

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الإستشفائية -

دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة-

أ.د يحياوي نعيمة جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

أ. بن عرامة عبلة جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان مدى الأهمية والدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية، وهذا من خلال توزيع 80 استبانة على مستوى المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة. وتوصلنا إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية. مما يؤكد مدى ضرورة تفعيل المسؤولية الاجتماعية على مستوى الموارد البشرية فهي تلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك العاملين، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في العمل وبالتالي التحسين من الأداء.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، أداء الموارد البشرية، المؤسسات الإستشفائية.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث يمثل العنصر البشري عنصرا رئيسيا من عناصر الإنتاج، وفي الدول النامية يعتبر العنصر البشري حاليا من أهم ما تملكه الدولة من عناصر الإنتاج المتاحة. وبالتالي يصبح الاهتمام بهذا العنصر واجبا ملحا، من خلال التعليم والتدريب والرفع من الكفاءات والقدرات. وإذا كانت المؤسسات تولي اهتمامها للموارد البشرية فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، لان العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية وهو مصطلح حديث يختلف عما كانت تقوم به بعض هذه المؤسسات في السابق من أنشطة كانت تنطوي تحت اسم (الأعمال الخيرية)، وقد اثبت ذلك

تجريبيا حيث أن أكثر الناس يجذون العمل في المؤسسة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة. وتعتبر المؤسسات الاستشفائية من أهم المؤسسات تأثيرا في المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات. وتطبيق المسؤولية الاجتماعية بما يزيد من أهميتها في المجتمع والتي بدورها تؤثر على سلوك وأداء المورد البشري وتزيد من بث روح العمل ودافعا قويا نحو الإنجاز.

أولا- الإطار المنهجي للدراسة:

1-مشكلة الدراسة: تسعى مختلف المؤسسات الإستشفائية إلى تحقيق خدمات صحية ذات جودة عالية سواء في القطاع العام أو الخاص، وبالإضافة الى ذلك فهي تسعى الى تحقيق نظام متكامل من خلال قياس مدى كفاءة وفعالية وحداتها الطبية والفنية و لإدارية في القيام بالمهام المنوطة بها، وذلك من خلال تعزيز تطبيق المسؤولية الاجتماعية والتي تسعى إلى التحسين من أداء عاملها ومحاولة معرفة مستواهم من اجل الحفاظ على مواردها وتحقيق الأهداف أو القيام بالمسؤوليات الملقاة على عاتقها. كما أن المورد البشري إذا أحسن توجيهه وتدريبه سيضمن تحقيق أهدافها. وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل التالي: ماهو دور تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية

في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية؟

وتحت هذه الإشكالية تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد أداء الموارد البشرية من وجهة نظر الأطباء وشبه الطبي والإداريين في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة؟
2. هل توجد علاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشري في المؤسسة الإستشفائية محل الدراسة؟
3. فيم تتمثل أهم المعايير والركائز التي يستند عليها المؤسسة الإستشفائية من أجل ضمان تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية؟

2-أهداف الدراسة: تتركز أهداف البحث فيما يلي:

- تبيان أهمية ممارسة المؤسسة الإستشفائية لدورها الاجتماعي اتجاه مواردها البشرية والنتائج الناجمة من جراء ذلك؛
- تشخيص آراء الباحثين (أطباء، شبه طبي، إداريين) حول الاهتمام بأبعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية مقارنة بالأبعاد الأخرى؛

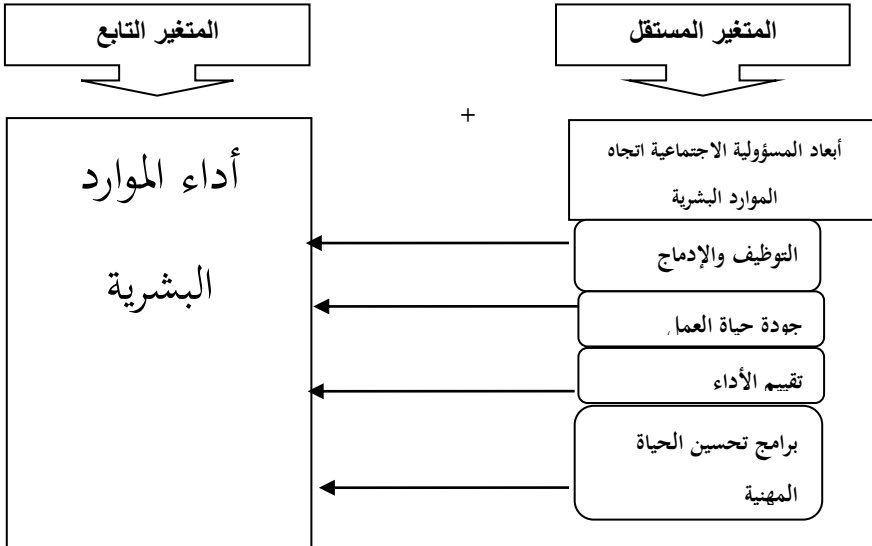
• من خلال البحث الموالي سنوضح مقومات نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الإستشفائية تجاه مواردها البشرية بشكل يجعلها تحقق أهدافها المنشودة.

