٩٦٦	٠,٢٨٩- ٠,١٧٠	—	*٠,٥٩٢- ٠,٠٠٢
أقل من جامعة	٠,١٢٨ ٠,٦٨٦	*٠,٥٨٥ ٠,٠٠١	٠,٣٠٢ ٠,١٧٨	*٠,٥٩٢ ٠,٠٠٢	—

يبين الجدول النتائج التالية:

- وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بكيفية التوظيف والمكافآت بين فئة أقل من جامعة و كل من :
- ١- فئة الماجستير.
- ٢- فئة الجامعي.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين فئات المستوى التعليمي فيما يتعلق بالالتزام، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (٢١)

نتائج اختبار توكي حسب المستوى التعليمي (الالتزام)

المستوى التعليمي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم	جامعي	أقل من جامعة
دكتوراه	—	٠,١٠٣- ٠,٤٤٢	٠,٠٣١ ٠,٨٣٤	٠,٠٢٨ ٠,٨٤٢	٠,١٩٩- ٠,١٦٤
ماجستير	٠,١٠٣ ٠,٤٤٢	—	٠,١٣٤ ٠,١٢٩	٠,١٣١ ٠,٠٥٦	٠,٠٩٦- ٠,٢١٢
دبلوم	٠,٠٣١- ٠,٨٣٤	٠,١٣٤- ٠,١٢٩	—	٠,٠٠٤- ٠,٩٦٩	*٠,٢٣٠- ٠,٠٢٤
جامعي	٠,٠٢٨- ٠,٨٤٢	٠,١٣١- ٠,٠٥٦	٠,٠٠٤ ٠,٩٦٩	—	*٠,٢٢٦- ٠,٠٠٧
أقل من جامعة	٠,١٩٩ ٠,٦٨٦	٠,٠٩٦ ٠,٢١٢	*٠,٢٣٠ ٠,٠٢٤	*٠,٢٢٦ ٠,٠٠٧	—

يبين الجدول النتائج التالية:

- وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بالالتزام بين فئة أقل من جامعة و كل من :
- ١- فئة دبلوم الدراسات.
- ٢- فئة الجامعي.

٢- الاختلافات حسب العمر:

جدول رقم (٢٢)

نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
أخلاقيات الخدمة العامة	بين الفئات	8.081	3	8.205	٠.٠٠٠	جوهريّة
	داخل الفئات	87.658	267			
	التباين الكلي	95.74	270			
دور الأخلاقيات في العمل	بين الفئات	1.748	3	3.117	0.027	جوهريّة
	داخل الفئات	49.926	267			
	التباين الكلي	51.674	270			
الثقة	بين الفئات	2.669	3	1.097	0.351	غير جوهريّة
	داخل الفئات	216.53	267			
	التباين الكلي	219.2	270			
الاتصال الفعال	بين الفئات	0.866	3	1.056	0.368	غير جوهريّة
	داخل الفئات	72.981	267			
	التباين الكلي	73.847	270			
المكافأة	بين الفئات	0.248	3	0.476	0.699	غير جوهريّة
	داخل الفئات	46.324	267			
	التباين الكلي	46.572	270			
المناخ التنظيمي	بين الفئات	1.375	3	1.612	0.187	غير جوهريّة
	داخل الفئات	75.939	267			
	التباين الكلي	77.315	270			
الالتزام	بين الفئات	1.876	3	3.225	0.023	جوهريّة
	داخل الفئات	51.766	267			
	التباين الكلي	53.642	270			
تطبيق تمكين العاملين	بين الفئات	1.544	3	3.015	0.031	جوهريّة
	داخل الفئات	45.584	267			
	التباين الكلي	47.128	270			

جوهريّة	0.035	2.904	3	2.332	بين الفئات	التعامل مع التجاوزات
			267	71.47	داخل الفئات	
			270	73.802	التباين الكلي	
جوهريّة	0.001	6.031	3	17.066	بين الفئات	كيفية التوظيف والمكافآت
			267	251.862	داخل الفئات	
			270	268.928	التباين الكلي	

نلاحظ من الجدول:

- توجد اختلافات جوهريّة بين الفئات العمرية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية:

١. أخلاقيات الخدمة العامة.

٢. دور الأخلاقيات في العمل.

٣. الالتزام.

٤. تطبيق تمكين العاملين.

٥. التعامل مع التجاوزات.

٦. كيفية التوظيف والمكافآت.

- لا توجد اختلافات جوهريّة بين الفئات العمرية فيما يتعلق بالمتغيرات التالية:

١. الثقة.

٢. الاتصال الفعال.

٣. المكافأة.

٤. المناخ التنظيمي.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين الفئات العمرية فيما يتعلق بأخلاقيات الخدمة

العامة، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول

جدول رقم (٢٣)

نتائج اختبار توكي حسب العمر (أخلاقيات الخدمة العامة)

العمر	أقل من ٣٠ سنة	بين ٣٠-٤٠ سنة	بين ٤٠-٥٠ سنة	بين ٥٠-٦٠ سنة
-------	---------------	---------------	---------------	---------------

أقل من ٣٠ سنة	—	*٠,٢٧١- ٠,٠٠٢	*٠,٤٢٦- ٠,٠٠٠	٠,٢٣١- ٠,٠٦٠
بين ٣٠-٤٠ سنة	*٠,٢٧١ ٠,٠٠٢	—	٠,١٥٥- ٠,١٢٧	٠,٠٤٠ ٠,٧٥٩
بين ٤٠-٥٠ سنة	*٠,٤٢٦ ٠,٠٠٠	٠,١٥٥ ٠,١٢٧	—	٠,١٩٥ ٠,١٤٢
بين ٥٠-٦٠ سنة	٠,٢٣١ ٠,٠٦٠	٠,٠٤٠- ٠,٧٥٩	٠,١٩٥- ٠,١٤٢	—

نلاحظ من الجدول:

- وجود اختلافات جوهريّة فيما يتعلق بأخلاقيات الخدمة العامة بين الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) و كل من :

١. الفئة العمرية بين ٣٠ - ٤٠ سنة.

٢. الفئة العمرية بين ٤٠ - ٥٠ سنة.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين الفئات العمرية فيما يتعلق بدور الأخلاقيات في العمل، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (٢٤)

نتائج اختبار توكي حسب العمر (دور الأخلاقيات في العمل)

العمر	أقل من ٣٠ سنة	بين ٣٠-٤٠ سنة	بين ٤٠-٥٠ سنة	بين ٥٠-٦٠ سنة
أقل من ٣٠ سنة	—	٠,٠٧٥- ٠,٢٥٨	٠,١٠٥- ٠,١٢٧	٠,١٧٨ ٠,٠٥٤
بين ٣٠-٤٠ سنة	٠,٠٧٥ ٠,٢٥٨	—	٠,٠٣٠- ٠,٦٩٩	*٠,٢٥٤ ٠,٠١١
بين ٤٠-٥٠ سنة	٠,١٠٥ ٠,١٢٧	٠,٠٣٠ ٠,٦٩٩	—	*٠,٢٨٣ ٠,٠٠٥
بين ٥٠-٦٠ سنة	٠,١٧٨- ٠,٠٥٤	*٠,٢٥٤- ٠,٠١١	*٠,٢٨٣- ٠,٠٠٥	—

نلاحظ من الجدول:

- وجود اختلافات جوهريّة فيما يتعلق بدور الأخلاقيات في العمل بين الفئة العمرية (بين ٥٠ - ٦٠ سنة) وكل من :

١. الفئة العمرية بين ٣٠-٤٠ سنة.

٢. الفئة العمرية بين ٤٠-٥٠ سنة.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين الفئات العمرية فيما يتعلق بالالتزام، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (٢٥)

نتائج اختبار توكي حسب العمر (الالتزام)

العمر	أقل من ٣٠ سنة	بين ٣٠-٤٠ سنة	بين ٤٠-٥٠ سنة	بين ٥٠-٦٠ سنة
أقل من ٣٠ سنة	—	٠,٠٣٣- ٠,٦٢٧	٠,٢١٢- ٠,٠٠٣*	٠,٠٦٠- ٠,٥٢٧
بين ٣٠-٤٠ سنة	٠,٠٣٣ ٠,٦٢٧	—	٠,١٧٩- ٠,٠٢٢*	٠,٠٢٧- ٠,٧٩٠
بين ٤٠-٥٠ سنة	٠,٢١٢ ٠,٠٠٣*	٠,١٧٩ ٠,٠٢٢*	—	٠,١٥٢ ٠,١٣٥
بين ٥٠-٦٠ سنة	٠,٠٦٠ ٠,٥٢٧	٠,٠٢٧ ٠,٧٩٠	٠,١٥٢- ٠,١٣٥	—

نلاحظ من الجدول:

- وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بالالتزام بين الفئة العمرية (بين ٤٠-٥٠ سنة) وكل من:

١. الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة.

٢. الفئة العمرية بين ٣٠-٤٠ سنة.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين الفئات العمرية فيما يتعلق بتطبيق تمكين العاملين، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (٢٦)

نتائج اختبار توكي حسب العمر (تطبيق تمكين العاملين)

العمر	أقل من ٣٠ سنة	بين ٣٠-٤٠ سنة	بين ٤٠-٥٠ سنة	بين ٥٠-٦٠ سنة
أقل من ٣٠ سنة	—	٠,٠٤٠- ٠,٥٢٣	٠,١٨٦- ٠,٠٠٥*	٠,١٣١- ٠,١٤٠
بين ٣٠-٤٠ سنة	٠,٠٤٠ ٠,٥٢٣	—	٠,١٤٦- ٠,٠٤٦*	٠,٠٩٠- ٠,٣٤٠
بين ٤٠-٥٠ سنة	٠,١٨٦ ٠,٠٠٥*	٠,١٤٦ ٠,٠٤٦*	—	٠,٠٥٦ ٠,٥٦١
بين ٥٠-٦٠ سنة	٠,١٣١ ٠,١٤٠	٠,٠٩٠ ٠,٣٤٠	٠,٠٥٦- ٠,٥٦١	—

نلاحظ من الجدول:

- وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بتطبيق تمكين العاملين بين الفئة العمرية (بين ٥٠-٤٠ سنة) و كل من :

١. الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة.

٢. الفئة العمرية بين ٣٠-٤٠ سنة.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين الفئات العمرية فيما يتعلق بالتعامل مع التجاوزات، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (٢٧)

نتائج اختبار توكي حسب العمر (التعامل مع التجاوزات)

العمر	أقل من ٣٠ سنة	بين ٣٠-٤٠ سنة	بين ٤٠-٥٠ سنة	بين ٥٠-٦٠ سنة
أقل من ٣٠ سنة	—	٠,١٢٦- ٠,١١٢	٠,١٣٩- ٠,٠٩٠	٠,٢٩٧- ٠,٠٠٨*
بين ٣٠-٤٠ سنة	٠,١٢٦ ٠,١١٢	—	٠,٠١٣- ٠,٨٩٠	٠,١٧٠- ٠,١٥٠
بين ٤٠-٥٠ سنة	٠,١٣٩ ٠,٠٩٠	٠,٠١٣ ٠,٨٩٠	—	٠,١٥٨- ٠,١٨٨
بين ٥٠-٦٠ سنة	٠,٢٩٧*	٠,١٧٠	٠,١٥٨	—

	٠,١٨٨	٠,١٥٠	٠,٠٠٨	
--	-------	-------	-------	--

نلاحظ من الجدول:

- وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بالتعامل مع التجاوزات بين الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة والفئة العمرية بين ٥٠-٦٠ سنة.

