

تفعيل برامج السلامة والصحة  
المهنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن  
«دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة»

**A PROPOSED MODEL FOR ACTIVATING  
SAFETY AND OCCUPATIONAL HEALTH  
PROGRAMS USING THE BALANCED  
SCORECARD (BSC)  
CASE STUDY ON CAIRO UNIVERSITY HOSPITALS**

د. نبيهه محمود بيومي  
مدرس إدارة الأعمال والعلوم البيئية  
كلية التجارة جامعة عين شمس



**الملخص:**

إستهدفت الدراسة تفعيل برامج السلامة والصحة المهنية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويرجع الأهتمام بدراسة برامج السلامة والصحة المهنية هى الحفاظ على سلامة وصحة العاملين بالمستشفيات وذلك بتوفير بيئات آمنة وخالية من الإصابات والأمراض المهنية، ولتقييم أداء العاملين إتجهت هذه المنظمات للبحث عن أساليب حديثة يتم إستخدامها لتفعيل معايير السلامة والصحة المهنية ومنها بطاقة الأداء المتوازن.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستمارة إستبيان جمعت بالمقابلة، تضمنت مجموعة من العبارات تقيس إتجاهات العينة تجاه متغيرات الدراسة، وقامت الباحثة بإختيار مجتمع البحث من السادة العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة وتم إختيار عينة طبقية من جميع المستويات الوظيفية، وإشتملت على بعض الخصائص الديموجرافية الأساسية لعينة الدراسة وهى النوع، العمر، المستوى الوظيفى، المؤهل العلمى، سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها:

١- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن و تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

٢- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة الأداء و تحسين الخدمة الصحية.

**Abstract:**

The current study drives at activating programs of safety and occupational health using the balanced Scorecard (BSC). The concern in programs of safety and occupational health emerges from conserving safety and health of employees in hospitals through providing them safe environments void from injuries and occupational diseases. In order to evaluate the employees' performance, the research organizations are directed to search for modern techniques and methods to be used for activating standards of safety and occupational health including the balanced Scorecard (BSC). For achieving the study aims, a Questionnaire Form is designed through interviews that include a set of phrases that measures the sample's attitudes towards the study variables. The researcher has selected the research population from employees in Ain Shams Specialized Hospital. The class sample is selected from all occupational levels and has included some demographic basic characteristics of the study sample, namely, age, sex, occupational level, scientific qualification, years of experience. The study comes to several results including the following:

- 1- There is a significant correlation between the balanced Scorecard (BSC) and activation of standards of safety and occupational health.
- 2- There is a significant correlation between dimensions of the balanced Scorecard (BSC) and improving the health service.

## المقدمة:

أن المحرك الأساسي لأي منظمة سواء كانت منظمة هادفة للربح أو غير هادفة للربح هو دعم وتطوير القطاعات بصفة عامة والقطاعات الصحية بصفة خاصة من خلال مجموعة من البرامج و الوسائل.

وتواجه المنظمات الصحية مشاكل متعددة منها الجانب التسويقي، التكنولوجي، المنافسة، نقص الكفاءة البشرية المتخصصة ويعتبر نقص كفاءة العوامل البشرية من أهم هذه العوامل التي تعتبر المحرك الأساسي لعجلة التنمية في المنشآت الصحية.

ورغم أهمية هذا المورد إلا أنه يتعرض لمخاطر عديدة و من بينها المخاطر التي يتعرض له أثناء القيام بعملية.

ولأن العنصر البشري يتم الاعتماد عليه وحيث ان المنظمات الصحية تعتمد اعتماداً كبير علي المورد البشري لأن في حالة تعرض العامل إلي مخاطر فإنه يصعب تعويضه لاسيما إن كان مؤهل ومنترب في مجال عمله ونتيجة كل هذه الأسباب جاءت مواصفات الأيزو ١٨٠٠٠ معايير السلامة والصحة المهنية من أجل تقليل هذه المخاطر و توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين.

ولهذه الأسباب إتجهت هذه المنظمة للبحث عن أساليب حديثة يتم استخدامها لتفعيل معايير السلامة و الصحة المهنية و منها بطاقة الأداء المتوازن.

وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم و أحدث الأدوات المستخدمة لكونها تقود المنظمات إلي تحليل أدائها علي أساس رؤيتها و أهدافها الإستراتيجية، و تنجح في توجيهها إلي اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمنظمة كما تترجم رؤية المنظمة و إستراتيجيتها إلي مجموعة من الإجراءات العملية و التي تمثل إطار عمل تطبيقي.