3-منهج الدراسة: بعد تحديد مشكلة الدراسة، وهي الوقوف على أهمية ودور تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية. وجدنا بأن المنهج الملائم للدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، لمناسبته في الاجابة عن تساؤلات الدراسة، واختبار فرضياتها.

4- نموذج الدراسة: انطلاقا من مشكلة الدراسة، تم تصميم نموذج الدراسة والذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في:

*المتغير المستقل: أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية و المثلة في (عملية التوظيف، المسار الوظيفي، تقييم الأداء، برامج تحسين الحياة المهنية وتقديم الخدمات الاجتماعية).(*المتغير التابع : أداء الموارد البشرية.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

5- فرضيات الدراسة: في ضوء الأهداف البحثية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: مستوى اهتمام المؤسسة المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة منخفض.

• الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية.

والتي تنبثق منها عدة فرضيات فرعية.

ثانيا- الإطار النظري للدراسة : تم من خلاله تسليط الضوء على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية والعلاقة التي تربط بينهما في المؤسسات الإستشفائية.

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية: للمسؤولية الاجتماعية تعريفات كثيرة وحتى وقتنا الحالي لم يتم التوصل إلى إعطاء مفهوم لها بشكل محدد وقاطع. فقد شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية تعريفات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطوره حيث نجد هناك تعاريف اقترحتها أكاديميون ممثلون في علماء الإقتصاد والإدارة، في حين نجد تعاريف أخرى صادرة من المؤسسات والهيئات المحلية والدولية.

ومن خلال تطلعاتنا لمختلف الأدبيات حول تعريف للمسؤولية الاجتماعية توصلنا الى أن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول اتجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة، بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونا، وهذا يعكس أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء ليعزز دور ومكانة المؤسسات في المجتمع ليس فقط ككيان اقتصادي إنما أيضا ككيان اجتماعي يسهم في تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم والمجتمع بشكل عام والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها المستقبلي. وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة تمثل نشاطا مرتبطا بتوجيهين أساسيين أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والتوجه الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية: لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، تأهيل، تنمية وتنظيم العلاقات في العمل داخل المؤسسة فقد أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المؤسسة أن تعيها جل اهتمامها وتحمل مسؤولياتها الاجتماعية كاملة اتجاه هذا المورد المهم. حيث أن لهم مصلحة مهمة في المستشفى، لذا يمكن للمؤسسات أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكياتها الأخلاقية تجاه

الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الآتي:

2-1- المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين: لا نقصد بالعاملين في القطاع الصحي هم الأطباء والمرضى فحسب بل تشمل هذه الفئة جميع العاملين (اداريين، فنيين، عمال الخدمات المساعدة... (حيث أن لهم مصلحة مهمة في المستشفى لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى عدد أكبر من المؤشرات والتي من خلالها يتم الحرص على تشجيع الموظفين وإشراكهم في التطوير المستمر للمستشفى، والتي تتمثل في:

1. سياسات التوظيف والإدماج: إن أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال مرحلتين رئيسيتين هما مرحلة الاستقطاب ومرحلة الاختيار والتعيين، وبالرغم من اعتبار عملية استقطاب العاملين كخطوة أولى في الحصول على الموارد البشرية إلا أن هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية، والإعتماد على وسائل عديدة كالإعلان، المقابلات والاختيار... الخ، وتعتبر هذه الوسائل الوجه الذي ستظهر به المؤسسة ولذلك وفي بيئة عرفت ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة تسعى إلى تجسيد هذا الدور اتجاه المرشحين واعتماد الشفافية والنزاهة في مختلف أنشطتها من خلال مايلي:

- على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي من خلال الإعلان عن الأماكن الشاغرة ويتم ذلك بضرورة:
- صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة، وألا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز.
- تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالة غير أخلاقية علنية.
- عدم وضع معايير ليس لها صلة بالعمل و لكنها تؤدي إلى الإقصاء.
- وبالنظر لكون عملية الاستقطاب تمثل ركنا أساسيا من أركان التوظيف فإنه يمكن للمؤسسات أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية كما يلي:
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية التعبئة والاستقطاب وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وأن تقبل المؤسسة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات.
- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة إلى تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية والإطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين والإلتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية.

