

دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
– دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف و برج بوعريريج –

**The role of Human Resources Learning Strategy in activating
corporate social responsibility- study of some economic institutions in
the states of Setif and Burj Bou Arreridj –**

مساعدية عماد
جامعة سطيف 01
bouraghda_hocine@yahoo.fr

بورغدة حسين
جامعة سطيف 01
immadmessaadi@yahoo.fr

ملخص:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة لذا يجب التعامل معه وفق منظور إستراتيجي لجعله أكثر استعدادا لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، وتعتبر إستراتيجية التعلم من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات لزيادة كفاءة مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومنه تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال دراسة ميدانية قمنا بها على بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف و برج بوعريريج.
الكلمات المفتاحية: إستراتيجية التعلم، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

Abstract :

The human resource most important resource in the organization so must be dealt with in accordance with the strategic perspective to make it more prepared to face the changes in the business environment changes, and is considered the learning strategy of the main strategies used by the institutions to increase the efficiency of human resources and to achieve economic, social and environmental objectives and from the achievement of corporate social responsibility, aims study was to investigate the role of human resources learning strategy in the economic enterprises in the achievement of corporate social responsibility through a field study we made some economic enterprises in the states of Setif, Bordj Bou Arreridj.

keywords: Learning strategy, corporate social responsibility, the dimensions of corporate social responsibility.

مقدمة

في ظل التغيرات والتحولات الكبرى التي تشهدها بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر لم تعد هذه الأخيرة تعمل على تحقيق الأرباح فقط بل امتدت مسؤوليتها اتجاه موظفيها ومجتمعها وبيئتها التي تعمل فيها، ما يبرز مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المؤسسات موجهة بإطار أخلاقي يحد من الآثار السلبية التي تؤثر في محيطها الذي تعمل فيه وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. ويكتسي الدور الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية متزايدة لأن فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من طابعها الاختياري المرن والشامل، إلا أن نجاح قيام هذه المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية يعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية، وتعتبر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، لأن الاهتمام بالأفراد العاملين من ناحية زيادة مهارتهم وإثارة قدراتهم وكذا الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في مجال العمل يعد ركيزة أساسية لزيادة قدراتها التنافسية وتعظيم أرباحها من خلال ما تساهم به في تطوير أداء العاملين وكذا تنمية كفاءاتهم وإكسابهم مهارات جديدة، لذا فإن العنصر البشري يعتبر الطرف الذي تبني عليه رهانات النجاح في أي مؤسسة، مما استوجب تسييره وتنميته وفق منظور استراتيجي وهذا لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وبالتالي تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً: الإطار العام لإستراتيجية تعلم الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة، لذا فمن الضروري أن يكون تسيير هذه الموارد وتنميتها وفق منظور إستراتيجي لكي تتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها، وعليه تسعى جل المؤسسات إلى تدريب وخلق ثقافة التعلم لدى مواردها البشرية وهذا وفق منظور إستراتيجي لتحقيق جملة من الأهداف التي تحقق لها الاستمرارية في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر وتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

1- مفهوم إستراتيجية التعلم

إن مصطلح التعلم قد نشأ أساساً في علم النفس، ثم أنتقل إلى باقي العلوم الأخرى، حيث تطور مفهومه وفق نظريات وأسس نظيرية مهدت لتبلوره ووصوله إلى المراحل الحالية، حيث أصبح من المواضيع التي تحظى باهتمام كل المؤسسات لمواجهة التحديات البيئية سريعة التغير ووضع الحلول وتحديد البدائل المتاحة للتحسين المستمر وتدعيم الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وعليه يمكن تعريف إستراتيجية التعلم كما يلي:

- يعرف قاموس كمبريدج " Cambridge dictionary " التعلم على أنه اكتساب المعرفة والمهارة في مجال معين، حيث يركز هذا التعريف على نتائج التعلم وليس على عملية التعلم¹.
- التعلم هو التغيير المتواصل والنسي في سلوك الفرد اعتماد على حصيلة خبراته المتراكمة، وعليه نميز نوعين من التغيير، الأول يحصل نتيجة النمو والتطور والتنشئة الطبيعية التي يمر بها الفرد، حيث أن مثل هذا التغيير يأخذ مجاله كنتيجة للعلاقات والظروف غير الرسمية التي يمر بها الفرد والتغيير الثاني هو نتيجة للجهود الرسمية التي يبذلها المجتمع².
- أما (senge Peter) فيفرق بين التعلم واستيعاب المعلومات، حيث يرى أن استيعاب المعلومات له صلة ضعيفة بالتعلم الحقيقي حيث يقول "إننا نعيد أنفسنا من خلال التعلم، ونصبح قادرين على فعل شيء لم نستطع فعله من قبل، ومن خلال التعلم نحن نوسع قدرتنا على الإبداع وعلى أن تكون جزء من عملية التجديد".

• ويعرف "Fleet" التعلم بأنه: عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي أو دائم، يؤدي إلى حدوث تكرار سلوك معين للأفراد، فالتعلم أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني عند الفرد، من خلال توجيهه ضمن أطر محددة بعوامل وراثية أو مكتسبة.

مما سبق يمكن تعريف إستراتيجية التعلم على أنها مجموعة العمليات و الأنشطة المستمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال ما تعرض من تجارب حياتية بغية إحداث تغيير في سلوكه، فعملية التعلم تحدد التغيرات السلوكية التي تحدث للفرد نتيجة مروره بالتجربة والخبرة.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تشخيص أربع نقاط تركز عليها التعاريف المتعلقة بالتعلم وهي³:

- أن التعلم يتضمن التغيير في السلوك وهذا التغيير بالضرورة يجب أن يكون باتجاه تحسين السلوك؛
- أن التغيير في السلوك يكون في حالة دائمة نسبياً حتى يمكن اعتباره تعلم؛
- ضرورة توفر شكل من أشكال الخبرة والتجربة المضافة للفرد حتى يمكن للتعلم أن يتحقق؛
- ضرورة ملازمة التجربة والخبرة لحالة التدعيم حتى يتحقق و يتعزز التعلم.