ولمعرفة إلى من تعود الاختلافات الجوهرية بين الفئات العمرية فيما يتعلق بكيفية التوظيف والمكافآت، قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (٢٨)

نتائج اختبار توكي حسب العمر

(كيفية التوظيف والمكافآت)

العمر	أقل من ٣٠ سنة	بين ٣٠-٤٠ سنة	بين ٤٠-٥٠ سنة	بين ٥٠-٦٠ سنة
أقل من ٣٠ سنة	—	*٠,٣٣٠-٠,٠٢٨	*٠,٥١٤-٠,٠٠١	*٠,٦٨٩-٠,٠٠١
بين ٣٠-٤٠ سنة	*٠,٣٣٠-٠,٠٢٨	—	٠,١٨٤-٠,٢٨٤	٠,٣٥٩-٠,١٠٦
بين ٤٠-٥٠ سنة	*٠,٥١٤-٠,٠٠١	٠,١٨٤-٠,٢٨٤	—	٠,١٧٥-٠,٤٣٧
بين ٥٠-٦٠ سنة	*٠,٦٨٩-٠,٠٠١	٠,٣٥٩-٠,١٠٦	٠,١٧٥-٠,٤٣٧	—

نلاحظ من الجدول:

- وجود اختلافات جوهرية فيما يتعلق بكيفية التوظيف والمكافآت بين الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة و كل من :

١. الفئة العمرية بين ٣٠-٤٠ سنة.
٢. الفئة العمرية بين ٤٠-٥٠ سنة.
٣. الفئة العمرية بين ٥٠-٦٠ سنة.

ثانياً: اختبار صحة الفروض

تتمثل فرضيات البحث بالتالي:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود أخلاقيات محددة للعمل وتمكين العاملين في القطاع الصحي.

الفرض الثاني: لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين متطلبات تمكين العاملين.

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين الثقة.
- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين الاتصال الفعال.
- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين.
- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين نظام مكافآت مناسب .
- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين الالتزام كأحد متطلبات تمكين العاملين.

الفرض الثالث: توجد فروق جوهرية بين المستشفيات من حيث:

- تعزيز أخلاقيات الخدمة في الثقافة الصحية.
 - السعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه.
 - التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.
 - الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف والمكافآت.
- الفرض الرابع: توجد فروق جوهرية بين أنواع العاملين في المستشفيات (أخلاقي- حيادي- غير أخلاقي) حسب:

- ١- أخلاقيات الخدمة العامة.
- ٢- دور الأخلاقيات في العمل.
- ٣- تطبيق تمكين العاملين.
- ٣- التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.

اختبار صحة الفرض الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود أخلاقيات محددة للعمل وتمكين العاملين في القطاع الصحي.

يقيس هذا الفرض العلاقة بين وجود أخلاقيات محددة للعمل وبين تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة، و لاختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، وبهدف دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط البسيط فكانت مصفوفة الارتباط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٢٩)

معامل الارتباط البسيط بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين

المتغيرات	تمكين العاملين
أخلاقيات الخدمة العامة	معامل الارتباط
	المعنوية
	الدلالة
	معنوية
	٠,٠٠٠
	٠,٣٩٥ **

** : تعني أن الارتباط معنوي عند ٠,٠٠١

من الجدول نلاحظ وجود ارتباط معنوي ايجابي بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٣٩٥).

ولدراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٠)

معامل الانحدار البسيط بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين

تمكين العاملين				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
الثوابت	٠,٠٠٠	٤,٩٥٠	١,٤٣٦	
أخلاقيات الخدمة العامة	٠,٠٠٠	٧,٠٤٩	٠,٥٦٣	
معامل التحديد $R^2 = ٠,١٥٦$, الخطأ المعياري = $٠,٥٤٨$				
قيمة F المحسوبة = $٤٩,٠٦٩$, المعنوية = $٠,٠٠٠$				

من الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة جوهرية بين أخلاقيات الخدمة العامة وتمكين العاملين في القطاع الصحي، والنموذج يأخذ الشكل التالي:

$$y=a+bx$$

$$y=1.436+0.563x$$

مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض القائل

بعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود أخلاقيات محددة للعمل وتمكين العاملين في القطاع الصحي.

ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود أخلاقيات محددة للعمل وتمكين العاملين في القطاع الصحي.

اختبار صحة الفرض الثاني:

لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين متطلبات تمكين العاملين.

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

١/٢- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين الثقة.

٢/٢- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين الاتصال الفعال.

٣/٢- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين نظام مكافآت مناسب .

٤/٢- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين.

٥/٢- لا يوجد دور للأخلاقيات في تأمين الالتزام كأحد متطلبات تمكين العاملين.

يقيس هذا الفرض دور الأخلاقيات في تأمين متطلبات تمكين العاملين التي تتمثل بالثقة والاتصال الفعال والمكافأة والمناخ التنظيمي والالتزام في المستشفيات محل الدراسة، واختبار صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي، و بهدف دراسة طبيعة وقوة العلاقة بين دور الأخلاقيات في العمل ومتطلبات تمكين العاملين قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط البسيط فكانت مصفوفة الارتباط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣١)

معامل الارتباط البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل ومتطلبات تمكين العاملين

المتغيرات	الثقة	الاتصال الفعال	المكافأة	المناخ التنظيمي	الالتزام
أخلاقيات الخدمة العامة	معامل الارتباط	**٠,٣٥٩	**٠,٢٧٥	**٠,٣٧٨	**٠,٣١٥
	المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	الدلالة	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية

** : تعني أن الارتباط معنوي عند ٠,٠٠١

من الجدول نلاحظ وجود ارتباط معنوي ايجابي بين دور الأخلاقيات في العمل ومتطلبات تمكين العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط لمتطلب الثقة ٠,٣٥٩ وللاتصال الفعال ٠,٢٧٥ وللمكافأة ٠,٤٠٤ وللمناخ التنظيمي ٠,٣٧٨ وللالتزام ٠,٣١٥ .
ولدراسة طبيعة ومعنوية العلاقة بين دور الأخلاقيات في العمل ومتطلبات تمكين العاملين قامت الباحثة بإجراء تحليل الانحدار البسيط لكل متطلب على حدا وكانت النتائج كما في الجداول التالية:

الجدول رقم (٣٢)

معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والثقة

الثقة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	٠,١١١	١,٥٩٩	٠,٨٤٥	الثوابت
جوهرية	٠,٠٠٠	٦,٣٠٣	٠,٧٣٩	دور الأخلاقيات في العمل
معامل التحديد $R^2 = ٠,١٢٩$, الخطأ المعياري = ٠,٨٤٣				
قيمة F المحسوبة = ٣٩,٧٢٩ , المعنوية = ٠,٠٠٠				

من الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة جوهرية بين أخلاقيات العمل و الثقة كأحد متطلبات تمكين العاملين، والنموذج يأخذ الشكل التالي:

$$y=a+bx$$

$$y=0.845+0.739x$$

الجدول رقم (٣٣)

معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والاتصال الفعال

الاتصال الفعال				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	٠,٠٠٠	٧,٩١٨	٢,٥٠٢	الثوابت
جوهرية	٠,٠٠٠	٤,٦٩٣	٠,٣٢٩	دور الأخلاقيات في العمل
معامل التحديد $R^2 = ٠,٠٧٦$, الخطأ المعياري = $٠,٥٠٤$				
قيمة F المحسوبة = $٢٢,٠٢٣$, المعنوية = $٠,٠٠٠$				

من الجدول السابق نلاحظ وجود علاقة جوهرية بين أخلاقيات العمل و تأمين الاتصال الفعال كأحد متطلبات تمكين العاملين، والنموذج يأخذ الشكل التالي:

$$y=a+bx$$

$$y=2.502+0.329x$$

الجدول رقم (٣٤)

معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والمكافأة

المكافأة				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	٠,٠٠٠	٨,٥٩١	٢,٠٥١	الثوابت
جوهرية	٠,٠٠٠	٧,٢٥٢	٠,٣٨٤	دور الأخلاقيات في العمل
معامل التحديد $R^2 = ٠,١٦٤$, الخطأ المعياري = $٠,٣٨٠$				
قيمة F المحسوبة = $٥٢,٥٨٧$, المعنوية = $٠,٠٠٠$				

من الجدول السابق نلاحظ وجود دور جوهري لأخلاقيات العمل في تأمين المكافأة كأحد متطلبات تمكين العاملين، والنموذج يأخذ الشكل التالي:

$$y=a+bx$$

$$y=2.051+0.384x$$

الجدول رقم (٣٥)

معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والمناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي				المتغيرات
الدلالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	٠,٠٠٠	٦,٥٤٤	٢,٠٣٨	الثوابت
جوهرية	٠,٠٠٠	٦,٦٨٩	٠,٤٦٢	دور الأخلاقيات في العمل
معامل التحديد $R^2 = ٠,١٤٣$, الخطأ المعياري = ٠,٤٩٦				
قيمة F المحسوبة = ٤٤,٧٤٩ , المعنوية = ٠,٠٠٠				

من الجدول السابق نلاحظ وجود دور جوهري لأخلاقيات العمل في تأمين المناخ التنظيمي الملائم كأحد متطلبات تمكين العاملين، والنموذج يأخذ الشكل التالي:

$$y=a+bx$$

$$y=2.038+0.462x$$

الجدول رقم (٣٦)

معامل الانحدار البسيط بين دور الأخلاقيات في العمل والالتزام

الالتزام				المتغيرات
الدالة	P	قيمة t المحسوبة	معامل الانحدار	
-----	٠,٠٠٠	١١,١٩٥	٢,٩٧٧	الثوابت
جوهرية	٠,٠٠٠	٥,٤٤٢	٠,٣٢١	دور الأخلاقيات في العمل
معامل التحديد $R^2 = ٠,٠٩٩$, الخطأ المعياري = $٠,٤٢٤$				
قيمة F المحسوبة = $٢٩,٦١٧$, المعنوية = $٠,٠٠٠$				

من الجدول السابق نلاحظ وجود دور جوهري لأخلاقيات العمل في تأمين الالتزام كأحد متطلبات تمكين العاملين، والنموذج يأخذ الشكل التالي:

$$y=a+bx$$

$$y=2.977+0.321x$$

مما سبق نستنتج عدم صحة الفرض القائل

بعدم وجود دور للأخلاقيات في تأمين متطلبات تمكين العاملين.

ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين الأخلاقيات وتمكين العاملين.