● **إعطاء عناية فائقة للمقابلة، والاختيار والتوظيف** والتي تمثل إجراءات ذات أهمية كبيرة للمؤسسة. ويمكن أن نشير إلى بعض من أوجه تعزيز جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في هذه الإجراءات وكالاتي¹:

- أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية للمتقدمين قائمة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز بكافة أشكاله وأن تكون الأساليب والطرق والإجراءات في هذه المقابلات واضحة وشفافة وعادلة.
- توفير وقت معقول لغرض كشف الجوانب الشخصية للمتقدم خاصة وأن هناك أخطاء محتملة ومخاطر قائمة لفهم شخصيات بعض المتقدمين بشكل غير صحيح .
- أن لا تستهين لجان المقابلة بقدرات وشخصيات وإنسانية المتقدمين مهما تكن هذه الشخصيات ومستوى المهارات التي يمتلكونها وخاصة أن مثل هؤلاء الأشخاص سينقلون هذه الصورة لاحقاً عن المنظمة من خلال هذه المقابلات الى مختلف الفئات الأخرى.
- إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية حيث أنها اختبارات غالباً ما يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ .
- يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات والتقييم النهائي لها من قبل اللجان المختصة .

إضافة إلى ذلك:

- إتاحة فرص التوظيف لذوي الإحتياجات الخاصة وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم.

➤ الاهتمام بالتوظيف النسوي واعتباره كمؤشر على التنوع والمساواة.

1. **جودة حياة العمل:** إن جودة حياة العمل تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضاً والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها. وكتجسيد للدور الاجتماعي والذي تتبناه معظم المؤسسات وبتعزيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل يجدر الإشارة إلى العناصر التالية:

أ- **الأجور ومكافئات العاملين**²: يتم تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية من خلال الآتي :

- النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المؤسسة والعامل وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقداً أخلاقياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً.
- يفترض أن تتسم الأجور والمكافئات بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه .
- أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافئات وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيداً عن مصالح جميع الفئات.
- عدم التمييز بالأجور والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة متوفرة بنفس القدر.

ب- **التدريب والتطوير:** يمكن أن تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الأخلاقي والاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجاباً لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع وذلك من خلال:

- وضع البرامج التدريبية التي تركز على الاحتياجات الفردية وذلك إيماناً منه بأن معرفة احتياجات العاملين تعد أمراً حيويًا في وضع الخطط التدريبية³.
- إدراج كل الموظفين ضمن برنامج التكوين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين⁴.
- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة ومهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى المؤسسات الأخرى أو في داخل المؤسسة.

● أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيه.

ج- الترقية الأخلاقية : إن احترام شخصية وكرامة كل موظف هي أساس تطور بيئة العمل المبنية على أساس الثقة المتبادلة والولاء الذي يثريه مساهمة كل فرد، وعموما تتجسد المسؤولية الاجتماعية في هذا الإطار من خلال:

- مكافحة الممارسات الأخلاقية في المؤسسة، والتي تتمثل في⁵:
 - ✓ التأثير بالعلاقات الشخصية والقرابة في اتخاذ قرارات تمس الموارد البشرية.
 - ✓ قبول هدايا ورشاوي .
 - ✓ حجب معلومات عن الآخرين للتأثير بشكل سلبي على أدائهم.
 - توفر الإحترام والتقدير بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - العدالة والمساواة في المعاملة بين العاملين.
 - الشفافية في العمل وتقليل الإتصالات الغير رسمية.
 - تقدير العمل الجيد والجهد الإضافي المبذول من طرف العاملين وأن لا تحمل آراءه واقتراحاته.
 - اتخاذ الإجراءات الآزمة في حالة مخالفة مبادئ السلوك والمبادئ التوجيهية في مكان العمل.
 - ضبط العادات والإتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما⁶.
 - ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به العاملون وضمان إنضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي.
 - تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري.
 - تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرقات وحقوق الموظفين (بضبطها وتقنينها).
- د- ظروف وتنظيم العمل :** إن الاهتمام بظروف العمل الجيدة داخل أي مؤسسة من الأمور المسلم بها. وكتجسيد للدور الاجتماعي الذي تتبناه المؤسسة اتجاه عمالها نذكر:
- جعل مكان العمل جذابا ونظيفا وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق⁷.

- التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغنائه.
 - المساهمة 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 بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
 - ضرورة توفير خدمات إجتماعية، وتسهيل الحصول عليها. والتي تتمثل في خدمات التغذية، خدمات النقل، خدمات السكن.
 - القيام ببرامج الأمن والسلامة المهنية خاصة اتجاه المخاطر المهنية.
 - الاهتمام بالتعويضات الغير مباشرة للعاملين مثل التأمين الصحي والضمان الاجتماعي والتأمين على الحياة وتعويضات الإجازات.
 - السماح للعمال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد لديهم الإحساس بالأمان والثقة المتبادلة.
 - الاعتراف بالنقابات العمالية كممثل للعمال والتي تهدف إلى حماية وتنمية المصالح الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للعمال (كتحسين الأجور، تخفيض ساعات العمل، تحسين ظروف العمل...)⁸.
 - توفير أساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المؤسسة.
2. تقييم أداء العاملين : إن تقييم أداء العاملين كأفراد وكمجموع وإدارات أو عاملين فنيين هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ويترتب عليه أمور مهمة جداً تتعلق بالأجور والترقية وغيرها. وفي إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال آليات عملية تقييم الأداء نذكر بعض أوجه الالتزام:
- الموضوعية عند القيام بعملية التقييم والابتعاد عن تقييم متساهل للجميع أو متشددا مع الجميع ومن الأفضل أن يكون وسطا للجميع⁹.
 - أن تجتهد المؤسسة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون، لذلك فإن المنظمات الجيدة تعيد النظر بين فترة وأخرى و تناقش استمارات تقييم الأداء كفقرات وكتناجح نهائية مع المعنيين.¹⁰

- الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصدقة والقرابة وغيرها.
- أن تناط عملية التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق وليس فردياً.
- أن لا يركز على الأداء الأحداث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها.
- أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة مع الإطلاع الدائم على ما يستجد في هذا المجال.

3. **برامج تحسين الحياة المهنية:** تمثل برامج تحسين الحياة المهنية مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، لذلك فإنها تمثل أهم المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المؤسسة للإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال هذه البرامج وكالاتي¹¹:

- أن تسعى المؤسسات إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:
 - الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل وبما ينشر فيها من مواضيع تسهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.
 - أيام المناسبات الخاصة، حيث تحتفل المؤسسات بها وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم.
 - تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة كتقديم تسهيلات ومساعدة أداء مناسك الحج، أو تقديم خدمات اجتماعية وصحية لعائلات الموظفين بقصد تعزيز روابط العمل.
 - بطاقات المناسبات حيث تشعر المؤسسة العاملين فيها بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل للعمل بروح الجماعة.
 - توفير قاعات للراحة وخدمات التغذية الجيدة.
- إضافة إلى ذلك لابد من الاهتمام بخصوصيات المرأة العاملة وذلك من خلال¹²:

- مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل خصوصا التحرش الجنسي. ووضع السياسات المناسبة الواضحة والشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة.
- توفير الأماكن المناسبة التي تشتمل على احتياجات المرأة العاملة.
- توفير خدمات دور الحضانة.

4- مفهوم أداء المورد البشري: تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، وهذا الاختلاف راجع إلى البعد أو الزاوية التي كان كل منهم يتناول الأداء في إطارها. ومن خلال ما نحن بصدد البحث عنه يمكن تعريف أداء الموارد البشرية على أنه "قيام الفرد بأداء عمل مكلف به من خلال بذل جهد، والذي يقام على أساس الدقة والقدرة على التخطيط، والتنفيذ والإشراف، واتخاذ القرا المناسب، مما يحقق نتائج معينة بمستويات مختلفة تبعاً لتأثير الفرد بمناخ العمل، الدافعية، وقدرته على إنجاز العمل، بالإضافة إلى عدة عوامل تتعلق بالعاملين من مهارات وقدرات وخبرات".