وفي سبيل ذلك تسعى الباحثه من خلال هذه الدراسة إلي تفعيل السلامة والصحة المهنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وقد تم اختيار مستشفيات جامعة القاهرة لكونها منظمة غير هادفة للربح وتقدم خدمة صحية للعاملين بجامعة القاهرة.

## مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

كيف يمكن تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء المؤسسات الصحية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن الإجابة عن التساؤل السابق من خلال التساؤلات التالية:

١. ما هو الإطار المفاهيمي لمعايير السلامة والصحة المهنية ومدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
٢. هل يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلي تحسين جودة الخدمة الصحية.

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في محاولة تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

- ١- دراسة العلاقة بين محاور بطاقة الأداء المتوازن (البعد البيئي - البعد المالي - بعد العميل - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو).
- ٢- توضيح أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل معايير السلامة والصحة المهنية في المستشفيات لتحسين جودة الخدمة الصحية.
- ٣- توضيح أثر تطبيق معايير السلامة والصحة المهنية من خلال مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية.

## أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في جانبين الجانب العلمي (الأكاديمي) والجانب العملي

(التطبيقي)

### الأهمية العلمية للدراسة:

تتمثل أهمية البحث من الناحية العلمية في الموضوع الذى يتناوله البحث حيث يتم التعرض لموضوعاً معاصراً، فهناك ندرة في عدد الدراسات السابقة العلمية التي تناولت تفعيل برامج السلامة والصحة المهنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وخاصة بالتطبيق على المستشفيات، كما أصبحت المستشفيات الآن في أمس الحاجة الى إهتمام بالجوانب الصحية والاجتماعية مما يساهم في تحسين مستوى الصحة للمجتمع.

### الأهمية العلمية للدراسة:

الدراسة تواكب الأهتمام المتزايد من جانب الأفراد والمستشفيات والمجتمع ككل بتفعيل برامج السلامة والصحة المهنية بما يحقق النفع للمستشفيات المؤدية لها وعلى المجتمع، كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الأهمية التي تتمتع بها المؤسسات الصحية والاهتمام المتزايد من قبل الدولة بقطاع المؤسسات الصحية والنظرة المتزايدة للموارد البشرية التي تعتبر المصدر الأساسي للمزايا التنافسية بالمؤسسات من خلال توفير بيئة مناسبة تسمح لها بالزيادة و الدفع من أداؤها من خلال الاهتمام بالموارد البشرية و ذلك بتوفير بيئة عمل آمنة له، وضرورة وجود إدارة السلامة و الصحة المهنية في المنظمات الصحية.

### الدراسات السابقة:

قامت الباحثه بتناول أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بمشكلة الدراسة في ضوء ما توافر له وذلك على النحو التالي:

الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتناولت الباحثه فيما يلي أهم هذه الدراسات طبقاً للتسلسل التاريخى

## ١- دراسة ثابت: ٢٠١٢

هدفت الدراسة إلي: توضيح وتحديد مناطق الخلل في السلامة والصحة المهنية، وقياس مدى وعي العاملين في منطقة الكوثر الصناعية بمحافظة سوهاج بالسلامة والصحة المهنية.

توصلت الدراسة إلي مايلي:-

- ١ - أن المنطقة الصناعية يجب أن تتوفر بها كافة الظروف الملائمة للقيام بالعمل (بيئة آمنة) خالية من المخاطر ويتربط علي إجاد عاملين قادرين علي العمل بكفاءة.
- ٢- أن تدريب العاملين بالمشروعات الصغيرة علي أعمال السلامة والصحة يقلل من الخسائر البشرية والمادية.

## ٢-دراسة بلال: ٢٠١٤

هدفت الدراسة إلي: توضيح أهمية تطبيق برامج السلامة و الصحة المهنية و دورها في الوقاية من حوادث العمل في المنشآت الصناعية.

توصلت الدراسة إلي: أن ظروف العمل البئية الغير آمنه تعتبر من أهم الأسباب المؤدية إلي وقوع حوادث العمل، إلا أن معظم العمال يؤكدون أنه توجد إمكانية لتفادي جميع الأسباب المؤدية لحوادث العمل عن طريق الأتصال الفعال بين العمال وإداره السلامة والصحة المهنية.

## 3- 2009 :Smith

هدفت هذه الدراسة إلي وصف التباين الذي يطرأ على معدلات إصابات العمل خلال الفترة الزمنية من عام ١٩٩٠ إلى عام 2009 في مجموعة من المهن عبر ثلاثة مستويات من المطالب المادية والنوع والتكيف مع العمليات الصناعية في إقليم " أوناريو" أحد أكبر الأقاليم الكندية.