اختبار صحة الفرض الثالث:

توجد فروق جوهرية بين المستشفيات من حيث:

- تعزيز أخلاقيات الخدمة في الثقافة الصحية.

- السعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه.

- التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.

- الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف والمكافآت.

يقيس هذا الفرض الفروق بين المستشفيات محل الدراسة من حيث تعزيز أخلاقيات الخدمة العامة في الثقافة الصحية والسعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه والتعامل مع التجاوزات الأخلاقية والإجراءات المتبعة في عملية التوظيف والمكافآت، ولمعرفة ذلك قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٧)

نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب المستشفيات

المتغير	مصدر	مجموع	درجات	قيمة F	المعنوية	الدالة
---------	------	-------	-------	--------	----------	--------

			الحرية	المربعات	التباين	
جوهريّة	٠,٠٠٠	٢٣,٤٤١	٤	٢٤,٩٥٣	بين الفئات	أخلاقيات الخدمة العامة
			٢٦٦	٧٠,٧٨٧	داخل الفئات	
			٢٧٠	٩٥,٧٤٠	التباين الكلي	
جوهريّة	٠,٠٠٠	٧,٦٤٨	٤	٥,٣٣٠	بين الفئات	دور الأخلاقيات في العمل
			٢٦٦	٤٦,٣٦٦	داخل الفئات	
			٢٧٠	٥١,٦٧٤	التباين الكلي	
جوهريّة	٠,٠٠٠	٦,٣٣٦	٤	١٩,٠٦٩	بين الفئات	الثقة
			٢٦٦	٢٠٠,١٣١	داخل الفئات	
			٢٧٠	٢١٩,٢٠٠	التباين الكلي	
جوهريّة	٠,٠٠١	٥,١١٠	٤	٥,٢٧٠	بين الفئات	الاتصال الفعال
			٢٦٦	٦٨,٥٧٧	داخل الفئات	
			٢٧٠	٧٣,٨٤٧	التباين الكلي	
جوهريّة	٠,٠٠١	٥,١٠٧	٤	٣,٣٢١	بين الفئات	المكافأة
			٢٦٦	٤٣,٢٥١	داخل الفئات	
			٢٧٠	٤٦,٥٧٢	التباين الكلي	
جوهريّة	٠,٠٠١	٤,٨٧٤	٤	٥,٢٧٩	بين الفئات	المناخ التنظيمي
			٢٦٦	٧٢,٠٣٥	داخل الفئات	
			٢٧٠	٧٧,٣١٥	التباين الكلي	
جوهريّة	٠,٠١١	٣,٣٣٧	٤	٢,٥٦٣	بين الفئات	الالتزام
			٢٦٦	٥١,٠٧٩	داخل الفئات	
			٢٧٠	٥٣,٦٤٢	التباين الكلي	
جوهريّة	٠,٠٠٠	٦,٢٩٨	٤	٤,٠٧٧	بين الفئات	تطبيق تمكين العاملين
			٢٦٦	٤٣,٠٥١	داخل الفئات	
			٢٧٠	٤٧,١٢٨	التباين الكلي	
جوهريّة	٠,٠٠٠	٧,٤٩٠	٤	٧,٤٧١	بين الفئات	التعامل مع التجاوزات
			٢٦٦	٦٦,٣٣١	داخل الفئات	
			٢٧٠	٧٣,٨٠٢	التباين الكلي	
جوهريّة	٠,٠٠٠	٢٣,٨٤٦	٤	٧٠,٩٨١	بين الفئات	كيفية التوظيف والمكافآت
			٢٦٦	١٩٧,٩٤٧	داخل الفئات	
			٢٧٠	٢٦٨,٩٢٨	التباين الكلي	

نلاحظ من الجدول النتائج التالية:

- توجد اختلافات جوهريّة بين المستشفيات فيما يتعلق بالمتغيرات التالية:

١. أخلاقيات الخدمة العامة.

٢. دور الأخلاقيات في العمل.

٣. الثقة.

٤. الاتصال الفعال.

٥. المكافأة.

٦. المناخ التنظيمي.

٧. الالتزام.

٨. تطبيق تمكين العاملين.

٩. التعامل مع التجاوزات.

١٠. كيفية التوظيف والمكافآت.

ولمعرفة إلى أي مستشفى تعود هذه الاختلافات الجوهرية قامت الباحثة بإجراء تحليل
Tukey فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٣٨)

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بتعزيز أخلاقيات الخدمة العامة

اسم المستشفى	A	B	C	D	E
A	-	*٠,٢٤٠٠٧ - ٠,٠١٣	٠,٠٣٨٢٣ - ٠,٦٥٩	*٠,٦٥٤٤٥ ٠,٠٠٠	*٠,٢٦٥٥٦ ٠,٠٢٤
B	*٠,٢٤٠٠٧ ٠,٠١٣	-	*٠,٢٠١٨٤ ٠,٠٣٧	*٠,٨٩٤٥١ ٠,٠٠٠	*٠,٥٠٥٦٢ ٠,٠٠٠
C	٠,٠٣٨٢٣ ٠,٦٥٩	*٠,٢٠١٨٤ - ٠,٠٣٧	-	*٠,٦٩٢٦٧ ٠,٠٠٠	*٠,٣٠٣٧٩ ٠,٠١٠
D	*٠,٦٥٤٤٥ - ٠,٠٠٠	*٠,٨٩٤٥١ - ٠,٠٠٠	٠,٦٩٢٦٧ - ٠,٠٠٠	-	*٠,٣٨٨٨٩ - ٠,٠٠٢
E	*٠,٢٦٥٥٦ - ٠,٠٢٤	*٠,٥٠٥٦٢ - ٠,٠٠٠	*٠,٣٠٣٧٩ - ٠,٠١٠	*٠,٣٨٨٨٩ ٠,٠٠٢	-

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

نلاحظ من الجدول أن الاختلافات الجوهرية بين المستشفيات من حيث تعزيز أخلاقيات الخدمة
العامة ترجع إلى الاختلاف بين:

- مستشفى الأطفال وكل من مستشفى التوليد و مستشفى المواساة.
- مستشفى الأسد الجامعي وكل من مستشفى الأطفال و مستشفى المجتهد و مستشفى التوليد
و مستشفى المواساة.

- مستشفى المجتهد وكل من مستشفى التوليد و مستشفى المواساة.
- مستشفى المواساة و مستشفى التوليد.

مما سبق نستنتج صحة الفرض القائل

بوجود اختلافات جوهرية بين المستشفيات من حيث تعزيز أخلاقيات الخدمة في الثقافة الصحية.

ويبين الجدول التالي الاختلافات بين المستشفيات من حيث السعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه:

الجدول رقم (٣٩)

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بالسعي إلى تمكين العاملين

اسم المستشفى	A	B	C	D	E
A	-	٠,٢٠٢ - ٠,٧٨٨	*٠,١٦٧٢ ٠,٠١٤	*٠,٢٦٠٢ ٠,٠٠٠	*٠,٣٠٢ ٠,٠٠١
B	٠,٢٠٢ ٠,٧٨٨	-	*٠,١٨٧ ٠,٠١٣	*٠,٢٨٠ ٠,٠٠١	*٠,٣٢٢ ٠,٠٠١
C	*٠,١٦٧- ٠,٠١٤	*٠,١٨٧- ٠,٠١٣	-	٠,٠٩٣ ٠,٢٠٢	٠,١٣٤ ٠,١٤٠
D	*٠,٢٦٠- ٠,٠٠٠	*٠,٢٨٠- ٠,٠٠١	٠,٠٩٣ - ٠,٢٠٢	-	٠,٠٤٢ ٠,٦٦١
E	*٠,٣٠٢- ٠,٠٠١	*٠,٣٢٢- ٠,٠٠١	٠,١٣٤- ٠,١٤٠	٠,٠٤٢- ٠,٦٦١	-

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

نلاحظ من الجدول أن الاختلافات الجوهرية بين المستشفيات من حيث السعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه ترجع إلى الاختلاف بين:

- مستشفى الأطفال وكل من مستشفى المجتهد و مستشفى التوليد و مستشفى المواساة .
- مستشفى الأسد الجامعي و كل من مستشفى المجتهد و مستشفى التوليد و مستشفى المواساة

مما سبق نستنتج صحة الفرض القائل

بوجود اختلافات جوهرية بين المستشفيات من حيث السعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه.

ويبين الجدول التالي الاختلافات بين المستشفيات من حيث التعامل مع التجاوزات الأخلاقية:

الجدول رقم (٤٠)

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بالتعامل مع التجاوزات الأخلاقية

اسم المستشفى	A	B	C	D	E
A	-	*٠,٣٥٥ - ٠,٠٠٠	٠,٠٤٩ ٠,٥٥٧	٠,١٥٥ ٠,٠٨٧	٠,٠٧٠- ٠,٥٣٣
B	*٠,٣٥٥ ٠,٠٠٠	-	*٠,٤٠٤ ٠,٠٠٠	*٠,٥١٠ ٠,٠٠٠	*٠,٢٨٥ ٠,٠١٨
C	٠,٠٤٩- ٠,٥٥٧	*٠,٤٠٤- ٠,٠٠٠	-	٠,١٠٥ ٠,٢٤٣	٠,١٢٠- ٠,٢٩٠
D	٠,١٥٥- ٠,٠٨٧	*٠,٥١٠- ٠,٠٠٠	٠,١٠٥ - ٠,٢٤٣	-	٠,٢٢٥- ٠,٠٥٧
E	٠,٠٧٠ ٠,٥٣٣	*٠,٢٨٥- ٠,٠١٨	٠,١٢٠ ٠,٢٩٠	٠,٢٢٥ ٠,٠٥٧	-

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

نلاحظ من الجدول أن الاختلافات الجوهرية بين المستشفيات من حيث التعامل مع التجاوزات الأخلاقية ترجع إلى الاختلاف بين مستشفى الأسد الجامعي و كل من مستشفى الأطفال و مستشفى المجتهد و مستشفى التوليد و مستشفى المواساة.

مما سبق نستنتج صحة الفرض القائل

بوجود اختلافات جوهرية بين المستشفيات من حيث التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.

ويبين الجدول التالي الاختلافات بين المستشفيات من حيث كيفية التوظيف والمكافآت:

الجدول رقم (٤١)

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بكيفية التوظيف والمكافآت

اسم المستشفى	A	B	C	D	E
A	-	*٠,٣٦١ - ٠,٠٢٦	*٠,٥٦٠ ٠,٠٠٠	*١,١٢٣ ٠,٠٠٠	٠,٠٠٩ ٠,٩٦١
B	*٠,٣٦١ ٠,٠٢٦	-	*٠,٩٢١ ٠,٠٠٠	*١,٤٨٤ ٠,٠٠٠	٠,٣٧٠ ٠,٠٧٥
C	*٠,٥٦٠- ٠,٠٠٠	*٠,٩٢١- ٠,٠٠٠	-	*٠,٥٦٣ ٠,٠٠٠	*٠,٥٥٠- ٠,٠٠٥
D	*١,١٢٣- ٠,٠٠٠	*١,٤٨٤- ٠,٠٠٠	*٠,٥٦٣ - ٠,٠٠٠	-	*١,١١٣- ٠,٠٠٠
E	٠,٠٠٩- ٠,٩٦١	٠,٣٧٠- ٠,٠٧٥	*٠,٥٥٠ ٠,٠٠٥	*١,١١٣ ٠,٠٠٠	-

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

نلاحظ من الجدول أن الاختلافات الجوهرية بين المستشفيات من حيث كيفية التوظيف والمكافآت ترجع إلى الاختلاف بين:

- مستشفى الأطفال وكل من مستشفى المجتهد و مستشفى التوليد.
- مستشفى الأسد الجامعي وكل من مستشفى الأطفال و مستشفى المجتهد و مستشفى التوليد .
- مستشفى المجتهد و مستشفى التوليد.
- مستشفى المواساة وكل من مستشفى المجتهد و مستشفى التوليد.

