

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: مراقبة التسيير

العنوان

دور مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في

المؤسسة الإنتاجية

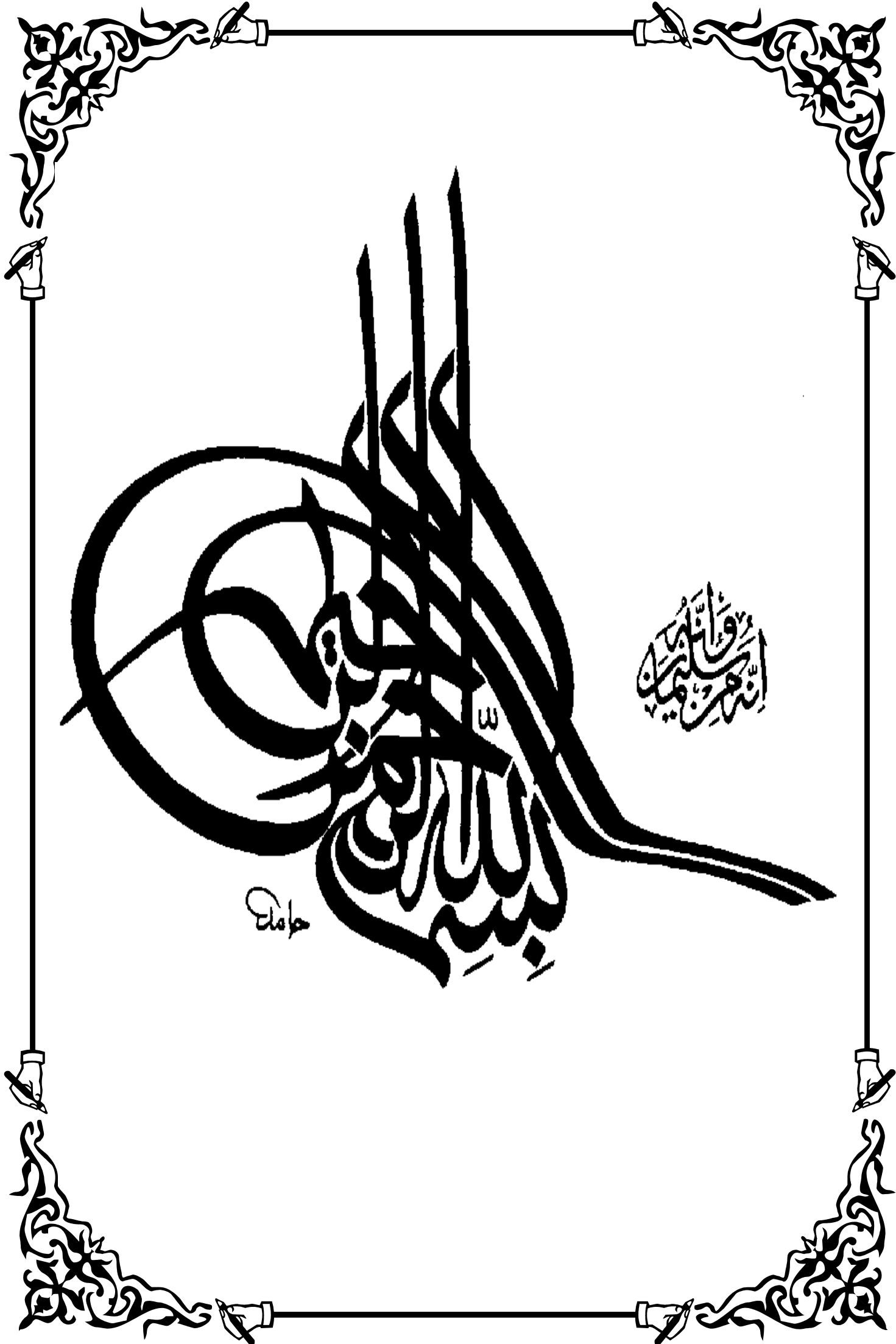
دراسة حالة مطاحن الحضنة- بالمسيلة-

إعداد الطالبة:

تريكي حياة

لجنة المناقشة		
رئيسا	المسيلة	أ.فكار أحمد فضيل
مشرفا ومقررا	المسيلة	أ. بتغه صونيه
مناقشا	المسيلة	د. الباهي مصطفى

السنة الجامعية 2016/2015



شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقني في إتمام هذا العمل و علمني ما لم أكن أعلم وكان فضله علي عظيمًا.

يسعدني أن أتقدم بشكري وامتناني و عرفاني بالجميل إلى الأستاذة المشرفة

" بتغّه صونية" على ما أسدته لي من نصائح وتوجيهات قيمة.

أطال الله في عمرها وأدامها للعلم ذخرا.

إلى كل الأساتذة الأفاضل وأخص بالذكر أستاذة قسم " علوم التسيير".

أشكر كل ما ساعدني سواء بيده أو بلسانه في إعداد هذا البحث.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:
من قرن الله طاعتها بعبادته "الوالدين الكريمين"
إلى إخوتي وأخواتي: هشام، ياسين، خليل، نوال، حنان، بشرى.
إلى خطيبي وكل عائلته.
إلى كل صديقات وزميلات الدراسة.
إلى كل طالب علم.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
VI-III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: مدخل لمراقبة التسيير الاجتماعي	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الأداء الاجتماعي
10	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاجتماعي
11	المطلب الثاني: أبعاد الأداء الاجتماعي
13	المطلب الثالث: عناصر الأداء الاجتماعي
20	المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير الاجتماعي
20	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير الاجتماعي
21	المطلب الثاني: مبادئ مراقبة التسيير الاجتماعي
22	المطلب الثالث: مهام مراقبة التسيير الاجتماعي
23	المطلب الرابع: أهداف مراقبة التسيير الاجتماعي
25	المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي
25	المطلب الأول: الموازنات التقديرية
28	المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن
31	المطلب الثالث: الميزانية الاجتماعية

34	المطلب الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية
38	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مدخل لجودة الحياة الوظيفية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية.
41	المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية
41	المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية
42	المطلب الثالث: أهداف برامج جودة الحياة الوظيفية
43	المطلب الرابع: أهمية جودة الحياة الوظيفية
49	المبحث الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية
43	المطلب الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية
49	المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب الوظيفية
56	المطلب الثالث: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية
58	المبحث الثالث: علاقة مراقبة التسيير الاجتماعي بتحسين جودة الحياة الوظيفية
58	المطلب الأول: إدارة بيئة العمل
59	المطلب الثاني: دعم الجوانب الوظيفية ومعالجة معوقات الأداء
63-61	المطلب الثالث: قيادة الكتلة الاجرية
64	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
67	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
67	المطلب الثاني: مبررات اختيار المؤسسة محل الدراسة
76	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
77	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
77	المطلب الأول: منهج الدراسة