**توصلت الدراسة إلى :** أن الانخفاض في معدلات إصابة العمل في " أونتاريو " ما بين الفترة من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠٠٠ ناتج عن انخفاض معدلات الإصابة للرجال والنساء في المهن اليدوية والمختلطة، ومع ذلك فإن جميع أنواع الإصابات لا ترجع إلى سبب واحد، وتوجد نسبة كبيرة من الفروق في معدلات الإصابة بين كل من الرجال والنساء يمكن أن تنسب إلى قوة المشاركة في العمل من خلال المهن والصناعات المختلفة وكذلك المهام المختلفة التي تتداخل مع المجموعات المهنية.

**Huang.2010-٢**

**هدفت هذه الدراسة إلى** تقييم السمات المميزة لقياس آراء العمال في الصناعة نحو استجابات رؤسائهم تجاه إصابات العمل، وهي على سبيل المثال (سياسة الدعم التنظيمي، والعودة إلى العمل) واكتشاف علاقة هذه المتغيرات بالرضا الوظيفي للعمال بعد شفائه من إصابة العمل.

**توصلت نتائج الدراسة عن** ارتباط سياسات الدعم التنظيمي والعودة إلى العمل بشكل مستقل بالرضا الوظيفي للعمال بعد شفائه من الإصابة وعودته مرة أخرى لممارسة مهام عمله.

**الدراسات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن:**

**دراسة الرفاتي: ٢٠١١**

**هدفت دراسة إلى:**

التعرف على مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومدى قدرة تطبيقها بالمنظمات الصحية الأهلية، بقطاع غزة في قياس وتقويم الأداء التمويلي، وكذلك هدفت إلى معرفة مدى توافر المقومات اللازمة في هذه المنظمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والعلاقة بين تطبيقها وكفاءة الأداء التمويلي.

## توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:-

تبين أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية والأهلية بقطاع غزة لتقويم الأداء التمويلي بنسبة ٧٦.١٨%، وأن إدارة المنظمات الصحية الأهلية تهتم بدرجة كبيرة بتقويم أدائها التمويلي من جوانب غير مالية، بالإضافة إلى الجوانب غير المالية بنسبة ٧٢.١٣%، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يلانم بيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة بنسبة ٧٢.٦٢%، ومن ثم يتبين من ذلك أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الحكومية الغير هادفة للربح.

### ١- دراسة نبيهه: ٢٠١٦

#### هدفت الدراسة إلى :-

تقويم أداء الخدمات الصحية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، ودرجة انعكاس ذلك على مستوى الخدمة الصحية في مستشفى عين شمس التخصصي.

#### توصلت الدراسة إلى:-

- ١- أن بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأساليب التي يمكن الإستعانة بها في المحاسبة الإدارية الحديثة وذلك للتخلص من عيوب الأساليب التقليدية، كما تساهم في حل المشكلات القائمة في مستشفى عين شمس التخصصي.
- ٢- من خلال النتائج الإحصائية ثبت إمكانية تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن لتحسين جودة الخدمة الصحية.

### ٣- دراسة : Scott Winans, 2016

#### هدفت الدراسة إلى: تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية

للمنظمات الغير هادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ والإبعاد والتحديات والعقبات الرئيسية لاستخدام مقاييس الأداء.

## توصلت الدراسة إلى مايلي :

- تشير النتائج أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح يتم تحليلها في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح..

## ٢-دراسة 2016: Greilling- Dorothea

هدفت الدراسة إلى: تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات الغير هادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ والإبعاد والتحديات والعقبات الرئيسية لاستخدام مقاييس الأداء.

## توصلت الدراسة إلى مايلي :

- تشير النتائج أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح يتم تحليلها في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح..

## الإطار النظري:

تشمل الدراسة على عدد من المفاهيم التي لابد من توضيحها وتحديد المقصود منها وهي على النحو التالي:

- بطاقة الأداء المتوازن : مقياس الأداء المتوازن على أنه جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية والتي تساعد الإدارة في توضيح الرؤى للمنظمة، والأهداف والغايات، والوسائل الإستراتيجية لتحقيقها (سعيد محمد: ١٩٩٩).

### - السلامة والصحة المهنية:

عرفها هيئة مهندسي السلامة المهنية الأمريكية : على أنها المستوى المقبول من المخاطر والسلامة هي إدارة تشمل التخطيط والتنظيم والتحكم والتوجيه والعمال ( Grabbs J R:1999 )

ويشير مفهوم إدارة السلامة المهنية إلى تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلي أصابتهم بالأمراض والحوادث (عباس، ٢٠٠٦، ٤).