إن دراسة المورد البشري وتحديد مستوى أدائه يتطلب ذلك معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما وهذا يعتبر من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة. وتأتي هذه الصعوبة في كثرة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على هذا الأداء. والتي تتمثل في:

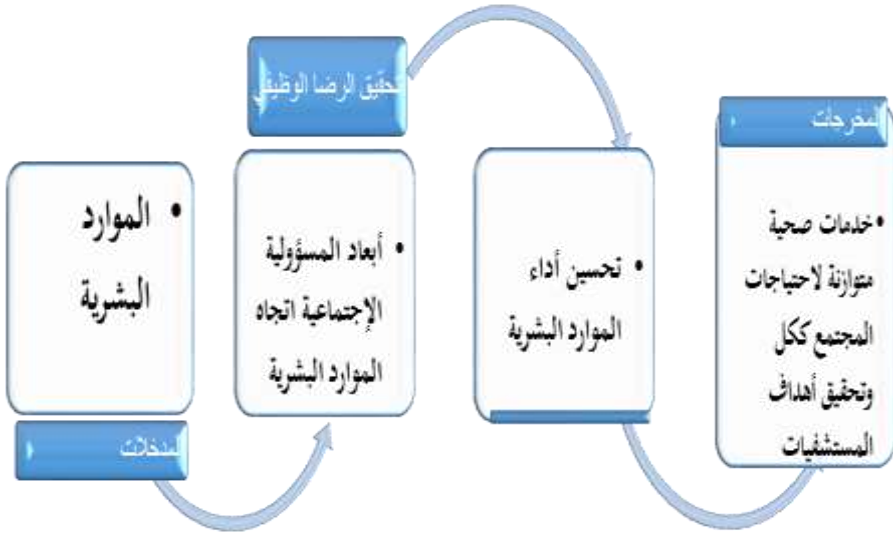
- كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، جودة المنتج أو الخدمة: فهي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات والزمن المحدد للإنجاز؛
- مهارة العامل في أداء مهامه ؛
- توفر المعلومات المهنية الكافية لدى العامل و استعداده لزيادتها وتطويرها ؛
- إدراك العامل لتوجيهات ونظم و أساليب العمل و الالتزام بها ؛
- الاهتمام بسلامة وكفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات وأدوات ؛
- الانضباط والالتزام بمواعيد الدخول والخروج ؛
- المبادأة واليجابية في الأداء في جميع المواقف العادية وغير العادية والتفكير في أفكار واقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن من الأداء كما و نوعا ؛
- طريقة التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء من حيث التعاون والاحترام والإدلاء بمختلف الآراء و قبول التوجيهات وإدراكها ؛

- المهارات الاتصالية والقيادية لدى الرؤساء و قدرتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ؛
- الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الانضباط و الإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى لظروف خارجة عن إرادة الفرد.

4-علاقة المسؤولية الاجتماعية بالموارد البشرية: تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا مهما في تأهيل الموارد البشرية وتوظيفها وتوزيعها على الوظائف الإدارية الإشرافية والفنية المختلفة في القطاع الصحي، وهذا يعتبر من أهم العوامل التي تساعد في تطوير وتقديم خدمات صحية متوازنة كماً ونوعاً ومستجيبة للاحتياجات الصحية لمختلف شرائح المجتمع. كما أن قيام المؤسسات الإستشفائية بتبني المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها خاصة من ناحية وظائف إدارة الموارد البشرية، فان ذلك يساهم في:

- زياد قدرتها على جذب وتحفيز واستبقاء مجموعة من الموهوبين من العمال ؛
 - خلق فرص لتعزيز الموظفين وتشجيعية على الابتكار؛
 - التكامل بين العمل والحياة الشخصية ؛
 - تثقيف الجمهور الخارجي حول القيم الأساسية والأخلاق للمؤسسة ؛
 - المسؤولية الإجماعية تساعد الموظفين على الشعور بالفخر والإرتياح في وظائفهم ؛
 - المسؤولية الإجماعية تساعد على خفض التغيب عن العمل ؛
 - إلتزام صاحب العمل بالمسؤولية الإجماعية تساعد الموظفين على العمل بجدية لزيادة الإنتاج والتركيز على الجودة ؛
 - تحسين الإتصال مع العاملين ؛
 - تنمية روح المشاركة والعمل الجماعي بين الأفراد في المؤسسة.
- وكل هذه العوامل السابقة الذكر تؤثر بشكل ايجابي على تحسين أداء المورد البشري، من خلال تحقيق الرضا لديه مما يؤدي إلى تقديم خدمات صحية متوازنة للمجتمع ككل وتحقيق أهداف المستشفيات. وهذا مايبينه الشكل الموالي.