78	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات
79	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
81	المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات
81	المطلب الأول: تحليل نتائج المقابلة
85	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
114	المطلب الثالث: تقييم النتائج واختبار فرضيات الدراسة
117	خلاصة الفصل الثالث
119	خاتمة
123	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	مؤشرات ملخص الأداء الاجتماعي	الجدول رقم: 01
60	مؤشرات الغياب	الجدول رقم: 02
60	مؤشرات دوران العمل	الجدول رقم: 03
79	توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة	الجدول رقم: 04
87	صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأداء الاجتماعي	الجدول رقم: 05
88	يوضح مدى الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية	الجدول رقم: 06
89	يوضح مدى الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بالجوانب الوظيفية	الجدول رقم: 07
91	يوضح الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان	الجدول رقم: 08
92	يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة.	الجدول رقم: 09
93	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية	الجدول رقم: 10
98	يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	الجدول رقم: 11
101	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الأداء الاجتماعي	الجدول رقم: 12
105	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية	الجدول رقم: 13
108	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالجوانب الوظيفية	الجدول رقم: 14
113	بين مستوى توفر ترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بالمؤسسة	الجدول رقم: 15
116	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية	الجدول رقم: 16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية	الشكل رقم: 01
14	العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري	الشكل رقم: 02
27	دورة الموازنات	الشكل رقم: 03
35	لوحة القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة	الشكل رقم: 04
68	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة	الشكل رقم: 05
94	عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم: 06
95	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن	الشكل رقم: 07
95	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم: 08
96	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل رقم: 09
97	عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	الشكل رقم: 10
105	عرض بياني يوضح مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة ظروف العمل المادية والمعنوية	الشكل رقم: 11
108	عرض بياني يوضح مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب الوظيفية	الشكل رقم: 12
111	عرض بياني يوضح مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية	الشكل رقم: 13
113	عرض بياني يوضح مستوى توفير ترتيب أهمية المتغيرات الدراسة	الشكل رقم: 14

مقدمة

يشهد العالم اليوم تحديات كبيرة نتيجة التطور الذي لحقه في ظل النظام الدولي الجديد من جهة، والتكتلات الاقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة أخرى، وقد ترافق هذا التطور مع تعاظم دور المعلومات والانتقال من الدور الوظيفي الفني إلى الدور الاستراتيجي، والذي يمكن من خلق قيمة في أعمال المؤسسة ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية.

والجزائر شهدت في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية كبيرة وذلك بتوجهها نحو اقتصاد السوق والمبادلات الحرة، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على المؤسسات وخاصة الإنتاجية أن تركز بصفة جوهرية على العنصر البشري المتوفر وذلك باستغلال الكفاءات التي يمتلكها.

أصبحت كفاءة المؤسسة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها تتوقف على كفاءة وخبرات العنصر البشري وحماسه للعمل، لذا نجد أن منظري الإدارة أولوا اهتماما كبيرا لهذا العنصر وقاموا بوضع المبادئ والنظم التي تساعد على متابعة المورد البشري بالمؤسسة لتحقيق التناسق في جميع أجزائها .

ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق هذا التناسق إلا بتوفير نظام يسمح للمسيرين بالتعرف بدقة على وضعية العاملين الحالية والوقوف على الأخطاء والانحرافات الناتجة عن أدائهم ومحاولة اتخاذ الإجراءات التصحيحية الصائبة في الوقت المناسب.

خاصة وقد أصبح تسيير المورد البشري داخل المؤسسة مهمة جد صعبة هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ تلك الأهداف يتطلب من إدارة المؤسسة توفير نظام يعمل على معرفة احتياجات عاملها، وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع داخل المؤسسة.

إشكالية البحث

اعتمادا على ما تم عرضه سابقا يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة؟

بناء على التساؤل الرئيسي تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي؟
2. هل تحقق المؤسسة محل الدراسة الأداء الاجتماعي؟
3. هل تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتوفر أبعادها؟
4. كيف يمكن لمراقبة التسيير الاجتماعي دعم جوانب تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة؟
5. كيف يتم قياس تحسن جودة الحياة الوظيفية اعتمادا على مراقبة التسيير الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية السابقة سيتم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة.

بناء على الفرضية الرئيسية نضع الفرضيات الفرعية التالية:

1. تعتمد المؤسسة محل الدراسة على بعض أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي؛
2. تحقق المؤسسة محل الدراسة الأداء الاجتماعي لتوفرها على نظام مراقبة التسيير؛
3. تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتوفر بعض أبعادها؛
4. تقوم مراقبة التسيير الاجتماعي بدعم جوانب تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة من خلال إدارة التكاليف اللازمة لذلك؛
5. لقياس تحسن جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة تستعمل مؤشرات كمية وأخرى نوعية.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذه الدراسة في تعرضها لنظام هام والذي يتمثل في مراقبة التسيير الاجتماعي كما تكمن أهميته في:

1. تسمح هذه الدراسة بوضع حلول للمشاكل الوظيفية من خلال التأكيد على أهمية وجود نظام مراقبة التسيير الاجتماعي في المؤسسة؛
2. إفادة الباحثين بهذه الدراسة من حيث المعلومات التي تحتويها على كل من مراقبة التسيير الاجتماعي وجوده الحياة الوظيفية.

أهداف البحث

إن الغرض من تناولنا هذا الموضوع ينصب حول محاولة تحقيقنا للأهداف التالية:

1. التعريف بوظيفة مراقبة التسيير الاجتماعي ومختلف أدواتها واستعمالاتها داخل المؤسسة محل الدراسة؛
2. تنفيذ الانتقادات الموجهة إلى نظام مراقبة التسيير كونه لا يغطي جميع احتياجات المؤسسة، وأنه يقتصر على العناصر الاقتصادية والمؤشرات الكمية فقط؛
3. تقديم جملة من الاقتراحات على ضوء النتائج التي سنتوصل إليها حول دور مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية؛
4. تنبيه إدارة المؤسسة و بالضبط قسمي الموارد البشرية ومراقبة التسيير بالاستغلال الأمثل لنظام مراقبة التسيير واستغلاله في تحسين جودة الحياة الوظيفية للارتقاء بمستوى أداء الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع

من بين أسباب اختيار الموضوع نجد الأسباب الذاتية والأسباب الموضوعية:

الأسباب الذاتية

- ارتباط الإشكالية بمجال تخصصي في الماستر ؛
- الرغبة الشخصية للتعمق في مجال تسيير الموارد البشرية.

الأسباب الموضوعية

- حداثة الموضوع والرغبة في إثراء المكتبة بهذا الموضوع باللغة العربية لأن جل الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كانت باللغة الأجنبية؛

- التعرف على واقع مراقبة التسيير الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على الأهمية الكبيرة التي تلعبها مراقبة التسيير الاجتماعي في مجال تسيير الموارد البشرية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة نقطة بداية لأي باحث حيث تفيد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات والفحوات العلمية التي لم تغطها بعد في توجيه البحوث المستقبلية. لذلك فإنه وفي حدود ما اطلعت عليه الطالبة لجمع المعلومات في هذا الموضوع فإن الدراسات الأكاديمية التي تطرقت له موجودة ولكن بشكل قليل.

أولاً: الدراسات التي تطرقت إلى مراقبة التسيير الاجتماعي

التعريف بالدراسة: قام بها عبد الرزاق لقواق "بجامعة الجزائر" اكتفى بالدراسة النظرية لهذا الموضوع للأسباب، برزت معالم الإشكالية التي سعى الباحث إلى دراستها من خلال إجابته على مجموعة من الأسئلة الفرعية وقد توصل إلى النتائج التالية:

1. إن المؤسسة كنظام مفتوح تحتاج إلى تنسيق جهود العناصر المكونة لها، والشيء الوحيد القادر على ذلك هي المعلومات الملائمة، والتي بدورها لا تتوفر إلا من خلال تواجد نظام معلومات ملائم؛
2. مراقبة التسيير الاجتماعي تتطلع نحو المستقبل، فهي لا تستهدف السيطرة على الماضي وإنما تحليل الأحداث و الاداءات الماضية لغرض الاستفادة من التجارب السابقة في تطوير وتحسين الاداءات المستقبلية؛
3. مراقبة التسيير الاجتماعي توفر رقابة قبل وأثناء وبعد عملية اتخاذ القرارات، فهي تسمح بمعرفة مدى صحة القرارات المتخذة ومدى التحكم بالأداء.