- **تقويم الأداء** : يعرف تقويم الأداء بأنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث وما لم يحدث، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (توفيق محمد: ٢٠٠٢).

- **الخدمة الصحية** : بأنها " التماشي مع المعايير والاتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي إلى إحداث تأثيرات على نسبة الحالات المرضية، نسبة الوفيات، الإعاقة وسوء التغذية ".

- **المستشفى** : بأنها عبارة عن منظمة اجتماعية صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية الوقائية والتدريبية والعلمية وأيضاً الوظائف المهنية والتأهيلية بالإضافة إلى وظيفة البحث العلمي بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للتخطيط الصحي على المستوى القومي (سعيد محمد: ١٩٩٩)

- **بطاقة الأداء المتوازن** : مقياس الأداء المتوازن على أنه جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية والتي تساعد الإدارة في توضيح الرؤى للمنظمة، والأهداف والغايات، والوسائل الإستراتيجية لتحقيقها (سعيد محمد: ١٩٩٩)

- **البيئة** : هي مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات الداخلية للمنظمة والأبعاد الخارجية التي تحيط بها والتي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينهما بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها (وائل إدريس: ٢٠٠٩)

### منهج الدراسة:

فى ضوء طبيعة المشكلة وهدف وأهمية الدراسة أعمدت الباحثه على منهجين أساسيين فى أعداد الدراسة هما:

#### ١- المنهج الوصفي التحليلي:

حيث قامت الباحثة بالإطلاع وإستقراء الدراسات العلمية التى تناولت موضوع الدراسة من خلال إتباع أسلوب الدراسة المكتبية والإطلاع على المراجع العلمية المتخصصة العربية والأجنبية من كتب علمية ومقالات منشورة بالمجلات العلمية المحكمة والدوريات المختلفة وما صدر من المؤتمرات العلمية ورسائل علمية والدراسات السابقة وأبحاث مرتبطة بموضوع الدراسة والمتعلقة بالمشكلة موضوع الدراسة.

#### ٢- المنهج التطبيقي:

أستخدمت الباحثة هذا المنهج بهدف الكشف عن النتائج المنطقية المترتبة على إختبار الفروض الأساسية للدراسة، وذلك من خلال القيام بدراسة ميدانية تهدف إلى إختبار فروض البحث السابقة، وذلك من خلال بيانات مستمدة من قائمة إستقصاء لإستطلاع الرأى تم توزيعها على العاملين فى مستشفيات جامعة القاهرة.

**فروض الدراسة:**

من أجل تفسير إشكالية البحث ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:-

**الفرض الأول:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن و تفعيل معايير السلامة و الصحة المهنية.

**الفرض الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد بطاقة الأداء و تحسين الخدمة الصحية.

**متغيرات البحث:**

أ. المتغير المستقل : بطاقة الأداء المتوازن.

ب. المتغير التابع : السلامة والصحة المهنية.

**الاجراءات المنهجية للدراسة:**

**نوع ومنهج الدراسة :**

تتنمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات العلمية التحليلية بالاعتماد علي المنهج العلمي التحليلي واستبيان خاص بالسادة العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة.

**مجالات الدراسة :**

- **مجال جغرافي :** يتمثل في مستشفيات جامعة القاهرة.
- **مجال بشري :** اقتصرت عينة الدراسة على ١٠٣ مفردة من السادة العاملين بمستشفيات جامعة.
- **مجال زمني :** وهو الوقت المستغرق لإجراء الدراسة وقد تم إجراء الدراسة في الفترة من (٢٠١٨) حتي (٢٠١٩).