الشكل رقم 01: يوضح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية في المستشفيات



من إعداد الباحثان

ثالثا- الجانب التطبيقي للدراسة:

1-أداة جمع البيانات : بهدف جمع بيانات من أفراد عينة البحث العاملين في المستشفى محل الدراسة تم استخدام استمارة استبيان اعتمدت في ضوء دراسات الإطار النظري واشتملت على ثلاث اجزاء تضمن الجزء الأول بيانات شخصية عن أفراد عينة البحث فيما احتوى الجزء الثاني على أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية (26عبارة) أما الجزء الثالث فقد تضمن أبعاد أداء المورد البشري (15عبارة)(أنظر الملحق 1). كما تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي، حيث يجيب الأفراد المبحوثين عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات، وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم 01: مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

من اعداد الباحثان بالإعتماد على المعلومات السابقة

يتم بعد ذلك التعرف على مستوى التبنى والأهمية طبقا للمقياس التالي:

* من 1- اقل من 2.5 منخفض. * من 2.5- اقل من 3.5 متوسط. * من 3.5-5 مرتفع

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة: هناك عدد من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل إجابات المبحوثين كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري . كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الأبعاد المستقلة والتابعة للدراسة.

3-مجتمع البحث وعينته: تمثل مجتمع البحث في المركز الإستشفائي الجامعي بولاية باتنة فيما تمثلت عينة البحث بعدد من منتسبي المستشفى توزعوا على ثلاثة فئات : أطباء وشبه طبي وإداريين وبلغت عينة البحث (80) فردا ويوضح الجدول (1) وصفا للأفراد المبحوثين .

الجدول رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

النسب المئوية%	التكرارات		الجنس
37.5%	32		ذكور
60%	48		اناث
57.5%	46	أقل من 30 سنة	العمر
30%	24	31-40 سنة	
5%	4	41-50 سنة	
3.75%	3	أكثر من 50 سنة	
17.5%	14	أقل من سنة	سنوات الخدمة
32.5%	26	سنة-5 سنوات	
35%	28	5-10 سنة	
15%	12	أكثر من 10 سنة	
31.25%	25	أطباء	مجال الوظيفة الحالية
47.5%	38	شبه طبيين	
21.25%	17	إداريين	

من خلال الجدول التالي يبين لنا تفصيل لعينة الدراسة:

***حسب الجنس:** أن غالبية أفراد البحث كانت إناث بنسبة 60%، في حين أن نسبة الذكور فقد بلغت 37.5%

ويعود سبب زيادة عدد الموظفات عن الموظفين وهذا بحكم ميول المرأة لدراسة تخصصات الطب والصيدلة أكثر من الرجال.

***حسب العمر:** تشكل الفئة أقل من 30 سنة النسبة الأعلى حيث بلغت 57.5%، تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة بنسبة 30%، ثم الفئة من 41-50 سنة حيث بلغت نسبتهم 5% في حين أن نسبة الموظفين الأكثر من 51 سنة هي الأقل وبلغت 3.75%

***حسب سنوات الخدمة:** نلاحظ أن الموظفين العاملين من 5 إلى 10 سنوات هي النسبة الأعلى حيث بلغت 35%، تليها فئة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة 32.5%، في حين بلغت نسبة فئة الأقل من سنة بنسبة 17.5%، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 15%، ويلاحظ أن العاملين في المستشفى يمتازون بخبرة مهنية عالية وهذا ما تادل عليه نسبة الأفراد الذين تتجاوز خبرتهم 5 سنوات. و منه يمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة قوة في حياة المستشفى.

***حسب مجال الوظيفة الحالية:** كانت نسبة الشبه الطبي النسبة الأكبر وبلغت 47.5%. تليها الأطباء بنسبة 31.25%، أما نسبة الإداريين فبلغت 21.5% ولعل هذه النسب تتوافق مع متطلبات القطاع الصحي.

4-اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها:

4-1-الفرضية الرئيسة الأولى: مستوى اهتمام المؤسسة المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة منخفض.

*الفرضية الفرعية الأولى: مستوى المؤسسة المبحوثة في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية منخفض.