ثانياً: الدراسات التي تطرقت إلى جودة الحياة الوظيفية

عنوان الدراسة: "طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية"

التعريف بالدراسة: قامت بها "شيخي مريم" بجامعة أبي بكر بلقايد "تلمسان" بدراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. إن عدم تناسب العمل مع إمكانيات العاملين يزيد من مشاكلهم النفسية والصحية بسبب فقدان رضاهم عن عملهم وغياب دافعيتهم له؛

2. عدم تهيئة جودة حياة وظيفية مناسبة تؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل والاضطرابات التي تؤثر على درجة كفاءة العاملين ومستوى إنتاجيتهم؛

3. تهيئة ظروف مادية ونفسية للعمل تؤدي إلى تحقيق معدلات أعلى في الإنتاج وعمل أكثر إتقان بالإضافة إلى مشاكل معدومة وغيابات لا تذكر.

التعقيب على هذه الدراسات

نلاحظ أن كل من الدراستين يخدم شقا في دراستنا حيث تطرقت الدراسة الأولى إلى مراقبة التسيير الاجتماعي وأهم جوانبها، كما تطرقت الدراسة الثانية إلى جودة الحياة الوظيفية من خلال بعض متغيرات هذه الأخيرة، استعمل الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وهو نفس المنهج الذي اعتمدنا عليه في دراستنا. يتضح أن كل من الدراستين تناولت متغير من متغيرات دراستنا وبالتالي اختلفنا عن الدراستين سيتمثل في محاولة الجمع بينهما من خلال إبراز دور مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة. ولقد استفادت الطالبة من الدراستين في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية.

منهج البحث

بهدف الإلمام بأكبر قدر من جوانب الموضوع، اعتمدنا في دراسة إشكالية البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إيضاح ومحاولة الإجابة قدر الإمكان على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، كما اعتمدنا من جهة ثانية على منهج دراسة الحالة لمحاولة إسقاط الجانب النظري على أرضية الواقع.

أدوات البحث

اعتمدنا في إعداد هذا البحث على مختلف المصادر من أجل تكوين الإطار النظري للبحث والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية منها والأجنبية، المذكرات... وغيرها، كما تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة في الجانب التطبيقي لجمع البيانات من عينة الدراسة المختارة، بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات.

حدود البحث

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة حددنا مجال دراستنا بما يلي:

الحدود الموضوعية: ركزنا في دراستنا على توضيح ماهية كل من مراقبة التسيير الاجتماعي من حيث مفهومها، أدواتها وأهم جوانبها، بالإضافة إلى مدخل لجودة الحياة الوظيفية وأهم جوانبها وكذا علاقة مراقبة التسيير الاجتماعي بتحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الإنتاجية.

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على إحدى المؤسسات الإنتاجية والمتمثلة في مطاحن الحضنة ولاية المسيلة.

الحدود الزمنية: بغية الإحاطة بإشكالية البحث تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 25 مارس 2016 الى غاية 28 أبريل من نفس السنة.

صعوبات البحث

تجدر الإشارة إلى أن دراستنا هذه لم تخل من بعض الصعوبات والعراقيل التي اعترضت مسارنا أثناء إنجاز هذا البحث، مما قد يحدث بعض النقائص في جوانب ما منه ومن بين الصعوبات التي واجهتنا:

1. صعوبة الحصول على المراجع التي تتناول مراقبة التسيير الاجتماعي مباشرة، الأمر الذي جعلنا نطلع على كتب مراقبة التسيير والموارد البشرية وكتب السلوك التنظيمي ومحاولة أخذ الجانب الاجتماعي الذي يتوافق مع مهام مراقبة التسيير الاجتماعي؛

2. ضياع جزء كبير من الوقت في ترجمة الكتب باللغة الأجنبية لعدم التمكن الجيد من اللغة؛

3. ضيق الوقت الممنوح لنا من المسؤولين في المؤسسة بالإضافة إلى السرية والكتمان الذي تميزت به المؤسسة خاصة في استقصاء المعلومات.

هيكل البحث

تمت هيكلة البحث كما يلي:

تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي، إذ يهتم الفصل الأول بدراسة ماهية مراقبة التسيير الاجتماعي حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تعلق بماهية الأداء الاجتماعي من حيث مفهومه، أبعاده وعناصره أما المبحث الثاني فيتناول مفهوم مراقبة التسيير الاجتماعي، مهامها ومبادئها بالإضافة إلى أهدافها، ثم مبحث ثالث تم تناول فيه بعض أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي كبطاقة الأداء المتوازن، الموازنات التقديرية، الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية.

أما الفصل الثاني تناول مدخل جودة الحياة الوظيفية وهو بدوره ينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية جودة الحياة الوظيفية الذي تطرقنا من خلاله إلى مفهوم جودة الحياة الوظيفية، أسباب الاهتمام بها، أهدافها وأهمية تطبيق برامجها، أما المبحث الثاني تناول أبعاد جودة الحياة الوظيفية الثلاث، أما المبحث الثالث فقد خصص لمعرفة علاقة مراقبة التسيير الاجتماعي بتحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة

الإنتاجية محل الدراسة والذي تطرقنا من خلاله إلى بعض الجوانب التي تهتم بها مراقبة التسيير الاجتماعي كإدارة بيئة العمل، الاهتمام بالجوانب الوظيفية ومعالجة معوقات الأداء بالإضافة إلى قيادة الكتلة الاجرية.

وأخيرا فصل تطبيقي أسقطنا ما تم التطرق إليه في الفصلين السابقين على مؤسسة إنتاجية متمثلة في

مطاحن الحنونة.

الفصل الأول: مدخل لمراقبة التسيير

الاجتماعي

تمهيد

تعتبر مراقبة التسيير الاجتماعي أداة تضمن التلاحم والتناسق بين عناصر النظام بالمؤسسة والبيئة المحيطة به فهي تسمح بقيادة جيدة للأداء الاجتماعي الذي يحمل في طياته عدة متغيرات تتعلق بالموارد البشرية والعلاقات فيما بينها بالإضافة إلى مختلف التفاعلات داخل المؤسسة وذلك من خلال توفير نظم معلومات تقوم بتزويد المسيرين بمعلومات تساهم في تحديد الإستراتيجية ووضع خطط العمل والتعرف على احتياجات تلك الموارد، كذلك تستخدم لهذا الغرض مجموعة من الأدوات التي تضمن وجود حلقات تغذية عكسية تسمح بمعرفة وكشف الانحرافات في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين الأداء الاجتماعي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الاجتماعي

من منطلق أن الفرد الذي يشعر بالرضا عن عمله ومؤسسته هو ذو أداء عالي فإن هذا الربط يعطي معنى للأداء الاجتماعي، ولكي نتحدث عن هذا الأخير لابد من اكتشاف تلك الأبعاد الإيجابية والسلبية له أي لابد من معرفة أن الأفراد يشعرون بالرضا، وأن لدى المؤسسة إمكانيات معالجة المخاطر الاجتماعية الممكنة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الاجتماعي

إن كل مؤسسة تهدف عموماً إلى تنظيم أداء مواردها البشرية من خلال الجهود المبذولة للوصول إلى الأهداف المسطرة، ولكي تتمكن من ذلك لابد لها من التمييز بين الأداء الاجتماعي والأداء البشري وذلك للاستثمار الثاني في تحقيق الأول.