## الإطار النظري:

- تشمل الدراسة على عدد من المفاهيم التي لابد من توضيحها وتحديد المقصود منها وهي على النحو التالي:
- بطاقة الأداء المتوازن : مقياس الأداء المتوازن على أنه جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية والتي تساعد الإدارة في توضيح الرؤى للمنظمة، والأهداف والغايات، والوسائل الإستراتيجية لتحقيقها (سعيد محمد: ١٩٩٩).
  - السلامة والصحة المهنية: عرفها هيئة مهندسي السلامة المهنية الأمريكية : على أنها المستوى المقبول من المخاطر والسلامة هي إدارة تشمل التخطيط والتنظيم والتحكم والتوجيه والعمال ( Grabbs J R:1999)
  - ويشير مفهوم إدارة السلامة المهنية إلي تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزولونها ومن أماكن العمل التي قد تؤدي إلي أصابهم بالأمراض والحوادث (عباس، ٢٠٠٦، ٤).
  - تقييم الأداء : يعرف تقييم الأداء بأنه قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث وما لم يحدث، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (توفيق محمد: ٢٠٠٢).
  - الخدمة الصحية : بأنها " التماشي مع المعايير والاتجاه الصحيح بطريقة آمنة ومقبولة من المجتمع، وبتكلفة مقبولة بحيث تؤدي الى إحداث تأثيرات على نسبة الحالات المرضية، نسبة الوفيات، الإعاقة وسوء التغذية ".  
- المستشفى : بأنها عبارة عن منظمة اجتماعية صحية تقوم بأداء مختلف الوظائف العلاجية الوقائية والتدريبية والعلمية وأيضا الوظائف المهنية والتأهيلية

- بالإضافة إلى وظيفة البحث العلمي بهدف المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للتخطيط الصحي على المستوى القومي (سعيد محمد: ١٩٩٩)
- بطاقة الأداء المتوازن : مقياس الأداء المتوازن على أنه جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية والتي تساعد الإدارة في توضيح الرؤى للمنظمة، والأهداف والغايات، والوسائل الإستراتيجية لتحقيقها (سعيد محمد: ١٩٩٩)
- البيئة : هي مجموعة من العوامل والأبعاد والمكونات الداخلية للمنظمة والأبعاد الخارجية التي تحيط بها والتي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينهما بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها (وائل إدريس: ٢٠٠٩)
- إجراءات الدراسة:

### ٣ . الدراسة الميدانية (المنهج التحليلي):

عمدت الباحثة في إجراء الدراسة الميدانية على قائمة الاستقصاء والتي تم توزيعها على عينة من العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة، وذلك في الفترة من ٢٠١٨/١٠/٥ الي ٢٠١٨/١١/٥ حيث تم التعرف على آراءهم ورغباتهم واتجاهاتهم والعناصر الغير مرضية التي تواجههم وانطباعاتهم واقتراحاتهم، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود فجوة بحثية لم تغطيها العديد من الدراسات السابقة، ومن ثم أهتمت الدراسة بإجراء دراسة إستكشافية في المجال التطبيقي، ثم تم استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، ومن ثم فإن الدراسة قد تناولت ذلك في موضوعين أساسيين هما: أسس الدراسة الميدانية، ونتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث استخدمت الباحثة الأسلوب الإحصائي الأنسب للتحليل، وهو اختبار كروسكال ولاس، ولما كانت البيانات قد جاءت منظمة في شكل جداول



تكرارات من خمسة أعمدة وصفين، تمثل الصفوف عينة الدراسة (العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة) وتمثل الأعمدة استجابات الأفراد على أسئلة الاستقصاء والتي تم ترتيبها تنازلياً من موافق تماماً إلى لا أوافق مطلقاً.

### أسلوب وأدوات الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة والعينة: العاملین بمستشفيات جامعة القاهرة.

يمكن توضيح كلاً من مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

### ❖ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة عينة الدراسة:

كانت عينة الدراسة المكونة من ١٠٠ فرداً يمثلون عينة الدراسة "وهي عدد الاستثمارات الصحيحة التي تم استردادها" من (العاملين بمستشفيات جامعة القاهرة) ونظراً لطبيعة البيانات التي تتسم بندرة الاستجابة على بعض فئات الاستجابة خاصة فئة لا أوافق مطلقاً، فقد قامت الباحثة بحساب قيمة كروسكال . ولاس باستخدام برنامج *Statxact 4.0* وتم اختبار معنوية قيم كروسكال ، ولاس لكل سؤال عند مستوى ٠.٠٠٥ .

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج *Sample Size Calculator* وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ١٠٠ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm ٥\%$ ، وبعد ادخال البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ ١٠٠ مفردة.

اعتمد الباحثون على الأساليب التالية:

١- معامل الثبات (Alpha) كرونباخ : ويستخدم لحساب معامل الثبات، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج وقد كانت قيمة الفا لابعاد المقياس ا ( ٠.٦٢٤ ، ٠.٥٢٩ ، ٠.٧٥٦ ، ٠.٧٨٩ ) لكل ابعاد المقياس

الثلاثة على التوالي وقيمة الفا لاجمالي المقياس (٠.٨٩٦) بمعامل صدق بلغ (٠.٥٩٩\*\*).