مما سبق نستنتج صحة الفرض القائل

بوجود اختلافات جوهرية بين المستشفيات من حيث كيفية التوظيف والمكافآت.

اختبار صحة الفرض الرابع:

توجد فروق جوهرية بين أنماط الموظفين في المستشفيات (أخلاقي- حيادي- غير أخلاقي)

حسب:

١- أخلاقيات الخدمة العامة.

٢- دور الأخلاقيات في العمل.

٣- تطبيق تمكين العاملين.

٤- التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.

يقيس هذا الفرض الفروق بين أنماط الموظفين في المستشفيات محل الدراسة حسب أخلاقيات الخدمة العامة ودور الأخلاقيات في العمل وتطبيق تمكين العاملين والتعامل مع التجاوزات الأخلاقية ، ولمعرفة ذلك قامت الباحثة بإجراء تحليل التباين أحادي الجانب ANOVA كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٢)

نتائج تحليل التباين ANOVA لمتغيرات البحث حسب أنماط الموظفين

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	قيمة F	المعنوية	الدلالة
أخلاقيات الخدمة العامة	بين الفئات	١٨,٠٤٣	٢	٣١,١١٨	٠,٠٠٠	جوهريّة
	داخل الفئات	٧٧,٦٩٧	٢٦٨			
	التباين الكلي	٩٥,٧٤٠	٢٧٠			
دور الأخلاقيات في العمل	بين الفئات	١,٠٩٣	٢	٢,٨٩٥	٠,٠٥٠	جوهريّة
	داخل الفئات	٥٠,٥٨١	٢٦٨			
	التباين الكلي	٥١,٦٧٤	٢٧٠			
تطبيق تمكين العاملين	بين الفئات	٢,٤٩٢	٢	٧,٤٨٠	٠,٠٠١	جوهريّة
	داخل الفئات	٤٤,٦٣٧	٢٦٨			
	التباين الكلي	٤٧,١٢٨	٢٧٠			
التعامل مع التجاوزات	بين الفئات	١٩,٥٠٦	٢	٤٨,١٤٠	٠,٠٠٠	جوهريّة
	داخل الفئات	٥٤,٢٩٦	٢٦٨			
	التباين الكلي	٧٣,٨٠٢	٢٧٠			

نلاحظ من الجدول النتائج التالية:

- توجد فروق جوهريّة بين أنماط الموظفين في المستشفيات فيما يتعلق بالمتغيرات التالية:

١. أخلاقيات الخدمة العامة.

٢. دور الأخلاقيات في العمل.

٣. تطبيق تمكين العاملين.

٤. التعامل مع التجاوزات.

ولمعرفة إلى أي نمط تعود هذه الاختلافات الجوهريّة قامت الباحثة بإجراء تحليل Tukey

فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٤٣)

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بأخلاقيات الخدمة العامة

أنماط الموظفين	غير الأخلاقي	الحيادي	الأخلاقي
غير الأخلاقي	—	*٠,٤٦٩- ٠,٠٠٠	*٠,٧٠٩- ٠,٠٠٠
الحيادي	*٠,٤٧٠ ٠,٠٠٠	—	*٠,٢٣٩- ٠,٠٠٣
الأخلاقي	*٠,٧٠٩ ٠,٠٠٠	*٠,٢٣٩ ٠,٠٠٣	—

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

يلاحظ من الجدول أن الاختلافات الجوهرية بين أنماط الموظفين من حيث أخلاقيات الخدمة العامة ترجع إلى الاختلاف بين

- الموظف غير الأخلاقي وكل من الموظف الحيادي و الموظف الأخلاقي.
- الموظف الأخلاقي وكل من الموظف الحيادي و الموظف غير الأخلاقي.

مما سبق نستنتج صحة الفرض القائل بوجود فروق جوهرية بين أنواع العاملين في المستشفيات من حيث أخلاقيات الخدمة العامة.

كما يبين الجدول التالي الاختلافات بين أنماط الموظفين من حيث دور الأخلاقيات في العمل:

الجدول رقم (٤٤)

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بدور الأخلاقيات في العمل

أنماط الموظفين	غير الأخلاقي	الحيادي	الأخلاقي
غير الأخلاقي	—	٠,٠٥٠- ٠,٤٤٨	*٠,١٦٩ ٠,٠٢٣
الحيادي	*٠,٤٩٨- ٠,٤٤٨	—	*٠,١١٩ ٠,٠٦١

الأخلاقي	*٠,١٦٩-	*٠,١١٩-	—
	٠,٠٢٣	٠,٠٦١	

* تعني وجود اختلافات جوهريّة عند مستوى معنوية ٠,٠١.

يلاحظ من الجدول أن الاختلافات الجوهرية بين أنماط الموظفين من حيث دور الأخلاقيات في العمل ترجع إلى الاختلاف بين الموظف الأخلاقي وكل من الموظف غير الأخلاقي و الموظف الحيادي.

مما سبق نستنتج صحة الفرض القائل

بوجود فروق جوهريّة بين أنواع العاملين في المستشفيات من حيث دور الأخلاقيات في العمل.

كما يبين الجدول التالي الاختلافات بين أنماط الموظفين من حيث تطبيق تمكين العاملين:

الجدول رقم (٤٥)

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بتطبيق تمكين العاملين

أنماط الموظفين	غير الأخلاقي	الحيادي	الأخلاقي
غير الأخلاقي	—	*٠,٢٢١- ٠,٠٠٠	*٠,٢٢٦- ٠,٠٠١
الحيادي	*٠,٢٢١ ٠,٠٠٠	—	٠,٠٠٥- ٠,٩٣٤
الأخلاقي	*٠,٢٢٦	٠,٠٠٥	—

	٠,٩٣٤	٠,٠٠١	
--	-------	-------	--

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

يلاحظ من الجدول أن الاختلافات الجوهرية بين أنماط الموظفين من حيث تطبيق تمكين العاملين ترجع إلى الاختلاف بين الموظف غير الأخلاقي وكل من الموظف الحيادي و الموظف الأخلاقي.

مما سبق نستنتج صحة الفرض القائل

بوجود فروق جوهرية بين أنواع العاملين في المستشفيات من حيث تطبيق تمكين العاملين.

كما يبين الجدول التالي الاختلافات بين أنماط الموظفين من حيث التعامل مع التجاوزات:

الجدول رقم (٤٦)

نتائج اختبار توكي فيما يتعلق بالتعامل مع التجاوزات

أنماط الموظفين	غير الأخلاقي	الحيادي	الأخلاقي
غير الأخلاقي	—	*٠,٥٤٩- ٠,٠٠٠	*٠,٧٠٨- ٠,٠٠٠
الحيادي	*٠,٥٤٩ ٠,٠٠٠	—	*٠,١٥٩- ٠,٠١٦
الأخلاقي	*٠,٧٠٨ ٠,٠٠٠	*٠,١٥٩ ٠,٠١٦	—

* تعني وجود اختلافات جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١.

يلاحظ من الجدول أن الاختلافات الجوهرية بين أنماط الموظفين من حيث التعامل مع التجاوزات ترجع إلى الاختلاف بين:

- الموظف غير الأخلاقي وكل من الموظف الحيادي و الموظف الأخلاقي.
- الموظف الأخلاقي والموظف الحيادي.

مما سبق نستنتج صحة الفرض القائل

بوجود فروق جوهرية بين أنواع العاملين في المستشفيات من حيث التعامل مع التجاوزات.

ثالثاً- النتائج:

أ- نتائج الدراسة الميدانية:

إن النتائج التي بينتها الدراسة الميدانية تتمثل بما يلي:

١. تتوفر أخلاقيات العمل المتمثلة بالعدالة والصدق والالتزام بالعمل والمساواة في تقديم الخدمة ولو بدرجة غير كافية في المستشفيات محل الدراسة.
٢. هناك اتفاق عام لدى جميع العاملين على ضرورة وجود أخلاقيات تحكم العمل وتوفر متطلبات تمكين العاملين.
٣. لا يتوفر الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في بعض المستشفيات محل الدراسة، وهذا يشكل عائقاً أمام تطبيق تمكين العاملين بالشكل المطلوب.
٤. تعتبر المستشفيات العامة المكان الملائم لتطبيق تمكين العاملين.

٥. بينت الدراسة الميدانية أن الأطباء ذوي الخبرة التي تقل عن خمس سنوات لديهم الدافعية العالية تجاه العمل على الرغم من تلك الضغوط، بالإضافة إلى وجود ميزة تنافسية مهمة تتمتع بها المستشفيات العامة وهي توفر الكوادر الطبية والإدارية المؤهلة و الكفاءة والتي يمكن أن تحقق المنافسة إذا أحسن استخدامها .
٦. إن سوء استخدام السلطة الممنوحة للعاملين يؤدي بالتأكيد إلى حدوث التجاوزات الأخلاقية وبالتالي فشل تمكين العاملين.
٧. تعاني بعض المستشفيات من عدم رضا فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بكيفية التوظيف والمكافآت ، وهذا يشير إلى وجود تأثير لتلك النسبة على وجود الدافعية تجاه العمل وبالتالي عدم رغبة العاملين بتحمل المسؤولية تجاه العمل بسبب الشعور بعدم الرضا.
٨. وجود اختلافات بين الإداري وكل من الطبيب والفني فيما يتعلق بدور الأخلاقيات في العمل.
٩. وجود اختلافات جوهريّة فيما يتعلق بأخلاقيات الخدمة العامة حسب المستوى التعليمي .
١٠. وجود اختلافات جوهريّة فيما يتعلق بدور الأخلاقيات في العمل بين الفئة العمرية بين ٥٠-٦٠ سنة و كل من الفئة العمرية بين ٣٠-٤٠ سنة و الفئة العمرية بين ٤٠-٥٠ سنة.
١١. إن الاختلافات الجوهرية بين المستشفيات من حيث تعزيز أخلاقيات الخدمة العامة ترجع إلى الاختلاف بين:

- ١- مستشفى الأطفال و كل من مستشفى التوليد و مستشفى المواساة .
- ٢- مستشفى الأسد الجامعي و كل من مستشفى الأطفال و مستشفى المجتهد و مستشفى التوليد و مستشفى المواساة.
- ٣- مستشفى المجتهد و كل من مستشفى التوليد و مستشفى المواساة.
- ٤- مستشفى المواساة و مستشفى التوليد.
١٢. إن الاختلافات الجوهرية بين المستشفيات من حيث السعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه ترجع إلى الاختلاف بين:
- ١- مستشفى الأطفال و كل من مستشفى التوليد و مستشفى المواساة و مستشفى المجتهد.
- ٢- مستشفى الأسد الجامعي وكل من مستشفى التوليد و مستشفى المواساة و مستشفى المجتهد.