أولاً: تعريف الأداء الاجتماعي

يعرف الأداء الاجتماعي من خلال الشدة أو الدرجة التي ينظم بها الفرد ويشارك في استغلال الموارد المتوفرة لدى المؤسسة، أو من جهة أخرى أكثر شمولية مستوى الرضا لدى الأفراد و المساهمة في سير عمل المؤسسة.¹

من خلال هذا التعريف يتضح بأن علاقة الفرد بالمؤسسة والرضا الوظيفي هما مفهومان متكاملان على المؤسسة الواعية أن تحققهما حتى يكون لها أداء اجتماعي متكامل.

كما يعرف بأنه "نتيجة للاجبايات أو السلبيات المتعلقة بالأفراد العاملين"، مما يعني الأخذ بعين الاعتبار العامل البشري في العمل بمحاورة الثلاثة: الأداء الفردي، أداء المؤسسة وأداء جماعات العمل".² مما سبق يمكن تعريف الأداء الاجتماعي بأنه تطور للمؤسسة الذي يقتضي أن تنظر إلى الأفراد العاملين أنهم صانعي للقيمة المضافة، وليسوا مجرد تكلفة وذلك عن طريق دعم الجوانب النفسية وتحسين الظروف التي تعزز أداءهم.

ثانياً: علاقة الأداء البشري بالأداء الاجتماعي

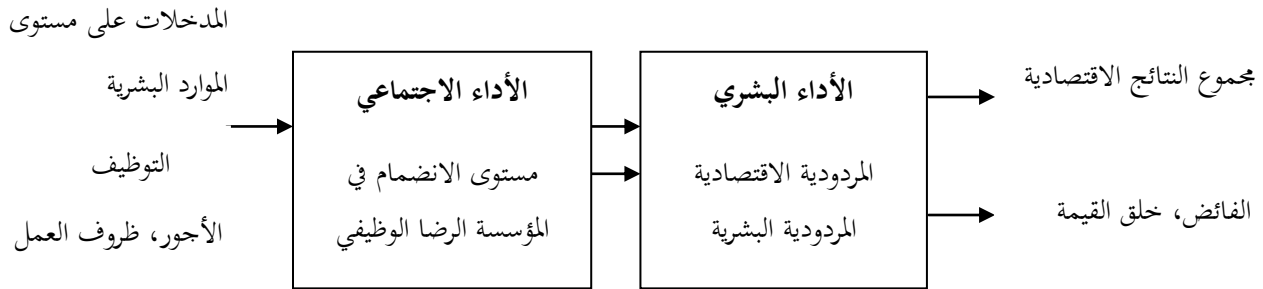
يمكن تحليل الأداء البشري من خلال النتائج المحققة للأفراد في منصب العمل في مجموعة أو مصلحة أو وحدة كاملة، أين يكون هذا الناتج معبراً عنه بخلق قيمة إضافية في الإنتاج ومراتب أعلى في احتلال الأسواق.³ الشكل التالي يوضح لنا كل من الأداء الاجتماعي والأداء البشري.

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, **gestion des ressource humaines**, Editions Nathan, 3^{eme} ed ,France, 1988, P142.

²Ibid, P07.

³Ibid, p142.

الشكل رقم 01: الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية



Source: Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, éditions Nathan, 3^{eme} ed, France, 1988, P143.

يتضح من خلال الشكل السابق أن الأداء الاجتماعي يتحقق من خلال جهود المؤسسة في تحسين المدخلات على مستوى الموارد البشرية أي من خلال النتائج المحققة للأفراد في مناصب العمل، وتوفير ظروف عمل مناسبة لتظهر نتائج الأداء البشري المتمثلة في تلك النتائج الاقتصادية وخلق القيمة.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء الاجتماعي

إن الأداء الاجتماعي يمكن أن يقسم إلى بعدين هما الرضا النفسي الذي يعرف بأنه "الحالة الإيجابية التي تغطي المعطيات التالية: الصحة الجيدة، متعة التحقيق الذاتي من خلال العمل الممارس"، والرضا الذاتي.

أولاً: بعد الرضا النفسي

إن هذا المصطلح مشتق من الكلمة اليونانية "Eudaimon" الذي يعني الفرح وهو من تصورات الفيلسوف أرسطو حيث بحث عن ماهية الوظيفة أو الهدف النهائي للفرد في ميدان العمل وبذلك يعطي الإنسان لعمله خمس تصورات: المشاركة في العمل، الالتزام الوظيفي، الانسجام، معنى العمل وقيمة العمل ومدى الرضا النفسي.¹

ثانياً: البعد الذاتي

يرتبط البعد الذاتي للأداء الاجتماعي بالإحساسات الإيجابية والسلبية للعامل أثناء عمله، مشتق من الكلمة "Hedone" وتعني المتعة "Jouissance" ويرتبط هذا بالقيمة الذاتية للعمل "المعنوية"، إذ يجب أن يتوفر المناخ الاجتماعي الملائم ومضادات الاكتئاب والشعور بالسرور أثناء العمل والرضا الذاتي وكذلك العدالة الاجتماعية، والمقصود بالمناخ الاجتماعي الذي يعتبر مفهوما مهما للاستثمار البعد الذاتي للأداء الاجتماعي

¹Stéphanie Baggio, Pierre Eric Sette, la performance sociale au travail, livre blanc, réalisé par :mqrs la, janvier, France, 2013, p06.

هو أن يتحقق العمل في ذاته مع محيط العمل وسرور العامل وكذلك نعني به نظرة العمال للإدارة والإطارات وطرق التسيير والعلاقات بين العمال، علاقة المؤسسة بالمحيط من حيث استقلاليتها ومدى الاعتراف بها، بالإضافة إلى نوعية العلاقات مع الأطراف الخارجية.¹

يوجد مفهومان مرتبطان بالبعد النفسي والذاتي، وهما جودة الحياة الوظيفية والصحة العقلية.

1. جودة الحياة الوظيفية: حيث تعرف بأنها نوعية الحياة للفرد العامل في وضعية ما وفي إطار ثقافي معين، حيث أن هذا المفهوم يوجد في منتصف الطريق بين البعدين أي الشعور بملائمة من جهة، والشعور بفائدة العمل من جهة أخرى.*

2. الصحة العقلية للعامل: وهو مفهوم يتكون من:²

- السلامة النفسية: الاضطرابات العقلية الناتجة عن العمل والتي يجب التكفل بها وعلاجها.

- العذاب النفسي: هو ليس مرض وإنما حالة أعراضها مؤقتة.

مما سبق يمكن القول أن الأداء الاجتماعي يمكن دراسته من زاويتين أو بعدين البعد الذاتي للعمل والبعد النفسي، والجدول التالي يظهر أشكال التداخل بين البعدين:

الجدول رقم 01: ملخص مؤشرات الأداء الاجتماعي

البعد	التصور "المفهوم"
البعد النفسي	المشاركة في العمل الالتزام الوظيفي الانسجام معنى العمل قيمة العمل الرضا النفسي
البعد الذاتي	الجو الاجتماعي وعناصره التعرض للإجهاد الرضا الذاتي الرضا عن العمل

¹ Ibid, p12.

* ستم مناقشة هذه النقطة في الفصل الثاني من البحث.

² Ibid, p13.