2- أهمية إستراتيجية التعلم

للتعلم أهمية كبيرة في المؤسسات حيث حدد الكيبسي أهم الخصائص التي تؤكد على ضرورة التعلم كما يلي:⁴

- إن أغلب المشكلات التي تعاني منها المؤسسات أو العاملين ترجع لمشاكل سابقة وعدم وضع حلول ناجعة لها؛
- إن أي تحسن أو تراجع في الأداء على المدى القصير سوف يؤدي إلى نتائج كبيرة على المدى الطويل سواء كان إيجابياً أو سلبياً؛
- اتخاذ أنصاف الحلول أو الحلول الوقتية يؤدي إلى إعادة المشاكل وعدم حلها بشكل نهائي؛
- التغيرات البسيطة والصغيرة حين تكون نابعة من رؤية شاملة ستقود إلى نتائج فاعلة أكثر من التغيرات الكبيرة؛
- القدرة على التكيف في ظل المتغيرات المتعاضمة والمنافسة الشرسة لا تتم إلا من خلال تصحيح الانحرافات والاستفادة من الأخطاء وزيادة درجة الانتباه في المنظمة.

3- مبادئ التعلم:

يوجد نوعان من المبادئ للتعلم هما⁵:

أ- المبادئ النفسية:

من بين المبادئ النفسية للتعلم نجد:

- من أهم خصائص الأفراد القدرة والقابلية على التعلم؛
- تعتبر قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة، وهذا التفاوت يعود إلى الاختلاف في الميول، القدرات العقلية، الاتجاهات، القيم والعادات؛
- يعتبر التعلم عملية مشتركة بين المتعلم والمعلم، ويحدث التعلم بطريقة فعالة إذا لم يكن المتعلم في وضع التلقي؛
- التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة، بل يتجاوزها إلى المهارات الاجتماعية المختلفة.

ب- المبادئ التنظيمية:

توجد مجموعة من المبادئ والاعتبارات التنظيمية المتعلقة بالتعلم وهي:

- يتعين على الإدارة معرفة الحاجات التنموية للأفراد وما هو وضع كل فرد قبل القيام بعملية تدريب الأفراد والعمل على تحفيزهم؛
- أن يكون التعلم والتدريب مؤسسيا ومخططا وفق الحاجات والأهداف؛
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من أجل إنجاح عملية التعلم؛
- يعتبر المدرب أحد الركائز الأساسية في إنجاح عملية التدريب من خلال الإلمام بمبادئ التعلم ومعرفة حاجات المتدربين؛
- ضرورة مشاركة الأفراد أثناء عملية التدريب حيث يكون لهم دور ايجابي في التعلم؛
- ضرورة التركيز على أي مستوى من الهيكل التنظيمي يكون التعلم.

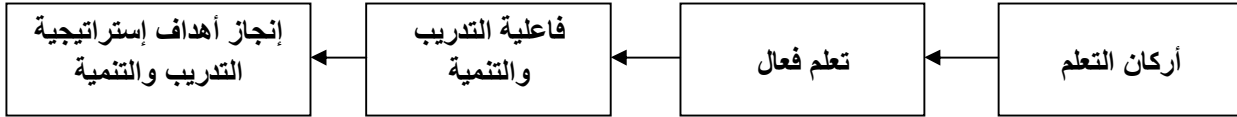
4- أركان إستراتيجية التعلم.

لكي يكون التعلم ناجحا ويحقق ما تهدف إليه إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، لابد من قيامه على أركان أساسية هي⁶:

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير، بموجب هذا النظام يتعلم الفرد كيف يفكر في الأمور والمسائل بشكل صحيح وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة؛
- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمر، أي فهم الأمور العامة المشتركة مع الآخرين؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، فيتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين، وكيف يفهمهم وكيف يتعاون ويتناقش ويصل إلى حلول وأشياء جديدة مبتكرة معهم؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرك محتواها، وعدم الخوف منها، وعدم مقاومتها بل العكس تحديها؛
- تعليم الموارد البشرية كل جديد يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، والابتعاد كل البعد عن تعليمهم الأشياء المتقادمة أو التي ليسوا بحاجة إليها، والتركيز على الأمور ذات الصلة المباشرة بمجالات أعمالهم؛
- أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي ألا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛
- إعطاء الوقت الكافي للمتعلم ليطبق ما تعلمه ويلمس التأثير الذي أحدثه تعليمه في رفع مستوى أداءه، والتأكد بعد ذلك من فاعلية تطبيق ما تعلمه، وبهذا الأسلوب الفعال العملي نضمن أن المتعلم لن ينسى ما تعلمه، فتعلم الأشياء عمليا يثبت المعلومات في الذهن، فعندما يتعلم الفرد قيادة سيارة، لن ينسى قيادتها ولو ترك القيادة لفترة من الزمن؛
- يتوقف نجاح برامج تعلم الموارد البشرية وإلى حد كبير، على ما توفره المنظمة من دعم مادي ومعنوي، فعليها تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرص للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

يتضح مما تقدم أن التعلم الفعال يقوم على أركان متعددة إذا توفرت فيه حصلنا على فاعلية ونجاح في التدريب والتنمية، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (01): أركان التعلم



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مصدر سابق، ص 449.

5- عناصر إستراتيجية التعلم، ومصادرها

إن حدوث عملية التعلم أمر في غاية التعقيد، فالتعلم لم يعد عملية بسيطة أساسها اكتساب المعلومات والمهارات، وإنما أبعد من ذلك فالتعلم عملية تتم وفق نسق معين ولها مبادئ وعناصر تحكمها وتتم وفق هرمية تبدأ من التعلم البسيط القائم على الاستنساخ وصولاً إلى التعلم العميق الذي يؤدي إلى تكوين فهم خاص للفرد وبالتالي تغيير سلوكه.⁷

1.5 عناصر إستراتيجية التعلم:

تعددت وتطورت النظريات والكتابات التي ارتبطت بالتعلم، واتفقت على ضرورة توفر أربعة عناصر لحدوث التعلم وهي⁸:

أ-الدوافع: يعتبر مفهوم الدوافع عنصراً رئيسياً وهاماً لحدوث التعلم، وتعتمد الدوافع على حاجات وأهداف الأفراد وتعمل كمحرك لسلوكهم حيث تشكل من عوامل داخلية غير مشبعة حول مشير ما، مثل حالة الحرمان التي يعيشها الفرد اتجاه شيء معين؛

ب-المنبهات (الايحاءات): تعتبر المنبهات الموجه الرئيسي لدوافع الأفراد، إذ يتعرض الأفراد لمنبهات ومثيرات وإيحاءات عديدة من خلال البيئة التي يعيشون فيها، وتعمل هذه المنبهات على هتئة الجو الملائم لحدوث الاستجابة السلوكية ولكي تستطيع المنبهات توجيه دوافع الأفراد يجب أن تتناسب مع توقعاتهم حتى تحدث الاستجابة المطلوبة؛

ت-الاستجابة: كيف تكون ردة فعل الأفراد اتجاه شيء معين؟ وحيث أن الأسلوب أو الطريقة التي يسلكها الفرد اتجاه دافع معين تشكل استجابته الفعلية، وبمجرد الاستجابة فإن الفرد سيتعلم، إذن الاستجابة هي تصرف وسلوك الفرد عن المنبه وبالتالي هناك ارتباط بين المنبه والاستجابة، فإذا حدث مشير ما في بيئة معينة فإنه سيصبح من المحتمل أن يتبعه استجابة، وقد تكون الاستجابة شفهوية أو كتابية أو حركية؛

ث-التدعيم: إن عملية التدعيم تعمل على زيادة احتمال حدوث استجابة معينة في المستقبل نتيجة لعدة منبهات والتدعيم عبارة عن الأشياء والأحداث التي تساعد على الزيادة أو الإبقاء على قوة الاستجابة، ويعتبر مفهوم التدعيم من أهم المفاهيم السلوكية ويشير إلى نتائج مقوية للسلوك.

يستعمل الإداريون أربعة أساليب من التدعيم للتأثير في سلوك مرؤوسيه وأحداث التعلم لديهم وهي:⁹

- **التدعيم الايجابي:** وهو عبارة عن مثير تنجم عنه زيادة في تكرار الاستجابة المرغوب فيها، فالإداري يستطيع تكرار سلوك معين للأفراد من خلال تقديم مكافأة مادية أو معنوية؛
- **التدعيم السلبي أو التجنب:** ويشير هذا المفهوم إلى تقوية السلوك المرغوب فيه والتخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها، وهو عبارة عن مثير إذا توقعنا تقديمه للفرد أدى ذلك إلى زيادة تكرار الاستجابات المرغوب فيها، أي أن الاستجابة تزداد عندما نستبعد المثيرات غير المحببة للفرد، فالعامل الذي يحضر دائما متأخر إلى العمل ويلقى الانتقاد من المسؤول فإنه يأخذ بالحضور في الوقت المحدد حتى يوقف ذلك اللوم ويتجنب تلك الانتقادات؛
- **الإحقاد أو الإطفاء:** وهو عدم التدخل بغرض إنقاص سلوك غير مرغوب فيه، فالاستجابة يجب أن تعزز من تكرارها، فإن لم تعزز فإنها تأخذ بالتضاؤل أو الخمود؛
- **العقاب:** ينتج عن العقاب إثماء أو تقليل سلوك معين بسبب أن هذا السلوك يتبعه مثير لا يجبه الفرد، فالموظف الذي يغادر عمله قبل انتهاء الوقت الرسمي فإن رئيسه سيعاقبه من أجل تعديل أو تغيير سلوكه، وقد يكون العقاب ماديا أو معنويا، ومن خلال العقاب سيتعلم الموظف السلوك المرغوب فيه.

2.5 مصادر إستراتيجية التعلم:

للتعلم مصادر مختلفة يمكن تصنيفها ضمن صنفين: مصادر داخلية وأخرى خارجية. وفيما يلي عرض لبعض هذه المصادر:

1.2.5 مصادر التعلم الداخلية: يقصد بالتعلم من المصادر الداخلية قدرة المؤسسة على تطوير المعرفة من خلال المصادر الداخلية واستخدامها للتغيير التنظيمي ومن المصادر الداخلية نجد¹⁰:

أ. **التعلم بالخبرة:** يعني تراكم المعارف لدى المؤسسة من خلال التكرار، بمعنى من خلال سلسلة من الأخطاء والمحاولات التي تؤدي إلى التحسين المستمر للتطبيق.

ب. **التعلم بالتجربة:** يحدث عندما يغير الأفراد والمؤسسة ترجمة الواقع والإطار الإدراكي الذي من خلاله تتشكل استجاباتهم وأفعالهم بسبب المعرفة والمهارات المكتسبة عند التطبيق.

ت. **التجارب الفاشلة كمصدر للتعلم:** يحدث عند تعرض المؤسسة لتجربة فاشلة.

ث. **التعلم من الصراع:** يحدث في حالة وجود ثقافة تنظيمية تشجع على الحوار وتبادل الآراء، فإن الصراع قد يصبح مصدرا من مصادر التعلم التنظيمي لأن تبادل الآراء المؤدية للصراع يسمح بتبادل التجارب والنماذج الإدراكية وهذا ما يحدث تعلمًا.

2.2.5 مصادر التعلم الخارجية: يمكن التعلم من المحيط الخارجي، كأن تتعلم من مختلف المتعاملين معها كالمنافسين أو الزبائن أو الموردين، وفيما يلي بعض مصادر التعلم الخارجية:

أ. **التعلم بين المؤسسات:** يحدث عن طريق "التحالفات الإستراتيجية" التي تشجع على نقل المعارف والكفاءات فيما بين المؤسسات.

ب. **التعلم من البيئة الخارجية:** يحدث عند الفحص الدقيق للبيئة وفهمها لتكون جاهزة للفرص والتهديدات الجديدة، ومن مصادر المعلومات حول البيئة احتجاجات الزبائن، مقالات الصحافة، الدراسات التسويقية،... مما يفرض على المؤسسة البحث عن طرق تعلم للتكيف مع المحيط.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومظاهرها تجاه الموارد البشرية.