الجدول رقم 03: مستوى تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المستشفى

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	نسبة القبول
5 - 1	سياسات التوظيف والإدماج	3.65	0.45	2	مرتفع
19 - 1	جودة حياة العمل	3.75	0.73	1	مرتفع
22 - 20	تقييم الأداء	3.00	0.86	4	متوسط
26 - 23	برامج تحسين الحياة المهنية	3.15	0.93	3	متوسط
	المتوسط الكلي	3.38	0.74	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول رقم (03) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجه الوارد البشرية من وجهة نظر الأفراد العاملين في المستشفى محل الدراسة جاء بمتوسط حسابي متوسط قدره (3.38) وانحراف معياري بلغ (0.74). حيث نجد في المرتبة الأولى الاهتمام بالمسار الوظيفي وجاء بمتوسط حسابي قدره (3.75)، في حين يأتي في المرتبة الثانية بعد عملية التوظيف بمتوسط قدره (3.65). أما في المرتبة الثالثة و الرابعة والتي تشير إلى درجة قبول متوسطة هما برامج تحسين الحياة المهنية، تقييم الأداء على الترتيب. وهذا ما يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على مستوى المؤسسة المبحوثة في تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية منخفض.

*الفرضية الفرعية الثانية: مستوى تبني أبعاد أداء الموارد البشرية من طرف المؤسسة المبحوثة منخفض.

الجدول رقم 04: مستوى تبني أبعاد أداء الموارد البشرية في مستشفى.

محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	نسبة القبول
أداء الموارد البشرية	3.72	0.72	-	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين تحليل الجدول رقم (04) أن المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تقيس أداء المورد البشري هي متوسطات مرتفعة بمتوسط قدره (3.72)، ويشير ارتفاع المتوسطات الحسابية لفرقات أداء المورد البشري إلى أهمية القيام بالمهام الوظيفية أداؤها على أكمل وجه، وضرورة العمل باستمرار على تحسين أساليب ومهارات الموظفين في أداء العمل لما لها من أثر كبير في تحسين نوعية الخدمات المقدمة. وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

انطلاقاً من الفرضيات الفرعية السابقة، يتم الحكم على الفرضية الرئيسة بالرفض والتي تنص على أن مستوى اهتمام المؤسسة المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة منخفض. لان مستوى تبني المؤسسة المبحوثة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية متوسط وأبعاد أداء الموارد البشرية مرتفع.

4-2- اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية. للإجابة على هذه الفرضية، كان علينا دراسة معامل بيرسون لمعرفة علاقة أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 05: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية.

أداء الموارد البشرية المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
سياسات التوظيف والإدماج	0.45	0.002
جودة حياة العمل	0.37	0.000
تقييم الأداء	0.33	0.000
برامج تحسين الحياة المهنية	0.22	0.028
	0.34	0.00

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه علاقة واضحة ومعامل ارتباط عالي نسبيا بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أداء الموارد البشرية، اذ بلغ (0.34) وهي ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 .

4-3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف المتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) وأداء الموارد البشرية: من الجدول أعلاه الذي يبين أن قيمة مستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة $t=0.45$ هذا يبين ان هناك علاقة إيجابية بين عملية التوظيف و أداء الموارد البشرية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التوظيف المتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار و التعيين) وأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي المتمثلة في (التدريب و التطوير، ظروف العمل، الأجور و المكافآت، ظروف العمل) و أداء الموارد البشرية.

من خلال الجدول نجد انه هناك علاقة إيجابية بين المسار الوظيفي و أداء الموارد البشرية وهذا ما توضحه نتائج الجدول أعلاه، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من 0.05 كما ان قيمة $t=0.37$. وهنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي المتمثلة في (التدريب و التطوير، ظروف العمل، الأجور و المكافآت، ظروف العمل) و أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05 .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و أداء الموارد البشرية.

اتضح لنا من خلال النتائج التي توصلنا اليها انه هناك علاقة إيجابية بين تقييم الاداء و أداء الوارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا لبلوغ قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة (0.000) وهي قيمة اقل من 0.05. مايدل على عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تقييم الأداء و أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

4-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج تحسين الحياة المهنية وأداء الموارد البشرية. بين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.028) وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة $r=0.22$ هذا يبين ان هناك علاقة إيجابية بين و أداء الموارد البشرية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها وهي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج تحسين الحياة المهنية وأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية 0.05.