	العدالة التنظيمية
البعد الذاتي/البعد النفسي	جودة الحياة الوظيفية الصحة العقلية

Source: Stéphanie Baggio, pierre Eric setter, **la performance sociale au travail**, livre blanc, réalisé par:mqrs lab, janvier,France, 2013, p15.

المطلب الثالث: عناصر الأداء الاجتماعي

يتكون الأداء الاجتماعي من ثلاثة عناصر أساسية وهي: أداء الأفراد، أداء المؤسسة وأداء جماعات العمل.

أولاً: أداء الأفراد

يعتبر الأفراد العاملون داخل المؤسسة عنصراً مهماً لذا يتوجب على إدارة أي مؤسسة الاهتمام بمتابعة أداءهم بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه.

1. مفهوم أداء الفرد

يعرف أداء الفرد بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.¹

كما يعرف أيضاً بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد، أي أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه أنه نتيجة للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور".²

مما سبق يمكن القول أن أداء الأفراد هو تلك النتائج والإنجازات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة.

2. العوامل المحددة لأداء العامل

يتأثر أداء المورد البشري بجملة من العوامل المختلفة والتي يصعب عملياً تحديدها لأنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة المورد البشري، وعليه يمكن تحديد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للفرد كالتالي:³

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص209.

² المرجع نفسه، ص210.

³ مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار النشر، بدون بلد النشر، 2000، ص14.

أ. **الدافعية للعمل:** هي رغبة وحاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

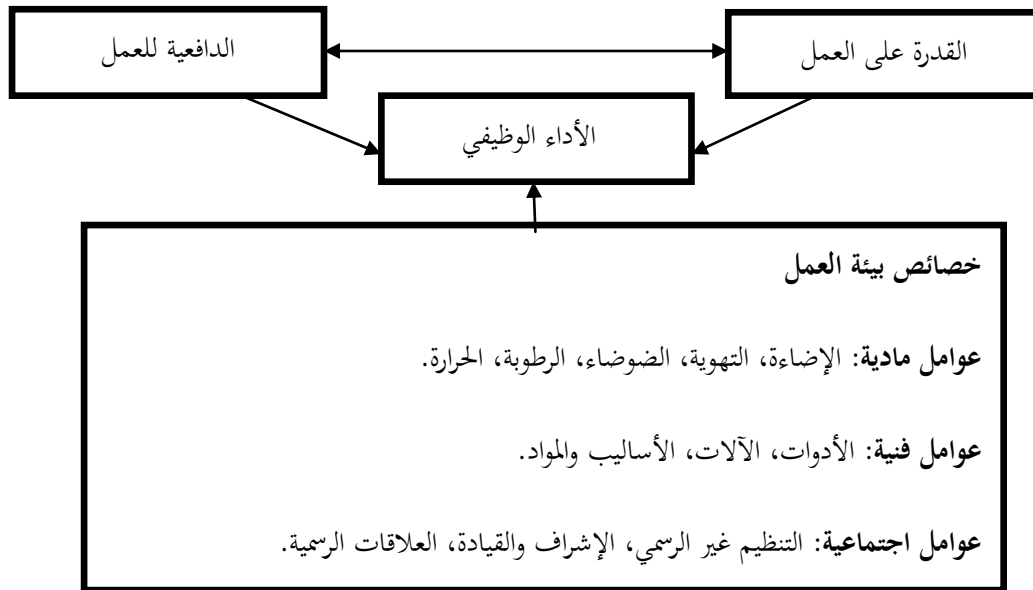
- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها؛
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

ب. **القدرة على العمل:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة؛
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة؛
- مدى وضوح الدور.

ج. **بيئة العمل:** تتمثل في عوامل مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل وعوامل فنية، كالتجهيزات والأدوات المستخدمة وأخرى اجتماعية مثل: العلاقات بالرؤساء و الزملاء. والشكل التالي يبين محددات أداء المورد البشري.

الشكل رقم 02: العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري



المصدر: مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار النشر، دون بلد النشر، 2000، ص14، بالتصرف.

يتضح من الشكل السابق أن محددات أداء المورد البشري تتفاعل فيما بينها لتعطي في الأخير أدائه الوظيفي، وهي بدورها تتكون من متغيرات كثيرة تؤثر في بعضها البعض لتنتج الأداء، ومن أجل تحسين هذا الأخير ينبغي تحسين كل محدداته.

3. تقييم أداء الأفراد

أصبح تقييم أداء العاملين في المؤسسات عنصراً أساسياً في ترشيد استخدام الموارد البشرية لما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد التي تمثل أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية الملائمة.

أ- مفهوم تقييم أداء الأفراد

يعرف تقييم أداء العاملين بأنه "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر".¹ كما يعرف أيضاً بأنه "وسيلة لقياس الأداء الفردي والجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها".²

مما سبق يمكن القول أن تقييم أداء العاملين هو عملية تسمح للإدارة بمعرفة مدى قيام العاملين بالوظائف الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية.

ب- أهمية تقييم الأفراد

يعد تقييم الأداء وسيلة أساسية للحكم على كفاءة وفاعلية أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها من ناحية أخرى ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في الآتي:³

- تحديد مدى كفاءة الفرد؛
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه ترقية أو علاوة أو مكافئة؛
- زيادة مستوى الرضا ورفع الروح المعنوية؛
- التعرف على نقاط القوة والضعف؛
- يساعد تقييم الأداء على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- تحسين الأداء وتطويره.⁴

ج- طرق تقييم الأداء

تتعدد الطرق التي تستعملها المؤسسة في تقييم الأداء وستنطرق إلى الطرق الأكثر استعمالاً من النوعين التقليدية والحديثة.

¹ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 87.

² خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 149.

³ غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 129.

⁴ خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، المرجع السابق، ص 152.

- الطرق التقليدية في التقييم: وهي الطرق التي تعتمد على أحكام المقيمين وهذا كما يلي:
- * طريقة الترتيب البسيط: وفق لهذه الطريقة يكون على المشرف ترتيب الأفراد تحت سلطته ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً أي حسب كفاءة كل منهم بحيث يكون أساس الترتيب هو الأداء العام للعاملين.¹
- * طريقة المقارنة المزدوجة: بموجب هذه الطريقة يتم تقسيم العاملين ضمن وحدة إدارية واحدة إلى مجموعات ثنائية من المقارنات، بحيث يقارن العامل مع جميع زملائه وذلك إلى غاية الوصول إلى أحسن عامل.
- * طريقة التوزيع الإجباري: وفق هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً نسبياً على توزيع العمال على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، كما تتركز تقديرات الأداء حول الوسط وتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين حيث يقضي التوزيع الطبيعي بتوزيع العمال على خمس مجموعات تتضمن كل مجموعة عدد من العمال موزعين بنسب محددة.²
- طرق الحديثة في التقييم: للتقليل من درجة الأخطاء والمشاكل المرتبطة بالطرق التقليدية في تقييم الأداء، تطوير طرق وأساليب حديثة للتقييم وأهمها:
- * طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على إشراك العمال مع رؤسهم في وضع الأهداف المراد تحقيقها والتي سيكون تقييم الأداء على أساسها، حيث يقدم الرئيس المساعدة اللازمة عند التنفيذ ويقوم بمتابعة وتوجيه العامل، وعند الانتهاء من التنفيذ يتم مقارنة ما تم إنجازه فعلاً مع الأهداف المسطرة، أي تحديد الانحراف وتحليله وصولاً إلى مصدره.³
- * أسلوب الوقائع الحرجة: يتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استناداً إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل، ويقوم المدير المباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف الموظف، وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيداً لإصدار حكمه على أداء الموظف.⁴
- * طريقة الاختيار الإجباري: تتضمن هذه الطريقة استمارة مكونة من مجموعة عبارات مقسمة إلى مجموعات في كل مجموعة أربع عبارات، اثنان منها تمثلان الصفة المرغوبة والباقي تمثل الصفات غير المرغوبة.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2007، ص92.

² أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص277.

³ مؤيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص113.

⁴ المرجع نفسه، ص114.

يقوم الرئيس باختيار عبارة من الصفات المرغوبة وأخرى من الصفات غير المرغوبة ليتم التقييم على أساسها، مع العلم أن الرئيس عند اختياره ل عبارة فهو لا يعلم الوزن المخصص لكل صفة، وبالتالي فهو لا يدري أيها منها ستكون لصالح العامل.¹

ثانيا: أداء المؤسسة

يشكل تطوير الأداء الكلي للمؤسسة أهم اهتمامات مفكري الإدارة ويرجع ذلك إلى التغيرات الجوهرية في البيئة المعاصرة.

1. مفهوم أداء المؤسسة

يعرف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات".²

كما أن الأداء الاقتصادي للمنظمة هو "إنشاء القيمة لعملائها أي تلبية الاحتياجات الخاصة بهم حسب شروط التكلفة والوقت والجهد".³

مما سبق يمكن تعريف أداء المؤسسة بأنه قدرة المؤسسة وفي ظل القيود البيئية المحيطة بها على تحقيق أهدافها(لفاعلية)، وتعظيم استغلال الموارد المتاحة(لكفاءة)، مع العمل على الحصول على هذه الموارد بأقل تكلفة.

2. تقييم أداء المؤسسة

يعرف تقييم الأداء بأنه "فحص تحليلي انتقادي شامل للخطط والأهداف وطرق التشغيل، واستخدام الموارد البشرية بهدف التحقق من كفاءة استخدام الموارد وبأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسومة".⁴

يعرف أيضا تقييم أداء المؤسسة بأنه الحكم على مدى كفاءتها وذلك بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة تمهيدا لتشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل ليتسنى اقتراح الإجراءات العلاجية.⁵

¹ زهير ثابت، المرجع السابق، ص122.

² عبد الفاتح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص:إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2012/2013، ص119.

³ المرجع نفسه، ص119.

⁴ عقيل جاسم، مدخل في تقييم أداء المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص189.

⁵ عبد الفاتح علاوي، المرجع السابق، ص120.

إن تقييم الأداء له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل في تشجيع المنافسة وتوجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية خاصة في تحديد الاحتياجات المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، ترشيد سياسة الأجور... الخ.

ثالثاً: أداء جماعات العمل

لم تعد دراسة السلوك الفردي للأشخاص داخل المؤسسة المرتكز الوحيد في تحليل وفهم السلوك التنظيمي للموارد البشرية لتحقيق الأداء الاجتماعي داخل المؤسسات، وإنما تعدى الأمر إلى دراسة الجماعات داخل المؤسسة باعتبارها أحد العناصر الأساسية المكونة للأداء الاجتماعي وأحد المؤثرات العامة والموجهة لسلوك الأفراد.

1. مفهوم جماعات العمل

تعرف الجماعة بأنها "عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة".¹

كما تعرف بأنها "شخصان على الأقل يلتقون عادة نحو أغراض هامة مشتركة، أو يلتقون نتيجة اهتمامات مشتركة، أو متشابهة في علاقات إدراكية متبادلة ومؤثرة".²

مما سبق يمكن تعريف جماعة العمل بأنها عدد محدود من الأفراد في حالة تفاعل مع بعض لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته.

2. مقومات نجاح عمل الجماعة

هناك العديد من العوامل والقوى التي تعتبر كمقومات نجاح بناء الفريق، وسنسلط الضوء على بعض منها:³

- أ. أن تكون أهداف الجماعة أو الفريق واضحة ومقبولة لجميع الأعضاء؛
- ب. التفاعل فمن خلال التفاعل والاتصال ينشأ شعور الانتماء للجماعة؛
- ج. يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي مريح وهادئ؛
- د. النقاش المكثف، فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة؛
- هـ. معظم القرارات تتخذ بالإجماع؛
- و. يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم؛
- ز. القيادة حيث أن رئيس الجماعة لا يهيمن عليها وكذلك الجماعة لا تهمل الرئيس؛

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2007، ص153.

² لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص108.

³ حسين حريم، المرجع السابق، ص161.

ح. لدى الأفراد دافعية عالية للالتزام بالقيم وتحقيق الأهداف الهامة للجماعة.

1. كيفية تحسين الأداء الجماعي

تحاول المؤسسات اليوم إيجاد أساليب جديدة لتحسين الأداء الجماعي وفيما يلي عرض بعضها:¹

أ. دعم روح الفريق و العمل الجماعي

إن نجاح فريق عمل يكمن في قدرة جميع أعضاء الفريق للتفاعل بشكل فعال، فروح الفريق تشير إلى التماسك وتقاسم الدافع والقدرة على التفاعل لذا تحرص المؤسسة على دعم فكرة الذكاء الجماعي من خلال تبادل المعارف والتفكير وتقاسم المهارات، فهذا من شأنه تطوير الذكاء الجماعي الذي يولد التأزر.

ب. قياس الأداء في السؤال

إذا كانت المؤسسة تعترف بأن نجاح الفريق يكمن في نشر الذكاء الجماعي، فإن التفكير بقياس أداء الفريق من حيث النتيجة هو أيضا إجحاف لا بد الاعتراف به، ومنه فإن وضع مؤشرات أداء تسمح بمعرفة مستواه من حيث النتيجة تقصير بل لا بد من التحقيق في العمليات التي تؤدي هذه النتائج، لأن هذا الأسلوب في تحسين العمل الجماعي هو أكثر ثراء.

ج. التركيز على صناعة الأداء

لسنوات وتحسين الأداء الجماعي كان يقتصر على قياس النتائج والتحليل اللاحق لما حصل من خطأ، اليوم توجد أدوات التقييم للتحقق في الأداء أثناء قيامها بالعمل وبعد عمليات من البحث العلمي تم إيجاد نموذج للأداء الجماعي، وهو المساعدة في تنفيذ الأساليب المبتكرة التي تعتمد على التحليل السلوكي للأعضاء التي يتألف منها الفريق، ويتمثل في تحريك الفرد على المستوى الجماعي، والنظر في خصوصيات الفريق لتحديد العناصر المحددة التي ينبغي أن تركز وتحسن خفة الحركة، القدرة على التكيف، العلاقات الشخصية والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات كلها أبعاد يمكن تحسينها ليتحسن أداء الفريق.

¹Arnaud Trenvouey, **performance collective:nouveau enjeux nouvelles**, article disponible sur le cite :[http:// www.focusrk.html](http://www.focusrk.html), consulté le:15/02/2016.

المبحث الثاني: ماهية مراقبة التسيير الاجتماعي

إن موضوع مراقبة التسيير ورغم ظهوره مع مطلع الألفية الثانية، إلا أنها أصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة من خلال مسارها الذي يتضمن تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين الأداء الاجتماعي وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير نشاطات المؤسسة المختلفة والتنسيق بينها.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير الاجتماعي

تعد مراقبة التسيير الاجتماعي من بين آليات مراقبة التسيير وقبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير الاجتماعي يجب تحديد مفهوم مراقبة التسيير أولا.