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

1- تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعددت التعاريف المقدمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وعليه سنستعرض بعضها كما يلي:
تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها الإدماج الطوعي للانشغالات الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات في أنشطتها التجارية وفي علاقاتها مع كل الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية (المساهمين، المستخدمين، الزبائن، الموردون، الجمعيات...) ¹¹.

عرفها البنك الدولي على أنها " التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد" ¹².
وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها التزام المؤسسات بتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق مكاسب تجاه مواردها البشرية العاملة والمجتمع، وهذا لضمان استمراريتها ونجاحها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات وبالتالي تحسين صورتها الخارجية.

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

مما سبق من تعاريف يمكن ملاحظة أنها تعطي نقاطا مشتركة تتمثل فيما يلي: ¹³

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

2- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن وفاء المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يحقق لها عدة مزايا وأهمها ما يلي:¹⁴

1.2 بالنسبة للمؤسسة:

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

2.2 بالنسبة للدولة:

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

3.2 بالنسبة للمجتمع:

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

3- مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسة.

- يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة والعاملين فيها، و من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ما يلي:¹⁵
- توفر المؤسسة الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية؛
- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة؛
- من مسؤولية المؤسسة الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية؛
- تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل؛

- الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسربهم لتقليل البطالة والحد من مشكلة الغياب؛
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و بث روح التعاون والدافع والحافز بينهم؛
- اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار؛
- إتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع؛

- التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.

وبشكل مفصل، فإن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية كما يلي:

الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين، ليتم اختيار أفضلهم لشغل الوظيفة¹⁶، وعليه فعملية الاستقطاب تعد ركنا أساسيا من عمليات التوظيف، وتأخذ المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط عدة مظاهر من أهمها:

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

التدريب:

يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابيا لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع، وفيما يلي ما يفترض أن يؤخذ بنظر الاعتبار في أنشطة التدريب والتطوير من جوانب اجتماعية وأخلاقية¹⁷:

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

تقييم أداء العاملين:

تقييم أداء العاملين هي عملية قياس كفاءة الأداء الوظيفي الحالي للموظف، ويعتبر تقييم الأداء الوظيفي معيارا فرعيا من معايير إدارة الموارد البشرية¹⁸، إذن فتقييم أداء العاملين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية و يترتب عليه أمور مهمة جدا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية في هذا المجال وهي كما يلي:

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

برامج تحسين الحياة المهنية:

برامج تحسين نوعية حياة العمل تتمثل في مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، من هذه الأنشطة ما يلي¹⁹:

جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجددا تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج والتقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه، وأن هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا، كما يجب أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة.

4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أبعاد يمكن أن تدرس أو تقاس من خلالها، حيث يرى بعض الباحثين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي تقريبا نفس أبعاد التنمية المستدامة، في حين يرى آخرون أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي الأربعة الأبعاد التي حددها الباحث كارول (Carroll).

حسب المنهج الذي أسسه الباحث (Carroll)، فالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في ظل أربعة أبعاد محددة وهي:²⁰

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

2.4 البعد القانوني Legal Dimension: ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوى مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك والعاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم وكذلك منع الإضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء أو التربة.

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

4.4 البعد الخيري Philantropic Dimension: ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى. الملاحظ أن (Carroll) وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل (Pyramid)، والشكل أدناه يوضح هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية²¹.

شكل رقم(2): هرم (Carroll) للمسؤولية الاجتماعية.



Source: André Sobczak, Nicolas Minvielle responsabilité globale manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Magnard Vuibert, Paris, 2011, p 17.

ثالثاً: علاقة إستراتيجية تعلم الموارد البشرية بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

سنحاول أن نبرز دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال العناصر التالية:

1- دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

انطلاقاً من هذا سنحاول إبراز دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية اعتماداً على

العناصر التالية: الإنتاجية، الميزة التنافسية والأداء المالي.

1-1 دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المؤسسة.

تعرف الإنتاجية على أنها تلك العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة وبين النواتج من تلك

العملية الإنتاجية.²² وتعرف كذلك بأنها النسبة بين المخرجات (السلع والخدمات) إلى المدخلات (الموارد المستخدمة)، فهي تعني

مخرجات ساعة عمل الفرد.²³

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن تعريف الإنتاجية على أنها الاستخدام الكفء للمدخلات مما يسمح بالحصول على مخرجات بأقل تكلفة ممكنة مع ضمان الجودة والكمية.

حسب دراسة قام بها مجموعة من الباحثين في منظمة العمل الدولية عن العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحويل المدخلات إلى مخرجات، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاث مجموعات يمكن أن تؤثر على إنتاجية المؤسسات بصفة عامة هي: مجموعة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة، مجموعة العناصر الفنية والتنظيمية (مناخ العمل) والموارد البشرية.

مما سبق يتضح أن زيادة إنتاجية المورد البشري لا بد وأن يتم من خلال إتباع العديد من الإستراتيجيات والبرامج المتكاملة لتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية بها، ورفع درجة جودتهم، وتوفير المناخ المناسب الذي يساعد على تحسين مستوى أداءهم وزيادة إنتاجيتهم، فالمؤسسات تعمل على توفير برامج التدريب والتعلم لمواردها البشرية، فتحدد احتياجاتهم التدريبية والمواقع التي تتطلب لذلك، ثم تعمل على تحديد أهداف البرنامج التدريبي كما يلي:²⁴

1. تدريب وتعليم العاملين في قسم الإنتاج على: تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم، والإلمام بإجراءات وتوقيت صيانة جميع الآلات الموجودة بالقسم؛ وإنتاج عدد(س) وحدة من المنتج خلال (ص) من الوقت بدرجة خطأ لا يتجاوز (خ) وبالتالي تحسين الإنتاجية مقارنة بما كانت عليه السنة الماضية على سبيل المثال.

2. يجب تعليم المهندسين على: فك وتركيب جميع الأجهزة الموجودة بقسم الإنتاج خلال وقت قدره (ص) بدرجة إجادة قدرها(ج)؛ وتدريب العاملين على تشغيل جميع الآلات الموجودة بالقسم؛ وتأكيد الجودة وفحص الإنتاج الخارجي بمعدل (ل) وحدة خلال زمن قدره (ص) ساعة.