الخاتمة: (الإقتراحات والتوصيات)

من خلال دراستنا خلصنا إلى أن هناك دور هام للمسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية وهذا ما أكدته النتائج السابقة، حيث وجدنا ان مستوى تبني المؤسسة المبحوثة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية مرتفع، في حين نجد هنالك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين ضمن ادارتها فهي قد تشمل التكوين والتدريب، تحسين ظروف العمل، برامج تحسين نوعية الحياة، البرامج التوعوية والثقافية والرياضية، برامج التحسيس بأهمية الاشتراك في النشاطات الخيرية والتطوعية، وأنشطة حماية البيئية، إصدار مدونات السلوك وأخلاقيات الأعمال، احترام قوانين العمل، الحفاظ على الحقوق المادية الأدبية للموارد البشرية، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات استشارتهم في كل ما يتعلق بالمؤسسة، تنوع الوسائل التحفيزية والمكافآت، العدل بين الجنسين في العمل، احترام حقوق المرأة في الوسط المهني و تشجيعها، تنظيم حفلات في مناسبات متنوعة للاحتفال وتكريم العاملين.

وهناك مجموعة من الإقتراحات والتوصيات و التي تعتبر بمثابة ركائز يمكن ان تستند عليها المستشفيات الجزائرية لنجاح تطبيقها المسؤولية الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية والتي يعود بالنفع عليها من خلال الزيادة في تحسين أدائه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الاستشفائية ككل وتقديم خدمات صحية أحسن. وهذه الركائز تتمثل في:

- ضرورة إيمان المؤسسات الاستشفائية بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو أصحاب المصلحة و خاصة نحو مواردها البشرية، وأن تكون هناك قناعة و يقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسة، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور؛¹³

- يجب أن تسعى المؤسسات الاستشفائية إلى إشراك الموظفين في تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية باعتبارها ضرورة إستراتيجية؛
- يجب على المؤسسات الاستشفائية أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسات الاستشفائية؛
- أن تنوع المؤسسات الاستشفائية من البرامج المرتبة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، وتحاول تطويرها بشكل دائم والإبداع فيها للوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي و بالتالي التحسين من أداء المؤسسة ككل؛
- من المهم أن ترتبط سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بالسياسة العامة التي تنتهجها المؤسسات الاستشفائية في مجال المسؤولية الاجتماعية، هذا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية، ولا يجب أن تكون هذه البرامج إن وجدت مجرد نشاطات هامشية لا تتميز بالانتظام والتطوير؛
- التركيز على التحفيز المادي غير كافي، بل يجب تبني برامج ذات طبيعة اجتماعية وأخلاقية تركز على التحفيز المعنوي للعامل و تكافئ كل مجتهد وفق نظام موضوعي لتقييم الأداء؛
- يجب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في المؤسسات الاستشفائية ، محاربة كل السلوكيات غير القانونية و غير الأخلاقية، من الأفضل إصدار مدونة سلوك في المنظمة لتوضيح منهج العمل والسلوك فيها؛
- أهمية الإطلاع على تجارب المستشفيات الرائدة في مجال الالتزام المسئول تجاه الموارد البشرية و التعرف على برامجها من أجل الاستفادة منها؛
- يجب إبقاء قنوات الحوار والتواصل مفتوحة بين الإدارة و الموارد البشرية، فمن الأفضل أن يحدد العاملون ما يرغبون في تواجده من سياسات اجتماعية و أخلاقية بناء على رغبتهم.

الهوامش:

1- المرجع نفسه، ص.ص.262-263.

2- طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال" الأعمال والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 266-267.

- 3- أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها - تأثيرها على الأداء) دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري "لأغراض الاشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات"، 2010، ص.23.
- 4 - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص.264.
- 5 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2014، ص.91.
- 6 سعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العامة : دراسة نظرية تطبيقية من زاوية التأصيل الحقوق والإلتزامات المهنية النظام التأديبي للموظفين، ط 1، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص.ص.11-12.
- 7 طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال" الأعمال والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص.269.
- 8 عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص.89.
- 9 عبد الله بن منصور، "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، 2007/2008، ص.236.
- 10 طاهر محسن المنصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال" الأعمال والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص. 268.
- 11 -المرجع نفسه، ص.ص.269-270.
- 12 -المرجع نفسه. 271.
- 13 - نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق (المفاهيم، الأسس، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 57