أولا: مفهوم مراقبة التسيير

مراقبة التسيير تعني "المسار الذي يتأكد من خلاله المدير أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعمالها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".¹

وتعرف أيضا بأنها "تلك العملية الموضوعية داخل وحدة اقتصادية من أجل التأكد من التنشيط والاستعمال الفعال للطاقة والموارد من أجل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه هذه الوحدة".²

مما سبق يمكن تعريف مراقبة التسيير بأنها عبارة عن مسار يسمح بقيادة المؤسسة من خلال مراقبة فعالية المسؤولين وكفاءة استخدام الموارد، كما أنه يقود سلوك المديرين والعمال في تأدية مهامهم بصفة تحقق التلاحم بين الأهداف والوسائل والنتائج وهذا عن طريق نظم المعلومات.

ثانيا: تعريف مراقبة التسيير الاجتماعي

حسب برنارد مارتوري Bernard Martory تعتبر مراقبة التسيير الاجتماعي إحدى مكونات وعوامل إثراء لمراقبة التسيير، وهو نظام يساعد على القيادة الاجتماعية للمؤسسة، هدفها المساهمة في تسيير الموارد البشرية من حيث أدائها وتكاليفها.³

تتلخص القيادة الاجتماعية في:

- تحديد الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المراد الوصول إليها في المدى القصير شهر أو المدى البعيد.
- تعديل الانحرافات المسجلة أثناء التنفيذ والتحديد التدريجي للأهداف الجديدة المرجوة.

¹ سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص52.

² Abdelatif Khemakhem, **la dynamique du control de gestion**, dunod, paris, 1997, P14.

³ Bernard Martory, **contrôle de gestion social**, Vuibert, paris, 1999, p07.

كما تعرف بأنها "إمكانية تسمح بتتبع نشاطات الموارد البشرية مما يجعل الأفعال الفردية تطابق الأفعال المرجوة".¹

من التعريفين السابقين يمكن القول أن مراقبة التسيير الاجتماعي من بين آليات مراقبة التسيير تركز على الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة، وهو نظام يساعد على القيادة الاجتماعية يهدف إلى تنشيط نظام المعلومات الاجتماعي. وبناء على ذلك فإن مراقبة التسيير الاجتماعي تختلف إلى حد كبير عن مراقبة التسيير التقليدية لأنها تمارس في بيئة مختلفة من حيث الأفراد والأنشطة.

المطلب الثاني: مبادئ مراقبة التسيير الاجتماعي

تعتمد مراقبة التسيير الاجتماعي على ما يلي:²

أولاً: معالجة المعلومات

هناك طريقتان لجمع و تحليل المعلومات

1. المقاربات الكمية: تفترض وجود جداول مرقمة ومعطيات إحصائية ودراسات محاسبية ذات تقارير دقيقة ولكن ليست دائماً سهلة الشرح مثل هيكل الأجور، أو جداول التعداد إلى الشرائح الاجتماعية المهنية، وإجراء مقارنات مثلاً تطور الكتلة الأجرية خلال ثلاث سنوات كما تعطي انحرافات مقارنة مع الأهداف أو المقاسات المثلى التي تعطي لها مؤشرات لكشفها مثلاً معدل الغياب المشكوك فيه أو غير العادي في ورشة.

2. المقاربات النوعية: تتمثل في تقارير تقدم شروحا حول ما لوحظ ويمكن تعميق التحقيقات بمسائل العمال أو التحدث معهم للفهم الجيد للأشياء، وهذا بمقابلة ردود أفعال الأفراد أو الجماعات ووضعها في تقارير تترجم الوضعيات حيث انطلاقاً من هذه المعلومات تستطيع وضع حلول لذلك.

ثانياً: الجرد القاعدية

وذلك بتكوين قواعد بيانات، ويجب أن تكون المؤسسة بطريقة سهلة وناجحة للاستفادة منها في كل ما يتعلق بالجانب الاجتماعي.

¹Omar Ichem, **control de gestion et audit social**, mémoire de fin d études, institut supérieur international de tourisme de tanger, administration et gestion d'entreprise touristiques et hôtelières, 2007/2008, P06.

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، **مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار الحمدي العامة، 2006، ص 209.

ثالثا: العناصر المرتبطة بالأجور أو الإدارة العامة

إن معلومة الأجر توفر عدة حالات يمكن دراستها مباشرة أو يمكن استخلاص بعض المعطيات للمعالجات الإضافية لإدارة الأجور الشهرية يجب جمع عدة عناصر التي يمكن استعمالها مع أهداف. من جهة أخرى فإن قانون العمال يفرض وجود دفاتر العمال والنظافة والأمن ويتضمن كذلك عدد معين من الإعلانات.

المطلب الثالث: مهام مراقبة التسيير الاجتماعي

تسعى مراقبة التسيير الاجتماعي إلى تحقيق عدة مهام منها:¹

1. قيادة التعداد والكتلة الأجرية، وتحديد احتياجات المؤسسة الحالية وتطلعاتها على المحاور والمرتكزات الاجتماعية؛ تدعيم فعالية السياسات وسياقات الموارد البشرية مثل: التسجيلات، التشغيل والأقدمية... الخ، وقياس ديمومة هذه الحركات ومستوى رضا العميل الداخلي؛
2. التحكم في تكلفة توظيف الموارد البشرية، كما تسمح بوضع سلم يوضح المركزية أو اللامركزية في الوظائف؛
3. ترشيد التكاليف الاجتماعية؛
4. تحليل الانحرافات وتفسيرها وإعداد التقارير؛
5. المراقبة الإستراتيجية فيما يخص الجانب الاجتماعي المتمثلة في تلك الخيارات طويلة المدى المتخذة من طرف الإدارة العامة أو إدارة الموارد البشرية، والتي تخص هياكل التعويضات، تطور الكفاءات وتزايد التكاليف الاجتماعية... الخ.²

¹ Omar Ichem, Op-cit, p09.

² Bernard Martory, Op-cit, p12.

المطلب الرابع: أهداف مراقبة التسيير الاجتماعي

إن مراقبة التسيير الاجتماعي تصب نحو هدف شامل ألا وهو قيادة المؤسسة وفيما يلي عرض لهذه الأهداف وما ينتج عنها من أهداف أخرى:

أولاً: مراقبة التسيير الاجتماعي أداة للقيادة الاجتماعية

إن مراقبة التسيير الاجتماعي تحاول جاهدة إلى إبعاد المؤسسة عن حالة الأنتروبيا* و هذا من خلال تصميم ووضع نظم معلومات تضمن وجود حلقات التغذية العكسية أي تحديد وتشغيل قواعد بيانات ولوحات القيادة التي تسمح بمتابعة وضعية العاملين وأدائهم، نشاطاتهم وتكاليفهم... الخ، كما تسمح بالقيام بتحليل اجتماعية واقتصادية التي تفرضها القيادة العقلانية مثلاً تحليل الكتلة الأجرية، تحليل انحرافات الأداء، تحليل انحرافات موازنة أعباء الأفراد. بعد ذلك ترجمة الاقتراحات الناتجة عن هذه التحليلات إلى أهداف وتقديرات، ومن مهام المراقبة الموازنة كذلك تجميع كل الموازنات وجعلها تتناسق مع الموازنة العامة.