ب- قياس متغيرات الدراسة :

في ضوء الدراسات السابقة التي إطلعت عليها الباحثة، فقد اعتمدت الباحثة في قياس المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) والمتغير التابع (السلامة والصحة المهنية).

ج- أداة تجميع بيانات الدراسة الميدانية:

قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء لتجميع البيانات من مفردات البحث، حيث مر إعدادها وتصميمها بالخطوتين التاليتين:

الخطوة الأولى: إعداد قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية:

نتائج الدراسة:

أ. نتائج اختبارات الفروض الفرعية باستخدام تحليل الانحدار البسيط وفيما يلي اختبارات الفروض:

الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين الأداء المالي و تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

لاختبار هذا الفرض استخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذا الفرض

جدول رقم (١)

نتائج اختبار تأثير الأداء المالي على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية

R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلمة المقدره $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٣.٢%	**٠.٠٠١	٣٩.٥٣	**٠.٠٠١	٩.٧٣٧	١٣٠.٣٤	الجزء الثابت
			**٠.٠٠١	٦.٢٨٧	٣.٠١٩	إجمالي الأداء المالي

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

### ١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

يتضح أن المتغير المستقل الأداء المالى يفسر (٦٣.٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) يتضح أن المتغير المستقل الأداء المالى، ذو تأثير معنوي على (تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية)، حيث بلغت قيمة "ت" (٩.٧٣٧) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار (F-test)، وحيث أن قيمة اختبار (F-test) هي (٣٩.٥٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

الفرض الفرعى الثانى:

توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين رضا العملاء وتفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

لاختبار هذا الفرض استخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذا الفرض.

الأسلوب الإحصائي المستخدم :- تحليل الانحدار البسيط Simple regression

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار تأثير رضا العملاء على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية

R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعاملات المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٦٤.٤%	**٠.٠٠١	٢٨.٠١	**٠.٠٠٣	٢.٢١٤	٦٢.٨٣٨	الجزء الثابت
			**٠.٠٠١	٥.٢٩٣	٤.٠٨١	إجمالي رضا العملاء

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥).

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

١ - معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

يتضح أن المتغير المستقل رضا العملاء إدارة المعرفة يفسر (٦٤.٤%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) يتضح أن المتغير المستقل رضا العملاء، ذو تأثير معنوي على (تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية)، حيث بلغت قيمة "ت" (٥.٢٩٣) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).



## ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٢٨.٠٠١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

## الفرض الفرعي الثالث:

توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين العمليات الداخلية وتفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

لاختبار هذا الفرض استخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذا الفرض.

الأسلوب الإحصائي المستخدم :- تحليل الانحدار البسيط Simple regression  
جدول رقم (٣)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير العمليات الداخلية على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية

R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلمة المقدره	الجزء الثابت
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	$\beta_i$	
٦٠.٧%	**٠.٠٢	٣٨.٠١١	**٠.٠٠١	٢.٢١٤	٦٢.٨٣٨	إجمالي العمليات الداخلية
			**٠.٠٠٢	٥.٢٩٣	٤.٠٨١	

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥).

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

### ١ - معامل التحديد ( $R^2$ )

يتضح أن المتغير المستقل العمليات الداخلية يفسر (٦٠.٧%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية). وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) يتضح أن المتغير المستقل العمليات الداخلية، ذو تأثير معنوي على (تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية)، حيث بلغت قيمة "ت" (٥.٢٩٣) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

### ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (٣٨.٠١١) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

### الفرض الفرعى الرابع:

توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين التعلم والنمو وتفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

لاختبار هذا الفرض استخدم أسلوب تحليل الانحدار البسيط Simple regression ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذا الفرض.

## الأسلوب الإحصائي المستخدم :- تحليل الانحدار البسيط Simple regression

## جدول رقم (٤)

نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير التعلم والنمو على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية

R <sup>2</sup>	F. test		t. test		المعلمة المقدرة $\beta_i$	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
٧٠.٥%	**٠.٠٠١	١١٤.٦١٥	**٠.٠٠٤	٥.٩٧٢	٧٦.٧٦٠	الجزء الثابت
			**٠.٠٠٢	١٠.٧٠٦	٣.٢٧٠	إجمالي التعلم والنمو

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠٥).

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

١ - معامل التحديد (R<sup>2</sup>)

يتضح أن المتغير المستقل التعلم والنمو يفسر (٧٠.٥%) من التغير الكلي في المتغير التابع (تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية) وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج.

## ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار (t.test) يتضح أن المتغير المستقل التعلم والنمو، ذو تأثير معنوي على (تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية)، حيث بلغت قيمة "ت" (١٠.٧٠٦) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١).