ب- نتائج اختبار الفروض:

١. توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود أخلاقيات محددة للعمل وتمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

٢. يوجد دور للأخلاقيات في تأمين متطلبات تمكين العاملين حيث أنه:

- تلعب الأخلاقيات دور في تأمين الثقة.
- تلعب الأخلاقيات دور في تأمين الاتصال الفعال.
- تلعب الأخلاقيات دور في تأمين نظام مكافآت مناسب .
- تلعب الأخلاقيات دور في تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين.
- تلعب الأخلاقيات دور في تأمين الالتزام كأحد متطلبات تمكين العاملين.

٣. توجد فروق جوهرية بين المستشفيات من حيث:

- تعزيز أخلاقيات الخدمة في الثقافة الصحية.
- السعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه.
- التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.
- الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف والمكافآت.

٤. توجد فروق جوهرية بين أنماط الموظفين في المستشفيات (أخلاقي- حيادي- غير أخلاقي)

حسب:

- أخلاقيات الخدمة العامة.
- دور الأخلاقيات في العمل.
- تطبيق تمكين العاملين.
- التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.

التوصيات

أولاً- توصيات عامة:

١. تشجيع إدارات المستشفيات العاملين لديها على المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تفعيل الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين.
٢. قيام إدارة المستشفى بمعرفة مشاكل العاملين ومحاولة معالجتها ، و تحفيز العاملين داخل كل مستشفى من خلال التحفيز المادي و المعنوي، من أجل المحافظة على دافعية العاملين الحالية وزيادتها من جهة، وتشجيع العاملين الباقين من جهة أخرى كخطوة لجعل تطبيق تمكين العاملين أمراً ممكناً ضمن تلك المستشفيات.
٣. تفعيل دور أجهزة الرقابة داخل كل مستشفى من أجل كشف أي تجاوز أخلاقي ومعاقبة فاعله بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية.
٤. هناك ضرورة لتشكيل فرق عمل متعددة الاختصاصات ضمن كل مستشفى مما يساهم في توزيع عبء العمل على أكثر من فرد وبالتالي زيادة الدافعية تجاه العمل وضمان توحيد المنظومة الأخلاقية التي يعمل وفقها الأفراد ضمن كل فريق.
٥. تخفيف عبء العمل في المستشفيات العامة من خلال إنشاء مراكز إسعاف مستقلة في مناطق مختلفة وتجهيزها بكافة الاحتياجات اللازمة ، وبالتالي تبقى المستشفيات الحكومية

متخصصة بالعمليات الجراحية والحالات التي يمكن تنظيمها حسب أوقات معينة من جهة، ومن جهة أخرى يتم تخفيض عدد العاملين في كل مستشفى مما يفسح المجال أمام إعادة النظر بنظام المكافآت والأجور.

٦. توجيه العاملين نحو حسن استخدام السلطة الممنوحة كعنصر أخلاقي للعمل.
٧. إعادة النظر بإجراءات التوظيف ومنح المكافآت لضمان تأمين أحد متطلبات تمكين العاملين من خلال جعل إتباع سياسة التوظيف حسب حاجة وقدرة كل مستشفى وبالتالي ضمان تخصيص قدر أكبر من المكافآت لكل موظف .

ثانياً- توصيات خاصة بالمستشفيات:

١. يتمتع مستشفى الأسد الجامعي بتوفر أخلاقيات الخدمة العامة بنسبة تمكنه من توفير متطلبات تمكين العاملين وبالتالي يجب عليه المحافظة على تلك النسبة و محاولة زيادتها.
٢. القيام بكافة الإجراءات التي تضمن المحافظة على دور الأخلاقيات في العمل في مستشفى الأطفال .
٣. إعادة النظر في إجراءات التوظيف والمكافآت لدى مستشفى المجتهد.
٤. دراسة أسباب ودوافع المشاكل التي يعاني منها مستشفى التوليد ومعالجتها، مثل عدم الرضا عن كيفية التوظيف والمكافآت الأمر الذي يشكل خطورة في احتمالية حدوث بعض التجاوزات التي تمنع من تطبيق تمكين العاملين داخل المستشفى.
٥. المحافظة على متطلبات تمكين العاملين المتوفرة لدى مستشفى المواساة وتعزيزها وحسن استخدامها من خلال تطبيق تمكين العاملين داخل المستشفى.

المراجع

المراجع العربية:

١- الكتب:

- ١- أفندي، عطية حسين، **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٢- الخير، طارق و آخرون، **التنمية الإدارية**، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٨.
- ٣- الخير، طارق و آخرون ، **مبادئ التسويق**، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٤.
- ٤- السالم، فيصل، **التنشئة السياسية والاجتماعية بدولة الكويت**، لجنة البحوث والتدريب، جامعة الكويت، ١٩٨٢.
- ٥- الشيمي، سعيد محمد، **قضايا إدارية: إدارة الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام**، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠٠.
- ٦- العثيمين، فهد بن سعود، **أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العمومية** ، الرياض، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٤.
- ٧- المصري، محمد عبد الغني، **أخلاقيات المهنة**، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، الطبعة الأولى ، ١٩٨٦.
- ٨- بلانكارد، كينيث- كونور، مايكل أو، **الأخلاق الحديثة للإدارة (الإدارة بالقيم)**، ترجمة الدكتور عدنان سليمان، سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر، دمشق ، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.
- ٩- بلوط، حسن ابراهيم، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية ،بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢.
- ١٠- حسونة، فيصل، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.
- ١١- خطاب، عايدة سيد، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة – الاندماج- مشاركة المخاطر**، القاهرة، الطبعة الثانية، ١٩٩٩.
- ١٢- داولينغ، غراهام، **تكوين سمعة الشركة (الهوية والصورة والأداء)**، تعريب: وليد شحادة، مكتبة العبيكات، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٣.

- ١٣- ستاينبيرغ، شيلدون إس و أوستيرن، ديفيد تي، **الحكومة والأخلاق والمديرين، المرشد إلى حل المعضلات الأخلاقية في القطاع العام**، ترجمة: عبد الحليم حزين- حزامه حبابيب، دار الكرمل للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٦.
- ١٤- سلمان، فاضل حمد، **أسباب الفساد الإداري**، وزارة المالية (مركز التدريب المالي والمحاسبي)، بغداد، ٢٠٠٥.
- ١٥- صالح، عادل حرحوش و السالم، مؤيد سعيد، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠٠٦.
- ١٦- عقيلي، عمرو وصفي، **مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة**، دار وائل للطباعة، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
- ١٧- عمر، فؤاد عبد الله، **أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي**، البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.
- ١٨- فرنش، وندل و جونير، سيسيل، **تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة)**، ترجمة د.وحيد بن أحمد الهندي، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٥.
- ١٩- مارك ج، مندل و جوردان، وليام أ، **قيم الموظفين في مجتمع متغير**، ترجمة محمد حسنين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨١.
- ٢٠- مقدم، سعيد، **أخلاقيات الوظيفة العمومية، دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل- الحقوق والالتزامات المهنية- النظام التأديبي للموظفين**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع والنشر، جوان، الطبعة الأولى، ١٩٩٧.
- ٢١- ناصر، محمد و الترجمان، غياث، **تسويق الخدمات**، منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٦.
- ٢٢- وليامز، ريتشارد و، **أساسيات إدارة الجودة الشاملة**، الجمعية الأمريكية للإدارة، مكتبة جرير، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.

٢- الدوريات:

- ١- السيد، محمود محمد، **تمكين الموظفين**، بحث منشور، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١.
- ٢- العمر، خالد بن إبراهيم، **المنظمة بين الرؤيا والرسالة**، **مجلة الاقتصادية الالكترونية**، العدد ٤٩٨٦، ٢٠٠٧.
- ٣- المدرس، عبد الرحمن بن إبراهيم، **إدارة الجودة الشاملة في التعليم**، مقال **مجلة المعلم**، ٢٠٠٦.
- ٤- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، **تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص**، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، بحث منشور، **المجلة العلمية للتجارة والتمويل**، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، ٢٠٠١.

- ٥- حيدر، معالي فهمي، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين، *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، العدد الثاني، ٢٠٠١.
- ٦- عبد اللطيف، أسار فخري، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، *مجلة علوم إنسانية*، السنة الرابعة، العدد ٢٩، ٢٠٠٦.
- ٧- فارس، علي أحمد، حل الأزمات: الفساد الإداري نموذجاً، مركز دمشق للدراسات النظرية والحقوق المدنية، دمشق، ٢٠٠٨.
- ٨- مصطفى، أحمد سيد، الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات القرن الجديد، أخبار الإدارة العربية، *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، العدد ٣٠، ٢٠٠٠.
- ٩- هيجان، عبد الرحمن، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، *مجلة معهد الإدارة*، العدد ٧٤، ١٩٩٢.
- ٣- الأبحاث غير المنشورة:**
- ١- المشرقي، مجاهد يحيى صالح، دور الموارد البشرية في كسب رضا العملاء في المنظمات الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، ٢٠٠٨.
- ٢- بدران، أمية، مراحل النمو الخلقي عند طلاب المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير، الأردن، ١٩٧٦.
- ٣- سن، سالي علي محمد، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.
- ٤- المؤتمرات:**
- ١- العتيبي، سعد بن مرزوق، جوهر تمكين العاملين- إطار مفاهيمي، *الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة*، الرياض، ٢٠٠٥.
- ٢- الغفيلي، ابراهيم فهد، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل، *الملتقى الثالث لتطوير الموارد البشرية*، ٢٠٠١.
- ٣- الطاهر، عبد الباري محمد- مرزوق، عبد العزيز علي، تمكين العاملين: مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، *الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج*، جامعة الملك سعود، ٢٠٠٤.
- ٤- مسوده، مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، محاضرة عن الروح المعنوية للأفراد، *مجمع الشرق الأوسط للصناعات*، عمان، ٢٠٠٦.
- ٥- مصطفى، أحمد سيد، تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، *المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية*، القاهرة، ٢٠٠٤.