بعدها يتم الانتقال لمرحلة تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي من خلال تخطيط استخدام وتوزيع الموارد المتاحة، تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية، تنظيم ساعات وموضوعات التدريب بالتفصيل... الخ،

1-2 دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

تطرق العديد من المفكرين والكتاب لمفهوم الميزة التنافسية وعليه سنحاول التطرق لبعض هذه التعاريف كما يلي:

تعرف الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها القدرة على الاستغلال الأمثل لمواردها وخاصة البشرية منها، لصياغة وتطبيق السياسات والإستراتيجيات المناسبة التي تميزها عن بقية المؤسسات.²⁵

يعرف (M. Porter) الميزة التنافسية على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل سعر أقل بالنسبة لأسعار المنافسين ومناقصات متساوية، أو بعرض منتجات مميزة تعوض الزيادة السعرية المعروضة.²⁶

تساهم إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بدعم كل من ميزة التكلفة الأقل أي الإنتاج بتكلفة أقل من المنافسين، وبمميزة التميز لمنتجات المؤسسة عن منتجات المنافسين، كما يلي:²⁷

● ميزة التكلفة الأقل:

تساهم إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في عدة جوانب لدعم الميزة التنافسية، نذكر منها:

-دعم قدرة المؤسسة على ضمان الفعالية في التقنية التي تتطلبها ميزة التكلفة الأقل، وذلك عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج؛

-عن طريق إستراتيجية تعلم الموارد البشرية، تتمكن المؤسسة من خلق كفاءات تعمل على ضمان التدقيق والحاسبة الفعالان، وبالتالي

ضمان الجودة؛

-تساهم إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في التحكم في التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المستويات الإدارية والتنفيذية، وهذا ما يساعد عادة بخلق إنتاج كبير ومستمر، وبالتالي خلق ميزة التكلفة الأقل؛
-المساهمة في تنمية الكفاءات التصورية لدى المدراء خصوصا، من شأنها أن تساعد في ترشيد القرارات القيادية الخاصة بتخفيض التكلفة.

● ميزة التميز:

تساهم إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في دعم ميزة التميز من عدة جوانب، نذكر منها:
-إن تعلم الموارد البشرية على التفاعل السريع، وعلى كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التميز، وبالتالي يصعب على المنافسين تقليد مثل هذه الميزة، وذلك بتبني تغيرات سريعة، وصعبة التحصيل من طرف المنافسين.
-إن تنمية الكفاءات التصورية للموارد البشرية، والتي تعتمد على عنصر التخيل، والذي هو الرأسمال الرئيسي للفرد، قد يصل بالمؤسسة إلى الحصول على ميزة التميز.
-إن تعلم الموارد البشرية تعمل على التحسين المستمر لكفاءات الأفراد، وهذا ما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والعمل على الحفاظ عليها.

2- دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

سنحاول إبراز دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية اعتمادا على العناصر التالية:
التدريب البيئي، الإدارة البيئية:

2-1 إستراتيجية تعلم الموارد البشرية والتدريب البيئي.

يعرف التدريب البيئي على أنه إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات والاتجاهات البيئية السليمة التي تجعلهم قادرين على القيام بمهامهم بنجاح، والتعامل الصحيح مع البيئة.

مما سبق يتضح أن دور التدريب البيئي لا يقتصر على تنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية بل يتعداها إلى مرحلة استثمار الطاقات التي يدخرونها والتي لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء الايجابي نحو البيئة وتحسين فاعليته، وهذا من خلال التدريب النظري العملي

تسمح إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بتنفيذ مجموعة من البرامج والدورات التدريبية للموارد البشرية بهدف تأهيلهم وتحسين أدائهم في المجالات البيئية ووضع المفاهيم والاتجاهات البيئية في الأنشطة والمجالات التي يعملون فيها، إضافة لتزويدهم بالأساليب الحديثة لإدارة المخلفات الصناعية، وتدريبهم على كيفية استعمال التكنولوجيا النظيفة على مستوى المؤسسة للحفاظ على البيئة والتقليل من التلوث، وعليه تعمل إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على تنمية الوعي البيئي لدى الأفراد، ولفت اهتمامهم بالقضايا البيئية وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو البيئة وبالتالي فهي تعمل على تحقيق البعد البيئي.

2-2 دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تبني المؤسسة للإدارة البيئية.

إن التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المشكلات البيئية، وبطريقة تضمن لها الاستمرارية والفعالية يتطلب منها تبني نظام الإدارة البيئية لأنه يعتبر جانبا مهما من جوانب المسؤولية الاجتماعية، ذلك أن التجارب العملية للعديد من المؤسسات في هذا المجال

عكست الفوائد العديدة التي تعود على المؤسسات عندما تضع المشكلات البيئية ضمن أولوياتها الإستراتيجية. وعليه يمكن تعريف الإدارة البيئية كما يلي:

حسب الموسوعة الألمانية يمكن تعريف الإدارة البيئية على أنها "تنظيم في إطار المؤسسة يلتزم من خلاله جميع الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة".

مما سبق يمكن تعريف الإدارة البيئية بأنها نشاط أو وظيفة داخل المؤسسة تهتم بالجوانب البيئية وتسعى باستمرار على تحسينها لتحقيق مكاسب داخلية وخارجية.

وعليه فالمؤسسة الاقتصادية مطالبة بتكوين وتدريب الأفراد العاملين لزيادة مهاراتهم في التعامل مع البيئة واتخاذ كافة التدابير اللازمة للمحافظة عليها، وفي هذا السياق تعمل إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على ترسيخ ثقافة الوعي لدى الموارد البشرية العاملة من خلال النقاط التالية:²⁸

- جعل البيئة أحد أسبقيات المؤسسة؛
- التركيز على الاهتمام بالإدارة البيئية الفعالة كأساس لديمومة المؤسسة؛
- الاهتمام بالإدارة البيئية جزء من عملية تطوير المنتج والعمليات التشغيلية والأنشطة الأخرى؛
- إن مفهوم التحسين المستمر يركز على أن المشاكل البيئية سوف يتم تقليصها، وأن المؤسسة تتعلم دائما من أخطائها وتعمل على منع حدوث نفس الأخطاء مستقبلا.