## ٣ - اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام إختبار (F-test)، وحيث أن قيمة إختبار (F-test) هي (١١٤.٦١٥) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

ج. نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للعلاقة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية

ويوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الخطى المتعدد للتنبؤ بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي له تأثير معنوي على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.

## جدول رقم (٥)

يوضح نتائج الانحدار الخطى المتعدد للتنبؤ بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي له تأثير معنوي على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية

R <sup>2</sup>	VIF	قيمة ف		قيمة ت		المعلمة المقدره	المتغير المستقل
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة	$\beta_i$	
٨٣.٣%		**٠.٠٠١	١٥٦.١٣٣	٠.١٥	١.٤٦٤	١٤.٦٥٩	الجزء الثابت
	١.٥١٨			**٠.٠٠١	٤.٦٩٥	١.٠٠٤	الاداء المالى
	١.٧٥٥			**٠.٠٠١	٧.٩٦٠	١.٦٦٣	محور رضا العملاء
	١.٥٨١			*٠.٠٠٣	٢.١٨٦	٠.٧١٤	محور العمليات الداخلية
	١.٦٦٣			**٠.٠٠١	٩.٣٤٤	١.٨١٤	محور التعلم والنمو

\*\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١).

\*دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

يتضح من الجدول السابق النتائج التالية:

### ١- معامل التحديد ( $R^2$ )

يتضح أن المتغيرات المستقلة (بطاقة الأداء المتوازن)، تفسر (٨٣.٣%) من التغير الكلي في المتغير التابع المتمثل في تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية، وباقي النسبة يرجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج أو لاختلاف طبيعة نموذج الانحدار عن النموذج الخطي.

### ٢- اختبار معنوية المتغير المستقل.

باستخدام اختبار ( $t$ .test) يتضح أن المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً، (رضا العملاء والتعلم والنمو)، حيث بلغت قيم "ت" (٤.٦٩٥)، (٧.٩٦٠)، (٢.١٨٦)، و(٩.٣٤٤) على التوالي وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) ..

### ٣- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار:

لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل، تم استخدام اختبار ( $F$ -test)، وحيث أن قيمة اختبار ( $F$ -test) هي (١٥٦.١٣٣) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٠١)، مما يدل على جودة تأثير نموذج الانحدار على المتغيرات المستقلة ككل والمتعلقة بكل من الأداء المالى، ورضا العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو.

### معامل تضخم التباين (VIF) :-

لتحديد مدى وجود ازدواج خطى Multicollinearity، بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض، تم حساب (VIF) وهى اختصار Variance inflation factor لكل متغير مستقل على حدة مع باقى المتغيرات المستقلة، وقد اتضح أن

المتغيرات المستقلة المقبولة ضمن نموذج الانحدار الخطى المتعدد لا تعاني من مشكلة الازدواج الخطى فى أياً من هذه المتغيرات، حيث إن قيم VIF أقل من (١٠) مما يدل على عدم وجود مشكلة.

ومن خلال الجدول السابق يتضح ان عوامل بطاقة الأداء المتوازن(الأداء المالى، العمليات الداخلية، د رضا العملاء، و التعلم والنمو) لها تأثير فعال في نموذج الانحدار على تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية.



**النتائج:**

وقد قامت الباحثة باختبار فروض البحث من خلال مصفوفة الارتباط بيرسون أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين بطاقة الأداء المتوازن وتفعيل معايير السلامة والصحة المهنية. وهو الفرض الأول.

**أما الفرض الأول والثاني:** وهو الفرض الرئيسي للبحث فقد تبين أيضاً من خلال الإنحدار المتعدد أنه توجد علاقة ذات معنوية موجبة تبين إيجابية تطبيق الأسلوب المقترح على المستشفى محل الدراسة وذلك من خلال المحاور الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ لكل محور من محاور البطاقة وذلك كما يلي :

- تبين أن المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن ) من خلال بعض المؤشرات، تفسر أن محور الأداء المالي ورضاء العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعليم تفسر (٦٣,٢%) من التغير الكلي في المتغير التابع وهو التحسن في المحاور السابقة.

مما سبق يتبين إيجابية تفعيل برامج السلامة والصحة المهنية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المستشفيات محل الدراسة.  
**نتائج البحث في الدراسة التطبيقية اختبار فرضين :**

وقد قامت الباحثة باختبار فروض البحث من خلال مصفوفة الارتباط بيرسون أنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين بطاقة الأداء المتوازن تفعيل معايير السلامة والصحة المهنية. وهو الفرض الأول.