المراجع الأجنبية:

1- Books:

- 1-Ackerman,Rose, **Redesigning the State to fight corruption**, World bank viewpoint, Note No 75,1996.
- 2-Block, P, **The Empowered Manager Political Skills at Work**, San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- 3-Bowen, D. E. and Lawler, E. E, “ **The empowerment of service workers: What, why, how, and when**”, Sloan Management Review, 1992.
- 4-Bass, B. M. and Avolio, B. J, “**transformational leadership: a response to critiques**”, in Chemers, M. M. and Ayman, R. (Eds). Leadership theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press, 1993.
- 5-Bowen, D.E. and Lawler, E.E , “**Empowerment of service employee** ”, Sloan Management Review, 1995.
- 6-Brown, R, “ **Coaching helps you reach for the stars**”. Works Management, 1997.
- 7- Denharbt, Rober B, **Public Administration : An Action, orientation** , Thomson,2003.
- 8-Higgs, M. and Rowland, D, "**Developing change leadership capability. The impact of a development intervention**", Henley Working Paper Series, 2001.
- 9- Lovelock,C, **Services Marketing**, Prentice-Hall, Engle Wood cliffs,Inc, New Jersey, 1996.
- 10- **Managing with soul: Combining corporate Integrity with the Bottom line**,2003,www.hreonline.com.
- 11- PUMA Policy Brief No. 4, **PRINCIPLES FOR MANAGING ETHICS IN THE PUBLIC SERVICE**, Public Management Service, 1998.

- 12-Sutton, R. and Kahn, R, “ **Prediction, understanding, and control as antidotes to stress**”, in Lorsh, J. (ed.), Handbook of Organizational Behavior, NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs,1997.
- 13- Solomon, R.C, **It’s Good Business**,1997.
- 14- Thompson A.A JR &Strickland,A.J, **Strategic Management: Concepts and Cases** ,1995.
- 15- Thompson and Strick, Strategic management ,Mc Graw,Boston,2003.
- 16- Thomson, K .M., **The employee Revolution: Corporate Internal Marketing**, Pitman publishing , London,1990.
- 17-Taborda, C. G, “ **Leadership, teamwork, and empowerment: management toward 2000**”, AACE International Transactions, 1999.
- 18- Velasquez, Manuel G, **Business Ethics: Cases and Concepts**,1999.

2- Periodicals:

- 1- Barry, Tom, The Manager As Coach, **Industrial & Commercial Training** ,Vol: 24,No:2, 1992.
- 2-Caron and Giauque, Daniel.J. and David , **International Journal of Public Sector Management**, Emerald group publishing limited, Vol:19,No:6,2006,pp:543- 555.
- 3-Connolly and Others, **International Journal Of Contemporary Hospitality Management**,Vol:19,No:3,2007.
- 4- Cacciope, R, “ Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel”, **Leadership and Organizational Development Journal**, Vol.19, No.5, 1998.
- 5-Cook,S,“The culture implication of empowerment”,**Empowerment in Organization**, Vol.2, No.1, 1994, pp:9-13.
- 6- Crawford, Lisa Martin, Empowerment in Healthcare, **Participation &Empowerment: An International Journal**, Vol:7, No:1, 1999,pp:15-24.

- 7-Dorweiler, Vernon P. and Yakhou, Mehenna, Corporate Leadership Going awry A Business Ethics maze, **Business Renaissance Quarterly**, Vol:1, No:3,2006.
- 8-Devinney and Dowling, G., Getting the piper to play a better tune :Understanding and Resolving Advertiser- Agency conflicts, **Journal of Business-to-Business Marketing**, Vol:6,No:1,1999.
- 9- Dvir, T. and Others, “ Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment”. **Academy of Management Journal**, Vol.45, 2002.
- 10- Gandz, J, “ The employee empowerment era”. **Business Quarterly**, Vol.55, no.2, 1990.
- 11- Gands, Jeffery, and Bird, Frederick G., The Ethics of Empowerment, **Journal of Business Ethics** ,pp:383-392,1996.
- 12-Greasley, Kay, and King, Nicola, Employee perceptions of empowerment, **Employee Relations**, Vol:27, No:4,Emerald Group publishing Limited ,2005.
- 13- Harari, O, “ The trust factor”, **Management Review**, Vol.88, No.1, 1999.
- 14-Hutton, and Others ,**Public Money &Management**, Blackwell publishing,Vol:26,No:1,2006.
- 15- Jackson ,Terence, **Journal of Management studies**,Vol:37,No:3,2000.
- 16-Johns and Paul, **Journal of Investment Compliance**, Emerald group publishing limited,Vol:7,No:1,2006.
- 17-Joyner, Brenda E. and Payne, Dinah, Evolution and Implementation : A study of Values, Business Ethics and corporate social responsibility, **Journal of business Ethics** ,2002,Vol:41, No:4.
- 18- Jakon, Svensson, , Who must pay Brides and how much?, Evidence from a cross-section of firms, **Quarterly Journal of Economics**,2003.
- 19- Jarrar ,Yasar F.,and Zairi, Mohamed, Employee empowerment – a UK survey of trends and best practices , **Managerial Auditing Journal**, Vol:17,No:5, 2002.
- 20- Jones, L, “ Coccooned and cynical employees”. **Journal for Quality and Participation**, Vol.18, No.18, 1995.

- 21- Kizilos, P, “ Craze about empowerment”, **Training**, Vol.27, No.12, 1990.
- 22-Kane, Christine and Urrabazo Msn.Rn, **Journal of Nursing Management**, Vol:14,No:3,2006.
- 23-Lashely, C., and McGoldrick, J., The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations, **Empowerment in organization**, Vol:2, No:3, 1994.
- 24-Lashely, Conrad , Employee empowerment in services : A framework for analysis, *Personnel review*, Vol:28,No:3,1999.2/2- Schumann ,Paul L . ,**HRM Management Review**,Vol:11,2001
- 25-Mcewan, Anne Marie, and Sackett, Peter, Theoretical considerations of employee empowerment within computer integrated manufacturing production, **Empowerment in organization**, Vol:5, No:1, 1997.
- 26-Macaulay and Others , **Public Administration Review**, Blackwell publishing ,Vol:66,No:5,2006.
- 27- Ostas ,Daniel T, and Loeb ,Stephen E., Teaching corporate social responsibility in Business law and business ethics, **Journal of Legal studies education**, Vol:20,No:1,2002.
- 28-Petric, Joseph A. and Quim, John F ,**Business Ethics Quarterly**,Vol:9,No:4.
- 29- Peccei, Riccardo and Rosenthal ,Patrice, **Journal of Management Studies**,Vol:38,No:6,2001.
- 30-Phillips, R, “ Coaching for higher performance”. **Executive Development**, Vol.8, No.7, 1995.
- 31-Psoinos,Anna and Smithson,Steve,**NewTechnology Work&Employment**,Vol:17,No:2,2002.
- 32-Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M, “ The road to empowerment: seven questions every leader should consider”, **organizational Dynamics**, Vol. 26, No.2, 1997.
- 33-Raiborn, Cecily A and Payne, Corporate codes of conduct: A collective conscience and continuum, **Journal of Business Ethics**, No:9,1990.
- 34- Styhre ,Alexander, **Journal of Management Studies** ,Vol:38,No:6,2001.

- 35-Schumann, Paul L., A Moral principles framework for human resources management ethics, **Human resource Management Review**,2001.
- 36- Spreitzer, G. M, “ Social structural characteristics of psychological empowerment”.
Academy of Management Journal, Vol.39. No.2, 1996.
- 37- Steven H. and Others, The Survivor Syndrome : Aftermath Of Downsizing, **Career Development International** , Vol:2,No:6, 1997, PP: 278-286.
- 38-Tjosvold and Others , **Leadership& Organization Development Journal**,Vol:27,No:3,2006.
- 39- Travers, Cheryl and Others, The Meaning Of Empowerment : The Interdisciplinary Etymology Of A New Management Concept, **International journal Of Management Reviews**, 2002, V4.PP 271-290.
- 40-**United Nations**, Corruption in government, proceeding of interregional seminar on corruption , 1990.
- 41- Wilkinson, Adrian, Empowerment: theory and practice, **Personnel Review**, Vol:27, No:1, 1998
- 42- Yip, m Joseph S.L., Quality service success- property management development to empowerment: a Hong Kong analysis, **Structural Survey**, Vol:18, No:4,2000.

3- Internet:

www.Ingentaconnect.com
www.blackwell-synergy.com
www.humanresources/about.com
www.emeraldinsight.com
www.proquest.com
www.arabhrm.com
www.wikipedia.com
www.islamtoday.net
www.proquest.com

الملاحق

الملحق رقم (١) - استمارة الاستقصاء

أولاً - بطاقة تعريفية:

١- اسم المستشفى :

٢- نوع الوظيفة :

() طبيب () إداري () فني

٣- النوع:

() ذكر () أنثى

٤- العمر:

() أقل من ٣٠ سنة () من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة

() من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة () من ٥٠ - أقل من ٦٠ سنة

() أكثر من ٦٠ سنة.

٥- المستوى التعليمي:

() دكتوراه () ماجستير

() دبلوم دراسات عليا () مؤهل جامعي () أقل

من جامعي.

٦- عدد سنوات الخبرة:

() أقل من خمس سنوات
() من ٥ سنوات - أقل من ١٠ سنوات
() من ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة
() من ١٥ سنة - أقل من ٢٠ سنة
() أكثر من ٢٠ سنة.

ثانياً- فيما يلي بيان بمجموعة من العبارات المرتبطة بواقع ظروف عملك في إدارتك بشكل خاص وفي المستشفى بشكل عام، الرجاء وضع إشارة (✓) أمام كل عبارة في العمود الذي يعبر عن رأيك بشأن كل منها:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	تركز إدارة المستشفى على تعزيز أخلاقيات العمل في الثقافة الصحية.					
٢	تشكل أخلاقيات العمل الدليل الذي يبنى عليه أي تصرف في المستشفى.					
٣	إن أخلاقيات العمل تتعدد أشكالها ضمن المستشفى.					
٤	يتصرف كل موظف وفقاً لقيمه وأخلاقياته ضمن المستشفى.					
٥	تمثل رسالة المستشفى وقيمها قاعدة مبنية وواضحة لاستخدام الموارد والتعامل الصريح مع المشكلات المادية والشخصية.					
٦	تساهم أخلاقيات العمل في الحفاظ على سمعة المستشفى خلال عمره.					
٧	تسعى إدارة المستشفى لمنافسة مستشفيات أخرى من خلال تعزيز أخلاقيات الخدمة في العمل.					
٨	تتحمل إدارة المستشفى مسؤوليتها الأخلاقية تجاه الموظفين والعملاء.					
٩	تعتمد إجراءات المستشفى على المساواة بين جميع العملاء في تقديم الخدمة.					
١٠	يعمل كافة أفراد المستشفى على الحفاظ على سمعته .					
١١	هناك فرق بين ما تقوله الإدارة وبين ما تقوم به بالفعل.					
١٢	هناك الكثير من مشاكل تقديم الخدمة سببها تجاوزات أخلاقية.					
١٣	عملاء اليوم لا يبحثون عن التكلفة بل عن المستشفى الذي يتعامل مع عملائه بشكل أخلاقي.					
١٤	هناك موظفين يقومون بتصرفات غير أخلاقية بحجة طول الإجراءات أو استغلال السلطة أو غيرها.					