مما سبق يتضح أن إستراتيجية تعلم الموارد البشرية تسمح للمؤسسة بتحسين أداؤها البيئي، وذلك من خلال البرامج التي تؤدي إلى زيادة مهارة العاملين وتكوين ثقافة بيئية داخل المؤسسة وكذا التأثير على المحيط العام داخل وخارج المؤسسة مما يعود بالفائدة على المؤسسة.

3- دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

3-1 من خلال الحفاظ على صحة وسلامة العاملين.

تعرف الصحة والسلامة المهنية على أنها "تحقيق الأداء الآمن في بيئة العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث أو التقليل منها قدر الإمكان إلى المستوى الأدنى أثناء العمل، كما يجب تأمين بيئة عمل خالية من المؤثرات الضارة بالصحة المهنية للعاملين مثل: ملوثات الهواء، الضوضاء، الرطوبة... الخ".²⁹

في إطار إستراتيجية تدريب الموارد البشرية تعمل المؤسسة على تدريب مواردها البشرية على إجراءات الصحة والسلامة المهنية وتوعيتهم بطبيعة المخاطر ونشر ثقافة للتعليم المستمر داخل المؤسسة، وذلك من خلال القيام بـ:³⁰

- تعليم العاملين على قواعد السلامة في استخدام المواد السامة والخطرة وطرق تخزينها ومعالجتها؛
- التحكم في مستوى الضوضاء والضجيج في أماكن العمل كأحد جوانب التلوث المؤثرة على العامل؛
- إقناع العاملين بأهمية المحافظة على النظافة سواء داخل محيط المؤسسة أو خارجها؛
- استحداث نظام للتعويضات عن الأضرار التي تحدث أثناء ممارسة العمل؛
- شراء الأجهزة والآلات التي تحقق السلامة المهنية.

ولتحقيق هذا الهدف يجب على المؤسسات وضع سياسة إدارية تصبح فيها مسألة حماية الموارد البشرية من الإصابات والأمراض المهنية من أهم مسؤولياتها، وهذا للحفاظ على الموارد البشرية العاملة وتقليل حوادث العمل وبالتالي تحقيق مسؤولية اجتماعية تجاه العاملين.

2-3 إستراتيجية تعلم الموارد البشرية والقيم الأخلاقية في المؤسسة.

تعرف أخلاقيات العمل حسب روبنز وديسترو (Robbins and Decenzo) على أنها "مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح أو السلوك الخاطئ وبالتالي فإن أخلاقيات العمل هي مجموعة المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ"، أما إيفانسفيتش (Ivancevich) فيرى أن أخلاقيات العمل تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار وإن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار³¹.

إن قيم الموظف أو العامل شبيهة بقيم الموظفين أو العمال في نفس مجموعة العمل، وعليه يجب على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة للمساواة بين العمال والموظفين في حق التدريب وعدم تفضيل عامل أو موظف على آخر سواء من ناحية القربة للمسؤولين أو من ناحية الجنس أو العرق أو غير ذلك، هذه المساواة تعزز القيم المشتركة بين العاملين في نفس مجموعة العمل مما يدفعهم للتفاعل بطرق إيجابية وبالتالي سيرتفع ويتحسن أداءهم وتحقق المؤسسة مسؤولية اجتماعية تجاههم كونها تراعي مبدأ مهم وهو مبدأ تكافؤ الفرص بين مواردها البشرية، وفي المقابل الموظفين والعمال الذين يرون أن هناك تمييز في حق التدريب في المؤسسة سيصبحون على خلاف مع مجموعة العمل وبالتالي يتصرفون بنحو مختلف ويؤدي هذا الشعور إلى الصراع، مما يقلل انجذاب العامل أو الموظف تجاه مجموعته وبالتالي يتدنأ أدائه.

لذلك ينبغي على المؤسسات توضيح قيمها مواردها البشرية وخاصة لمن يعملون في المستوى التنفيذي، لأن المشاكل المرتبطة بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات فيما يخص توضيح قيم المؤسسة لمواردها البشرية.

رابعا: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية في ولايتي سطيف و برج بوعرييج.

1. تقديم عينة الدراسة ونموذج الدراسة.

1.1 عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف و برج بوعرييج، لقد تم اختيار المؤسسات التي نعتقد بأنها تبني نشاطات وبرامج مختلفة لتنمية مواردها البشرية وكذلك تستوفي أو تحاول الحصول على معياري ISO 14000 المتعلق بالحفاظ على البيئة و ISO 26000 المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

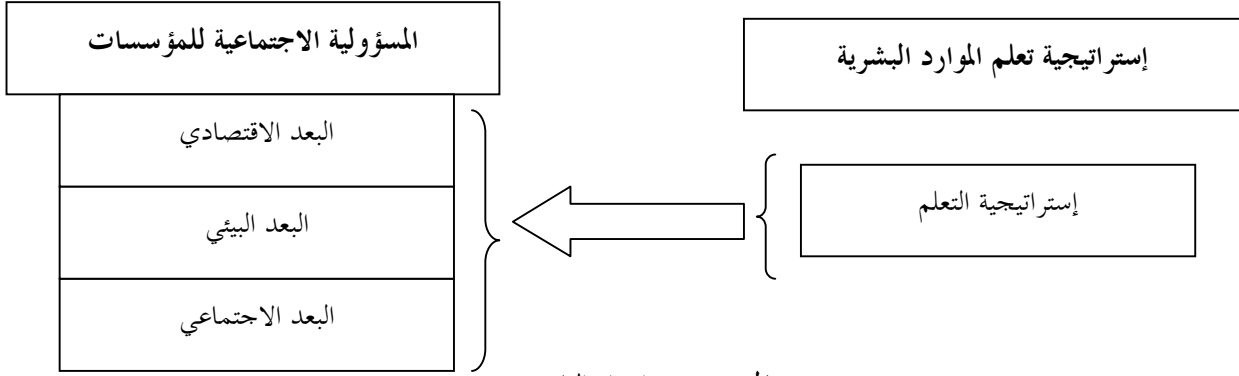
لقد حاولنا توزيع 05 استمارات على إدارات كل مؤسسة وذلك حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسات محل الدراسة، إلا أن بعض المؤسسات رفضت استلام العدد كاملا.