**أما الفرض الأول والثاني:** وهو الفرض الرئيسي للبحث فقد تبين أيضاً من خلال الإنحدار المتعدد أنه توجد علاقة ذات معنوية موجبة تبين إيجابية تطبيق الأسلوب المقترح على المستشفيات محل الدراسة وذلك من خلال المحاور الرئيسية

لبطاقة الأداء المتوازن وذلك عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٠١ لكل محور من محاور البطاقة وذلك كما يلي :

- تبين أن المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن ) من خلال بعض المؤشرات، تفسر أن محور الأداء المالي ورضاء العملاء والعمليات الداخلية والنمو والتعليم تفسر (٦٣,٢%) من التغير الكلى فى المتغير التابع وهو التحسن في المحاور السابقة.

مما سبق يتبين إيجابية تفعيل برامج السلامة والصحة المهنية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن فى المستشفيات محل الدراسة.



**التوصيات:**

١. تحديد رؤية ورسالة وإستراتيجية وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل واضح ومحدد لجميع العاملين بالمستشفيات.
٢. رفع كفاءة المتخصصين الذين يقومون بتطبيق نظام وسجل الأداء المتوازن وتدريبهم على كيفية تصميم وتشغيل البطاقة وربطها بأنظمة عمل الإدارات.
٣. ضرورة تطوير الخطط والسياسات الخاصة بالإدارة البيئية بالمستشفيات محل البحث وذلك لتفعيل برامج السلامة والصحة المهنية.
٤. العمل على إنشاء وحدات تنظيمية تتفرغ للمتابعة والإشراف على عملية تطبيق نظام الأداء المتوازن على مستوى المستشفيات الجامعية.
٥. ضرورة نشر الثقافة البيئية من أجل المحافظة على البيئة والعاملين والعملاء من إصابتهم بعدوى المستشفيات.
٦. تشجيع العاملين على استعمال الأدوات الوقائية لحمايتهم من أى مخاطر بيئية ممكن أن تحدث لهم أثناء العمل.
٧. وضع خطط للطوارئ وتكون معلنة لكل العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

## الهوامش والمراجع

نبيهه محمود بيومي (٢٠١٦) تقويم الأداء في الوحدات الصحية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثره على البيئتين الداخلية والخارجية"رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.

ثابت على محمد" (٢٠١٢) نظم السلامة والصحة المهنية في المشروعات الصغيرة "مجلة أسبوط للدراسات البيئية، العدد السادس والثلاثون، يناير.

الرفاتي عادل جواد (٢٠١١) " مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويمالأداء التمويلي " ، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة.

راغب الغضين وسام تامر (٢٠١١) " استخدام نموذج الأداء المتوازن في تقويم أداء المستشفيات" دراسة تطبيقية، جامعة تشريق، مجلة العلمية لجامعة تشريق، المجلد ٣٣، العدد الثالث.

بلال على مشعل (٢٠١٤)" دور برامج السلامة والصحة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التيسير، جامعة رفة.

سعيد محمد جاب الرب (١٩٩٩) "إدارة المنظمات الصحية والطبية " منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة "، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.

وائل إدريس (٢٠٠٩) " الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر " ، عمان، إدارة البازي، الطبعة الثانية.

محمد توفيق عبد المحسن (٢٠٠٢) " تقييم الأداء - مدخل جديدة لعالم جديد " ، دار الفكر العربي، القاهرة.

عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الثانية ٢٠٠٦ص ٣٠٤.

Greilling- Dorothea (201٦)" **Balanced scorecard Implementation In German Non- ProfitOrganizations International**" Journal of Management Vol-59,No-6, 534-554.

Scott Winans,( 201٦) "**Translating Strategy Into Action, the Balance Scorecard**" , Good Speed, Proquest Dissertations and Theses , United States- South Carolina, Medical University of South Carolina- College of Health Professions.

- Smith et al (٢٠٠٩) : Examining the Associations Between Physical Work Demands and Work Injury Rates Between Men and Women in Ontario, 1990 – 200٩, Institute for Work & Health, University of Toronto, Toronto, Canada,.
- Huang YH, et al( ٢٠١٠): Worker Perceptions of Organizational Support and Return to Work Policy : Associations with Post - Injury Job Satisfaction, Liberty Mutual Research Institute for Safety, Hopkinton, USA.
- Grabbs. J.R..(1999) The transformat ional leader in managernt. Decupalional tlealteh and Safety. 22