ثالثاً- العبارات التالية تعبر عن دور الأخلاقيات في العمل ، الرجاء إبداء رأيك في كل عبارة من هذه العبارات بوضع إشارة (√) أمام العبارة المناسبة:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	إن فقدان أخلاقيات العمل ينتج عنه فشل أي برنامج إداري أو سياسة إدارية.					
٢	إن السلوك الأخلاقي هو الطريق الذي يؤدي إلى الترقية وتحمل المسؤولية.					
٣	إن تأثير التصرفات غير الأخلاقية ينعكس على المستشفى ككل.					
٤	إن القطاع الصحي هو من أكثر القطاعات حاجة لوجود أخلاقيات في العمل.					
٥	إن وضوح الجانب الأخلاقي ضمن ثقافة المستشفى يمنع حدوث تجاوزات أخلاقية قدر الإمكان.					
٦	إن تطبيق أسلوب "الإدارة بالقيم" يكفل سير العمل بشكل صحيح.					
٧	إن السلوك الأخلاقي يعني تمتع الموظف بفضائل بالإضافة إلى تأدية عمله بالشكل المطلوب .					

وأخيراً- فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح متطلبات تمكين العاملين ، الرجاء إبداء رأيك حول كل عبارة من العبارات:

١- الثقة

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	إن الثقة كأحد متطلبات تمكين العاملين لا يمكن توفرها إذا لم تكن العلاقة بين كافة أفراد المنظمة تقوم على أساس أخلاقي مشترك.					
٢	تزداد الثقة عندما يقل مستوى الرقابة على الموظف.					
٣	كلما قل مستوى الرقابة كلما ازدادت الحاجة إلى وجود أخلاقيات تحكم التصرفات .					
٤	إن الثقة تعني إمكانية الاعتماد على الشخص الآخر.					
٥	لا يمكن منح الثقة للشخص الذي يقوم بتصرفات غير أخلاقية.					
٦	الثقة لا تعني التصرف بحرية مطلقة بل ضمن حدود تضمن التصرفات الأخلاقية المقبولة.					
٧	تزداد ثقة الإدارة بالموظف عندما يقوم ذلك الموظف بما هو متوقع منه أخلاقياً .					
٨	يجب منح الثقة للموظف الذي يتمكن من القيام بتجاوزات أخلاقية تبعاً لما لديه من سلطة وحرية تصرف، ولكنه يستثمر تلك السلطة والحرية بما يحقق مصلحة المستشفى .					
٩	إن انعدام أخلاقيات العمل يؤدي إلى انعدام الثقة .					

٢- الاتصال الفعال

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	تتوافر المعلومات في المستشفى بشكل كبير بما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
٢	إن إخفاء المعلومات التي تساعد في العمل هو تصرف غير أخلاقي.					
٣	إن نتائج إخفاء المعلومات حول العمل يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على المستشفى ككل.					
٤	يعتبر إيمان الإدارة بقدرات الموظفين وقربهم من المشكلة عنصر أخلاقي مهم لحل المشكلات.					
٥	إن الاتصالات المفتوحة بين أفراد المستشفى تجعل من السهل اكتشاف أي تجاوز أخلاقي يحدث في العمل ويسهل معالجته.					
٦	إن عدم إتباع أخلاقيات العمل يعرقل عملية الاتصال بين موظفي المستشفى.					

٣- المكافأة

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	إن المكافأة هي رسالة للموظف الذي أثبت جدارته وقدرته على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصحيحة وكان سلوكه أخلاقياً.					
٢	إن التمييز في منح المكافآت هو تصرف سلبي.					
٣	إن منح المكافآت لموظفين لا يستحقونها والتغاضي عن من يستحقها يشجع بعض العاملين على إتباع السلوك الغير أخلاقي بحجة عدم المساواة .					
٤	إن الجانب الأخلاقي في منح المكافآت يتمثل في منحها حسب الجهد المبذول والنتائج المحققة.					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
٥	إن اعتبار المكافأة على أنها حق من حقوق الموظفين هو تصرف أخلاقي مطلوب لتحقيق الأداء الفعال والالتزام.					
٦	لا تعني المكافأة الجانب المادي فقط.					
٧	يتمثل الجانب المعنوي للمكافأة بدعم الإدارة وتشجيعها للإنجازات المحققة في المستشفى .					

٤- المناخ التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	إن ضمان إتباع الموظف لما هو مطلوب منه يتوقف على مدى تعزيز الجانب الأخلاقي ضمن ثقافة المستشفى.					
٢	إن توافر المناخ الأخلاقي بين موظفي المستشفى يجعل منه الضابط لتصرفاتهم وسلوكياتهم.					
٣	إن وضوح عقوبات التجاوزات الأخلاقية ضمن ثقافة المستشفى يمنع حدوث تجاوزات .					
٤	إن المناخ التنظيمي الذي لا يقوم على ضبط حرية التصرف هو مناخ غير أخلاقي.					
٥	لا يمكن تطبيق تمكين العاملين في مناخ تنظيمي يسوده الفساد والتجاوزات الأخلاقية .					

٥- الالتزام

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	لا ينجح تمكين العاملين بدون الالتزام بالأخلاقيات الخاصة به.					
٢	يجب أن يدرك الموظفين أن هناك حدوداً لممارسة السلطة لا يجب تجاوزها.					
٣	إن الالتزام في العمل هو بحد ذاته شكل من أشكال أخلاقيات العمل .					
٤	إن استغلال السلطة الممنوحة للموظف للقيام بتجاوزات أخلاقية يفقد تمكين العاملين جوهره.					
٥	إن عدم توفر أخلاقيات العمل يحد من فعالية متطلبات تمكين العاملين المذكورة (الثقة- الاتصال الفعال- المكافأة- المناخ التنظيمي- الالتزام) .					

خامساً- العبارات التالية تشير إلى مدى إيمان و توجه إدارة المستشفى إلى تطبيق تمكين العاملين، الرجاء وضع إشارة (√) عند الاختيار المناسب:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	إن عملية اتخاذ القرارات في المستشفى محصورة بالإدارة العليا.					
٢	هناك أعمال يستطيع الموظفين اتخاذ قرارات بشأنها دون الرجوع للإدارة العليا.					
٣	تمكين العاملين هو أسلوب مثالي لجعل الموظف يتحمل مسؤولية تصرفاته .					
٤	تشاركني الإدارة في الشؤون المهمة للمستشفى.					
٥	إن تمكين العاملين بما يعنيه من حرية تصرف وسلطة أكبر في اتخاذ القرار هو بأمر الحاجة لوجود أخلاقيات تضبطه.					

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
٦	إن تطبيق تمكين العاملين دون وجود ضوابط يجعل منه مجالاً لانتشار الفساد والتجاوزات وبالتالي فشله .					
٧	إن الموظف عندما يتخذ القرارات الخاصة بعمله ويتحمل مسؤوليتها فإن نسبة القرارات الخاطئة تصبح قليلة جداً.					
٨	يتحلى أفراد المستشفى بالعدالة والحيادية .					

سأحسباً- العبارات التالية توضح كيفية التعامل مع التجاوزات الأخلاقية في المستشفى، الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	تتعامل إدارة المستشفى بصرامة وجدية مع من يقوم بتجاوزات أخلاقية.					
٢	يسعى الموظفون إلى معالجة التجاوزات الأخلاقية بهدوء دون الرجوع إلى الإدارة العليا.					
٣	يعبر الموظفون عن رفضهم للتجاوزات بطرق مختلفة.					
٤	تضع إدارة المستشفى عقوبات متعددة لمن يقوم بتجاوزات أخلاقية.					
٥	الموظفون لا يقبلون بالتجاوزات الأخلاقية حتى لو انعكس عليهم بشكل سلبي.					
٦	تتغاضى إدارة المستشفى عن بعض التجاوزات الأخلاقية البسيطة من أجل عدم تعطيل العمل.					

سابعاً- العبارات التالية تشير إلى كيفية توظيف العاملين في المستشفى وكيفية منح المكافآت، الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الاختيار المناسب:

الرقم	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
١	تتم عملية التوظيف في المستشفى بناء على المؤهلات والتحصيل العلمي.					
٢	تطبق إدارة المستشفى شعار العامل المناسب في المكان المناسب.					
٣	تتعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد في المستشفى.					
٤	تقدر إدارة المستشفى انجازات العاملين لديها.					
٥	تشجع إدارة المستشفى الإبداع وقدرات الموظفين.					
٦	تعتبر إدارة المستشفى المكافآت حق من حقوق العاملين.					
٧	تمنح المكافآت على أساس الجهد المبذول والاستحقاق.					
٨	تقدم إدارة المستشفى الدعم اللازم بما يساعد على الأداء الوظيفي الفعال.					

ثامناً- العبارات التالية توضح أنماط الموظفين ، الرجاء وضع إشارة (✓) أمام نمط الموظفين الذين يعملون ضمن المستشفى:

الرقم	الموظف	الاختيار
١	الموظف الغير أخلاقي	
٢	الموظف الحيادي	
٣	الموظف الأخلاقي	

الملحق رقم (٢) - عدد العاملين في كافة المستشفيات العامة في محافظة دمشق

اسم المستشفى	الرمز	عدد العاملين
الأطفال	A	٧٧٠
الأسد الجامعي	B	١٨٩٨
المجتهد (دمشق)	C	١٨٠٠
التوليد	D	٥٥٢
المواساة	E	١٧٢٠
الجلدية	F	٨٧
جراحة القلب	G	٣٨٥
ابن النفيس	H	٥٥٠
العيون الجراحي	I	٢٨٨
الكلية الجراحي	J	٢٩٣
الهلال الأحمر	K	٣٦٦
الزهراوي	L	٤٢٠
مركز الباسل لأمراض وجراحة القلب	M	٥٣٠
البيروني	N	٥٢٣

المصدر: من إعداد الباحثة من خلال مراجعة إدارات المستشفيات.

الملخص باللغة العربية



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تأثير أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين
دراسة تطبيقية على المستشفيات العامة في محافظة دمشق

The Effect of Ethics of The Public Service on Employee Empowerment
An Application on Public Hospitals in Damascus

ملخص بحث مقدم إلى كلية الاقتصاد _ جامعة دمشق

للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

نهي سعيد الطيبي

إشراف

الدكتور أيمن دويوب

مدرس إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد – جامعة دمشق

٢٠٠٩

أولاً - مشكلة البحث :

يسعى البحث إلى دراسة أثر أخلاقيات الخدمة العامة على تمكين العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دمشق, وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية والتي تمثل مشكلة البحث :

- ١- ما هو مدى توفر أخلاقيات الخدمة العامة في المستشفيات محل الدراسة.
- ٢- كيف تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على نجاح عملية تمكين العاملين .
- ٣- هل يعتبر وجود أخلاقيات محددة عامل هام في توفير متطلبات تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة.
- ٤- هل تعتبر المشاركة بين الإدارة والعاملين في المستشفيات إحدى الأخلاقيات المتبعة لنجاح عملية تمكين العاملين .
- ٥- هل تعتبر المستشفيات محل الدراسة مكاناً ملائماً لتطبيق تمكين العاملين.
- ٦- هل يعتبر حسن استخدام السلطة إحدى الأخلاقيات التي يجب توفرها لنجاح تمكين العاملين .
- ٧- ما هو أثر الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف والمكافآت على نجاح تمكين العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

ثانياً - أهداف البحث :

- في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته فإن البحث يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :
٤. التعرف على أخلاقيات الخدمة العامة المطبقة في المستشفيات محل الدراسة.
 ٥. التعرف على مفهوم تمكين العاملين ومتطلبات تطبيقه في المستشفيات محل الدراسة.
 ٦. تحديد الدور الذي يلعبه توفر أخلاقيات الخدمة العامة في توفير متطلبات تمكين العاملين .