1-2 نموذج الدراسة.

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

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الباحثين.

2- عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-2 يتمثل الجزء الأول من الاستبيان في إستراتيجية تعلم الموارد البشرية.

مستوى إستراتيجية التعلم في المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	إستراتيجية التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
01	تمكن مؤسساتكم الأفراد من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت.	3.183	0.864	03	متوسط
02	تقوم مؤسساتكم بعرض كل ما هو جديد في مجال العمل.	3.004	0.859		متوسط
03	يقوم الأفراد العاملين داخل مؤسساتكم بجلسات دورية لتبادل المعارف.	2.737	1.167		متوسط
04	تكرار العمليات في مؤسساتكم يساعد الأفراد على تأدية المهام بشكل أسرع.	3.737	1.078		قوي
05	في مؤسساتكم يساعد الأفراد بعضهم بعضا على التعلم.	3.393	1.053		متوسط
06	في مؤسساتكم يرى الأفراد أن الأخطاء هي فرص للتعلم.	3.245	0.924		متوسط
07	يسعى الفرد في مؤسساتكم إلى تجديد مهاراته.	3.508	0.829		متوسط
08	تستفيد مؤسساتكم من التجارب الناجحة للمؤسسات	3.000	1.154		متوسط
09	تستفيد مؤسساتكم من التجارب الفاشلة للمؤسسات	2.924	1.062		متوسط
10	في مؤسساتكم يقوم كل فرد بتزويد غيره بالنتيجة التي تحصل عليها.	3.021	0.567		متوسط
	المجموع: إستراتيجية التعلم	3.114	0.595	متوسط	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى إستراتيجية التعلم يقدر بـ: 3.114 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.595، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى إستراتيجية التعلم في المؤسسات محل الدراسة متوسطة.

2.2 عرض وتحليل بيانات الجزء الثاني.

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

1.2.2 مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	البعد الاقتصادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
11	تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات بأسعار منخفضة.	3.245	1.112	03	متوسط
12	تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتجات متميزة.	3.997	0.902		قوي
13	تسعى مؤسساتكم إلى الزيادة في إنتاجيتها عن طريق رفع كفاءة مواردها البشرية	3.639	0.966		متوسط
14	تهدف مؤسساتكم إلى زيادة مبيعاتها من خلال الرفع في كفاءة مواردها البشرية.	3.573	0.990		متوسط
15	تسعى مؤسساتكم إلى ترشيد استهلاك الموارد " مواد أولية، طاقة، ماء، ...	3.377	1.157		متوسط
16	تسعى مؤسساتكم إلى تحسين أدائها المالي.	4.245	0.869		قوي
	المجموع: البعد الاقتصادي	3.654	0.783		قوي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية يقدر بـ: 3.654 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.738، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة قوي.

2.2.2 مستوى البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	البعد البيئي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
17	تركز مؤسساتكم على التحسين المستمر للعمليات لتقليل معدلات التلوث.	3.121	0.855	03	متوسط
18	تسعى مؤسساتكم لتقديم منتجات غير ضارة بالبيئة.	3.704	1.188		قوي
19	تلتزم مؤسساتكم بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة.	3.918	0.971		قوي
20	لمؤسساتكم برامج لتحسين طرق معالجة النفايات.	3.147	1.327		متوسط
21	درجة نجاح مؤسساتكم ترتبط بحفاظتها على الجانب البيئي إلى جانب الاقتصادي.	3.163	1.113		متوسط

متوسط	03	1.126	3.114	تسعى مؤسساتكم للتخفيض من استعمال المواد غير القابلة للتدوير.	22
متوسط		1.072	3.016	تضع مؤسساتكم برامج خاصة للأفراد في كيفية التعامل مع المواد السامة وإدارة النفايات.	23
ضعيف		1.080	2.301	تهتم مؤسساتكم بالنفقات الموجهة للبحث والتطوير في مجال البيئة.	24
متوسط		0.901	3.336	المجموع: البعد البيئي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية يقدر بـ: 3.336 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.901، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

3.2.2 مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة:

الرقم	البعد الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار
25	تلتزم مؤسساتكم بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين.	3.132	1.012	03	متوسط
26	تقوم مؤسساتكم باحترام جميع العمال دون تمييز.	3.163	1.331		متوسط
27	تعمل مؤسساتكم على مكافحة الممارسات غير الأخلاقية في العمل.	3.803	1.092		قوي
28	تركز مؤسساتكم على التقليل من حوادث العمل.	4.000	0.930		قوي
29	تهتم مؤسساتكم بشراء اللوازم التي تحقق السلامة المهنية.	3.868	0.903		قوي
30	توفر مؤسساتكم الرعاية الطبية للعاملين.	3.950	0.864		قوي
31	تقوم مؤسساتكم بدراسات لتحسين ظروف العمل.	3.082	1.129		متوسط
32	تهتم مؤسساتكم بمعرفة مدى رضا العمال عن العمل.	2.149	1.191		ضعيف
	المجموع: البعد الاجتماعي	3.215	0.755		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد المؤسسات محل الدراسة حول مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية يقدر بـ: 3.215 بانحراف معياري يقدر بـ: 0.755، وهو أكبر من المتوسط الفرضي، وهذا ما يدل على أن مستوى البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة متوسط.

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

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

العلاقة بين إستراتيجية تعلم الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	إستراتيجية تعلم الموارد البشرية	المسؤولية الاجتماعية
دال	000.0	6450.	البعد الاقتصادي	
دال	000.0	6560.	البعد البيئي	
دال	000.0	0.676	البعد الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بين إستراتيجية تعلم الموارد البشرية والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في مجملها متوسطة وتقدر بـ: 0.645 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0.05. بمستوى دلالة قدره 0,000. وهذا يعني أنه كلما تبنت المؤسسات إستراتيجية تعلم الموارد البشرية، كلما كانت لها مقدرة عالية على تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

كما نلاحظ أن قيم معامل الارتباط بين إستراتيجية تعلم الموارد البشرية والبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية ففي مجملها متوسطة وتقدر بـ: 0.656 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0,05. بمستوى دلالة قدره 0,000. وهذا يعني أنه كلما تبنت المؤسسات إستراتيجية تعلم الموارد البشرية، كلما كانت لها مقدرة عالية على تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

نلاحظ كذلك أن قيم معامل الارتباط بين إستراتيجية تعلم الموارد البشرية والبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية ففي مجملها متوسطة وتقدر بـ: 0.676 وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ 0.05. بمستوى دلالة قدره 0.000. وهذا يعني أنه كلما تبنت المؤسسات إستراتيجية تعلم الموارد البشرية، كلما كانت لها مقدرة عالية على تحقيق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

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

4. النتائج العامة للدراسة.

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

- تتوفر في أغلبية المؤسسات محل الدراسة خطة سنوية لتدريب الموارد البشرية وبيئة مشجعة على خلق ثقافة للتعليم، وهذا من شأنه أن يرفع من كفاءة تعلم الموارد البشرية؟

- عدم اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبحث والتطوير، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات وضع إستراتيجيات واضحة تدعم هذه الوظيفة سواء بمحاكاة الإنتاج وتقليد ما تم التوصل إليه من طرف مؤسسات أجنبية، مما يسمح لها بالتجديد المستمر للعمليات وبالتالي تصبح إستراتيجية تعلم الموارد البشرية عملية مستمرة؛
- هناك اعتماد كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة على التدريب التقليدي، أي التدريب على الآلات الجديدة وكيفية استخدامها؛
- هناك أولويات بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، فالبعد الاقتصادي هو بعد إستراتيجي، يليه البعد الاجتماعي والبيئي؛
- تعمل جل المؤسسات محل الدراسة على التقليل من حوادث العمل، وذلك بإتباع جملة من الإجراءات والتعليمات لتوعية الأفراد، وكذا تحسين بيئة العمل داخل الورشات وخارجها؛
- غياب دراسات لمعرفة رضا العاملين عن العمل في أغلبية المؤسسات، هذا ما يعود بالسلب على هذه المؤسسات؛
- هناك ضعف في طرق معالجة النفايات في المؤسسات محل الدراسة، فالكثير من المؤسسات يلجأ إما لبيعها أو التخلص منها عن طريق رميها خارج محيط المؤسسة؛

خاتمة

من خلال دراستنا حول دور إستراتيجية تعلم الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، اتضح لنا مدى أهمية تعامل المؤسسات الاقتصادية مع مواردها البشرية من منظور إستراتيجي، وأن الموارد البشرية في المؤسسة هي مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية، البقاء، والنمو، وهذا لما لها من دور في تحقيق الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسات.

لذا يجب على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الاهتمام بمواردها البشرية والعمل على تنميتها بإتباع استراتيجيات مختلفة، وهيئتها وجعلها أكثر استعدادا لمواجهة أي تغير في بيئة الأعمال، وكذا خلق ثقافة للتعلم داخل المؤسسات وتوفير بيئة عمل مناسبة وملائمة تساعد على أداء الأعمال، كما تبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية أن مستوى إستراتيجية تعلم الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط، لذا يجب على المؤسسات تحسين هذا المستوى، وذلك بالعمل على رفع مستوى الفرد عن طريق تنميته بإتباع مجموعة من البرامج التدريبية والتعليمية، وهذا وفق منظور إستراتيجي.

في الأخير نؤكد على أن لإستراتيجية تعلم الموارد البشرية دورا في تحقيق المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، ومنه يمكننا القول أن لإستراتيجية تعلم الموارد البشرية دور في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

الاحالات والمراجع:

- ¹ - Kate wodford, Guy jackson, Cambridge advanced learner's dictionary, cambridge university press, 2003.
Available at : dictionary. Cambridge.org.
- ² - جنيفر جوي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علاء أحمد إصلاح، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 152.
- ³ - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 122.
- ⁴ - عامر خصير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دار الاسكندرية، مصر، 2004، ص ص 100-101.
- ⁵ - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 142.
- ⁶ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 448-449.
- ⁷ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 254.
- ⁸ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص ص 78-79.
- ⁹ - راوية حسن، مرجع السابق، ص ص 82،83.
- ¹⁰ - خديجة بلهوب، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2012، ص ص 16-21.
- ¹¹ - Michel Barabel, Olivier Meire, la gestion internationale des ressources humaines, Dunod, Paris, 2008, P 108.
أطلع عليه بتاريخ 2016/08/14 الساعة 13: 45 . www.wikibidia.org
- ¹³ - ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 23.
- ¹⁴ - طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 53-52.
- ¹⁵ - ليث سعد الله حسين، ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل، المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 - 29 نيسان 2009، ص ص 12-13.
- ¹⁶ - يوسف حجاج الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 186.
- ¹⁷ - وهيبه مقدم، وهيبه مقدم، سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13/14 ديسمبر، 2011، ص 11.
- ¹⁸ - حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 44.
- ¹⁹ - طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص ص 269-270.
- ²⁰ - طاهر محسن الغالي، صالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص 65.
- ²¹ André Sobczak, Nicolas Minvielle responsabilité global manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprise, magnard Vuibert, paris, 2011, p 17.
- ²² - Vincent Planchu et Nacereddine Sadi, Mesure et amélioration des performance industrielles, Tome 2, Office des publications universitaires, Paris, France, 2006, P 84.
- ²³ - على السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص 20.
- ²⁴ - ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد الرابع عشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 06.
- ²⁵ - بن سعيد خديجة، دور الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 2.
- ²⁶ - Michael Porter, L'Avantage concurrentiel, Paris, France, Dunod, 2000, P08.
- ²⁷ - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 143-144.
- ²⁸ - سراج وهيبه، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكيرة سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص 141.
- ²⁹ - زكريا طاحون، السلامة والصحة المهنية وبيئة العمل، شركة ناس للطباعة، مصر، 2006، ص 18.
- ³⁰ - زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 193.
- ³¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 17.