ثالثاً - فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يلي:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين وجود أخلاقيات محددة للعمل وتمكين

العاملين في المستشفيات محل الدراسة.

الفرض الثاني: لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على توفير متطلبات تمكين العاملين.

ويتفرع عن هذا الفرض الفروض الجزئية التالية:

١/٢ - لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على تأمين الثقة.

٢/٢ - لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على تأمين الاتصال الفعال.

٣/٢ - لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على تأمين نظام مكافآت مناسب .

٤/٢ - لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على تأمين المناخ التنظيمي اللازم لتمكين العاملين.

٥/٢ - لا تؤثر أخلاقيات الخدمة العامة على تأمين الالتزام كأحد متطلبات تمكين العاملين.

الفرض الثالث: هناك فروق جوهرية بين المستشفيات محل الدراسة من حيث:

- تعزيز أخلاقيات الخدمة في الثقافة الصحية.

- السعي إلى تمكين العاملين والتركيز عليه.

- التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.

- الإجراءات المتبعة في عملية التوظيف والمكافآت.

الفرض الرابع : هناك فروق جوهرية بين أنماط العاملين (أخلاقي- حيادي- غير أخلاقي)

في المستشفيات محل الدراسة فيما يتعلق بالآتي:

٥. أخلاقيات الخدمة العامة.

٦. دور الأخلاقيات في العمل.

٧. تطبيق تمكين العاملين.

٨. التعامل مع التجاوزات الأخلاقية.

رابعاً- منهج البحث :

اعتمدت الباحثة في إعداد البحث على الآتي :

- ١- تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق تجميع المادة العلمية من الكتب والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث .
- ٢- القيام بالدراسة الميدانية والتي اعتمدت في تجميع البيانات على استمارات الاستقصاء التي وزعت على أفراد العينة ، ولتحليل البيانات و الوصول إلى النتائج تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية والتي يتيحها برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.16 .

خامساً- محتويات البحث :

شمل البحث على ما يلي :

- ١- الفصل الأول : الإطار المنهجي للبحث .
- ٢- الفصل الثاني : يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث وهي:
 - المبحث الأول – أخلاقيات الخدمة العامة.
 - المبحث الثاني- تمكين العاملين.
 - المبحث الثالث- أثر أخلاقيات الخدمة العامة على متطلبات تمكين العاملين

٣- الفصل الثالث : نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض.

٤- النتائج والتوصيات.

سادساً – نتائج البحث :

يمكن تحديد أهم نتائج البحث في الآتي :

- ١٣ . تتوفر أخلاقيات العمل المتمثلة بالعدالة والصدق والالتزام بالعمل والمساواة في تقديم الخدمة ولو بدرجة غير كافية في المستشفيات محل الدراسة.
- ١٤ . هناك اتفاق عام لدى جميع العاملين على ضرورة وجود أخلاقيات تحكم العمل وتوفر متطلبات تمكين العاملين.
- ١٥ . لا يتوفر الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين في بعض المستشفيات محل الدراسة، وهذا يشكل عائقاً أمام تطبيق تمكين العاملين بالشكل المطلوب.

١٦. تعتبر المستشفيات العامة المكان الملائم لتطبيق تمكين العاملين .
١٧. بينت الدراسة الميدانية أن الأطباء ذوي الخبرة التي تقل عن خمس سنوات لديهم الدافعية العالية تجاه العمل على الرغم من تلك الضغوط، بالإضافة إلى وجود ميزة تنافسية مهمة تتمتع بها المستشفيات العامة وهي توفر الكوادر الطبية والإدارية المؤهلة و الكفاءة والتي يمكن أن تحقق المنافسة إذا أحسن استخدامها .
١٨. إن سوء استخدام السلطة الممنوحة للعاملين يؤدي بالتأكيد إلى حدوث التجاوزات الأخلاقية وبالتالي فشل تمكين العاملين.
١٩. تعاني المستشفيات محل الدراسة من نسبة عدم رضا كبيرة فيما يتعلق بالإجراءات المتعلقة بكيفية التوظيف والمكافآت ، وهذا يشير إلى وجود تأثير لتلك النسبة على وجود الدافعية تجاه العمل وبالتالي عدم رغبة العاملين بتحمل المسؤولية تجاه العمل بسبب الشعور بعدم الرضا.

سابعاً- التوصيات :

- توصي الباحثة بما يلي :
٨. تشجيع إدارات المستشفيات العاملين لديها على المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تفعيل الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين.
٩. معرفة مشاكل العاملين ومحاولة معالجتها ، وتحفيز العاملين داخل كل مستشفى من خلال التحفيز المادي والمعنوي، من أجل المحافظة على دافعية العاملين الحالية وزيادتها من جهة، وتشجيع العاملين الباقين من جهة أخرى كخطوة لجعل تطبيق تمكين العاملين أمراً ممكناً ضمن تلك المستشفيات.
١٠. تفعيل دور أجهزة الرقابة داخل كل مستشفى من أجل كشف أي تجاوز أخلاقي ومعاقبة فاعله بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية.
١١. هناك ضرورة لتشكيل فرق عمل متعددة الاختصاصات ضمن كل مستشفى مما يساهم في توزيع عبء العمل على أكثر من فرد وبالتالي زيادة الدافعية تجاه العمل وضمن توحيد المنظومة الأخلاقية التي يعمل وفقها الأفراد ضمن كل فريق.

١٢. تخفيف عبء العمل في المستشفيات العامة من خلال إنشاء مراكز إسعاف مستقلة في مناطق مختلفة وتجهيزها بكافة الاحتياجات اللازمة ، وبالتالي تبقى المستشفيات الحكومية متخصصة بالعمليات الجراحية والحالات التي يمكن تنظيمها حسب أوقات معينة من جهة، ومن جهة أخرى يتم تخفيض عدد العاملين في كل مستشفى مما يفسح المجال أمام إعادة النظر بنظام المكافآت والأجور.

١٣. إعادة النظر بإجراءات التوظيف والمكافآت لضمان تأمين أحد متطلبات تمكين العاملين من خلال إتباع سياسة التوظيف حسب حاجة وقدرة كل مستشفى وبالتالي تخصيص قدر أكبر من المكافآت لكل عامل.

الملخص باللغة الانكليزية

Damascus University
Faculty of Economic



Business Administration

The Effect of Ethics of The Public Service on Employee Empowerment

An Application on Public Hospitals in Damascus

Research submitted by

Nouha Said Al Halabi

To obtain Master Degree

In Business Administration

Supervisor

Dr. Ayman Hasan Dayoub

Teacher of Business Administration Department

Faculty of Economic

Damascus University

2009

First: Research Problem:

The aim of this research is to explain the impact of Ethics of the public service on employee empowerment with an application on public hospitals in Damascus - Syria. The research is designed to answer the following questions:

- 1- What is the extent of availability of the ethics of the public service in hospitals?

- 2- How the ethics of the public service effect on success of employee empowerment?
- 3- Is the availability of specific ethics consider as important factor for application requirements of employee empowerment in hospitals?
- 4- Is the sharing between management and employees is consider one of the implicated ethics for success employee empowerment?
- 5- Are hospitals consider as the suitable place to implement employee empowerment?
- 6- Is the useful of authority consider one of the ethics which must be exist to success employee empowerment?
- 7- What is the impact of applicated procedures in employing and requital on success employee empowerment in mentioned hospitals?

Second: Research Objectives:

Based on the research problem and questioning, the objectives of this research are to:

- 1- Identify the applicated ethics in mentioned hospitals.
- 2- Identify the concept of employee empowerment and its requirements for application it in hospitals.
- 3- Determination the role of the ethics in implementation of requirements of employee empowerment .

Third: Research Hypotheses:

This research was design to test the following hypotheses:

- 1-There isn't insignificant relationship between existence of specific ethics for work and employee empowerment in mentioned hospitals.
- 2-There isn't impact of the ethics of the public service on employee empowerment requirements .This Hypothesis divided to following:
 - There isn't impact of the ethics of the public service on trust.
 - There isn't impact of the ethics of the public service on active communication.
 - There isn't impact of the ethics of the public service on requital.
 - There isn't impact of the ethics of the public service on organizational climate.
 - There isn't impact of the ethics of the public service on commitment.

3-There is insignificant differences between mentioned hospitals for:

- Confirm the ethics of the public service in healthy culture.
- Trying for employee empowerment.
- Dealing with ethical encroachments.
- Applicated procedures in employing and requital.

4-There is insignificant differences between employees types(ethical- indifferent – unethical) in mentioned hospitals for:

- The ethics of the public service.
- The role of ethics at work.
- Implementation of employee empowerment.
- Dealing with ethical encroachments.

Fourth: Research Methodology:

To implement this research, the researcher depended upon the following:

- 1-Theoretical study: A complete literature review was conducted in both Arabic and English publications.
- 2-Empirical study: In which a questionnaire was design and distributed on a representative sample.

Different statistical techniques were used to test the research hypotheses.

Fifth: Research Content:

This research was divided into the following:

- 1- Chapter one: The methodological framework of the study.
- 2- Chapter two- This chapter contain three parts:
 - Part one- The ethics of the public service.
 - Part two- Employee empowerment.
 - Part three- The impact of the ethics of the public service on employee empowerment requirements .
- 3- Chapter three: Application study and hypotheses test.
- 4- Study results and recommendations.

Sixth: Research Results:

The research has concluded the following results:

- 1-There is inadequate percent of applicated ethics like commitment – true-equality in mentioned hospitals. .

- 2- There is general conforming between all employees about the importance of ethics which control and regulate work and implement empowerment requests .
- 3-There isn't active communication between management and employees in mentioned hospitals and this may causes a block for success employee empowerment .
- 4-The mention hospitals consider as the suitable place to application employee empowerment.
- 5- There are a lot of qualification employees in hospitals.
- 6-The useless of authority will certainly causes ethical encroachments and consequently failure of employee empowerment.
- 7-There is a significant percent of unsatisfied about the procedures of employing and requital in mentioned hospitals, and this may led to decreasing motivation toward the work .

Seventh: Recommendations:

The researcher reached the following recommendations:

- 1- promoting active communication between management and employees in hospitals.
- 2- knowledge employees problems and trying to solve it.
- 3-Promoting the role of control department within each hospital for discover any illegal act or ethical encroachment in co-ordinate with HR department .
- 4-The necessity for forming team works from all specialties for assuring that each team work acts in the same norms .
- 5-Decreasing job stress through building centers for relieving which have all equipments and make hospitals for the acts able to organize.