ثانياً: تحقيق اللامركزية في المؤسسة

إن مراقبة التسيير تعتبر وسيلة أساسية لتحقيق لامركزية القرار، لأنها تهتم بكفاءة وفاعلية الأفراد بعد تفويضهم قدراً من السلطة لأن الضغوطات التي يفرضها العالم الخارجي تتطلب تغيير نمط التفكير وتوجيه الأفراد إلى ممارسة العمل بجرية والمشاركة في قيادة المؤسسة، والتحدي الذي يواجه مراقب التسيير هو كيف يحقق اللامركزية دون أن يؤدي ذلك إلى غياب التناسق والعمل المنفصل بين الوحدات، ولهذا فهو يعمل على صياغة وتنظيم مجموعة من الأدوات التي بإمكانها أن تحقق التكامل والتناسق بين أداءات الأقسام.

ثالثاً: تحسين الكفاءة والفاعلية الاجتماعية

سواء في المستوى الاستراتيجي أو العملي، فإن مراقبة التسيير الاجتماعي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة فهي تركز في آن واحد على:

1. تحسين الفعالية الاجتماعية: أي تركز على أن تكون القرارات، بما فيها اللامركزية في تلاحم مع الأهداف الاجتماعية التي تسطرها المؤسسة، يتعلق الأمر هنا أن تكون كل الجهود موجهة إلى نفس الأهداف.
2. تطوير الكفاءة الاجتماعية الاقتصادية: أي استغلال بأمثلية الوسائل المتاحة مقارنة بالنتائج الواجب الحصول عليها، أي تعظيم العلاقة بين الجهود الكلية للمؤسسة "التكاليف الاجتماعية" ونتاجها المتمثلة في الأداء الاجتماعي.

* الأنتروبيا يقصد بها حالة عدم التأكد من المعلومة

رابعاً: مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب

إن العملية المستمرة لمقارنة التقديرات مع النتائج المحققة، وقياس الانحرافات ثم تحليلها ومعرفة أسبابها بمساعدة مراقب التسيير تعتبر كمسار مستمر لتدريب أداء المسؤولين، فهي تدفعهم إلى تحليل عناصر من الماضي والحاضر وتقدير المستقبل.¹

¹ عبد الرزاق لقواق، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم اداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع: إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص-ص: 23-24.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي

تسهر مراقبة التسيير الاجتماعي لقيادة وتحسين أداء الوظائف التي تبدأ بوضع أهداف ثم تليها عملية القياس لما تحقق فعليا، بعد ذلك تحديد الانحرافات قصد اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال جملة من الأدوات سنتطرق إلى بعضها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: الموازنات التقديرية

إن المنشآت تحتاج إلى تخطيط أنشطتها، إذا أرادت الاستمرار والبقاء فيجب عليها التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة مقدما على أساس المعلومات المتاحة، وبالطبع يجب أن تتصف بالمرونة ليتمكن تغييرها عند الحاجة، وإذا فشلت في الاهتمام باحتياجات المستقبل فإنها نتيجة لذلك ستقوم بحل مشاكل الأمس على حساب الغد.

أولا: تعريف الموازنة التقديرية

يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين بالجلترا بأنها "خطة رقمية وكمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة".¹

وتعرف أيضا بأنها "خطة أو برنامج للعمل في فترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمنشأة معينة في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف المرغوبة".²

من التعريفين السابقين يمكن القول أن الموازنة التقديرية هي خطة رقمية كمية تترجم مختلف نشاطات وقرارات وأعمال المؤسسة في المستقبل بشكل منسق ومنظم لتحقيق الأهداف المسطرة سلفا.

ثانيا: مسار إعداد الموازنات التقديرية

يتكون مسار إعداد الموازنات التقديرية من ثلاث مراحل أساسية وهي :

1. مرحلة التحضير لإعداد الموازنات؛
2. مرحلة إعداد الموازنات؛
3. مرحلة اعتماد الموازنات واستخدامها كأداة للرقابة.

¹ محمد فركوس، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 04.

² محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، 2006، ص 12.

وسنحاول التطرق إلى هذه المراحل كالتالي:

1. **مرحلة التحضير الإعداد الموازنات:** في هذه المرحلة تقوم الإدارة العليا بإعداد بيان يعبر عن هدف وأنشطة المؤسسة والعوامل التي تتميز بها عن غيرها، بعدها تقوم بوضع الاستراتيجيات التي تحقق هذه الأهداف ثم ترجمتها إلى خطة مالية طويلة ثم متوسطة الأجل انطلاقاً من هذه الإستراتيجية يقوم كل مشرف على مركز مسؤولية بتحديد الأهداف التفصيلية الخاصة بمركزه ثم تقدم إلى الإدارة لدراستها وتنسيقها.

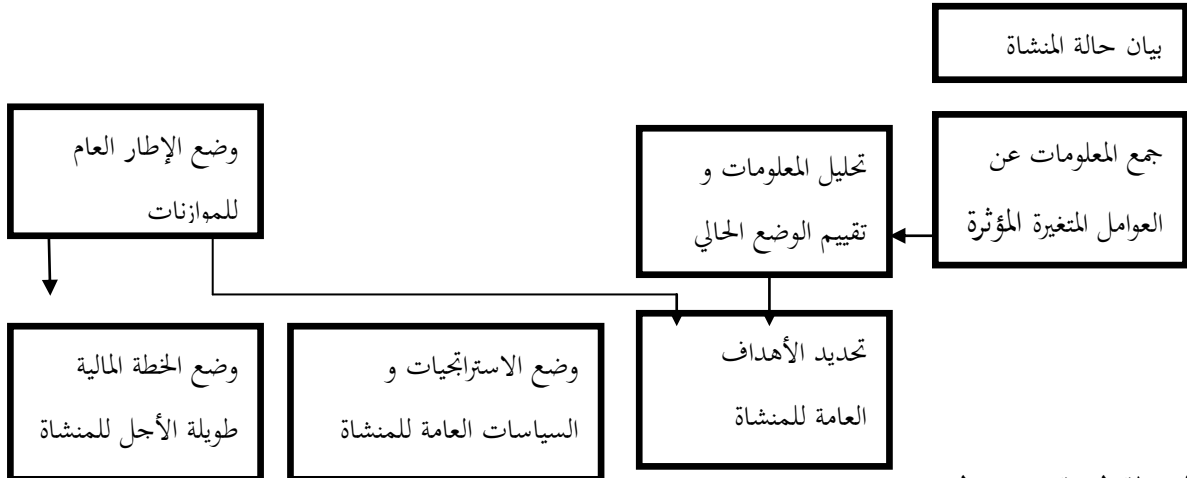
2. **مرحلة إعداد الموازنات:** يقوم مراقب التسيير بمتابعة تنفيذ هذه المرحلة، ومن خلالها يتم تحديد مسؤوليات كل المشاركين في إعدادها ثم يتم تحضير الجدول الزمني الإعداد الموازنة وكذلك السقف الزمني الذي تغطيه، ثم يتم شرح الخطة الإستراتيجية وإجراءات وأساليب إعداد الموازنات من قبل المشرفين وفقاً للجدول الزمني والأساليب المحددة في تعليمات الموازنة باحترام الأهداف التفصيلية ليتم تسليمها كمرحلة لاحقة لمراقب التسيير لينسقها مع الموازنات الأخرى، وهذا للإعداد الموازنات الختامية بالتعاون مع المدير المالي والمسؤولين الآخرين.

3. **مرحلة اعتماد الموازنات واستخدامها للرقابة:** يتم في هذه المرحلة اعتماد الموازنة من قبل الإدارة العليا ويشمل هذا كل الموازنات، بعدها يجري العمل على تنفيذ الخطط المالية الواردة في هذه الموازنات والرقابة على أداء المؤسسة للتأكد من مدى الالتزام بالخطط الموضوعة.

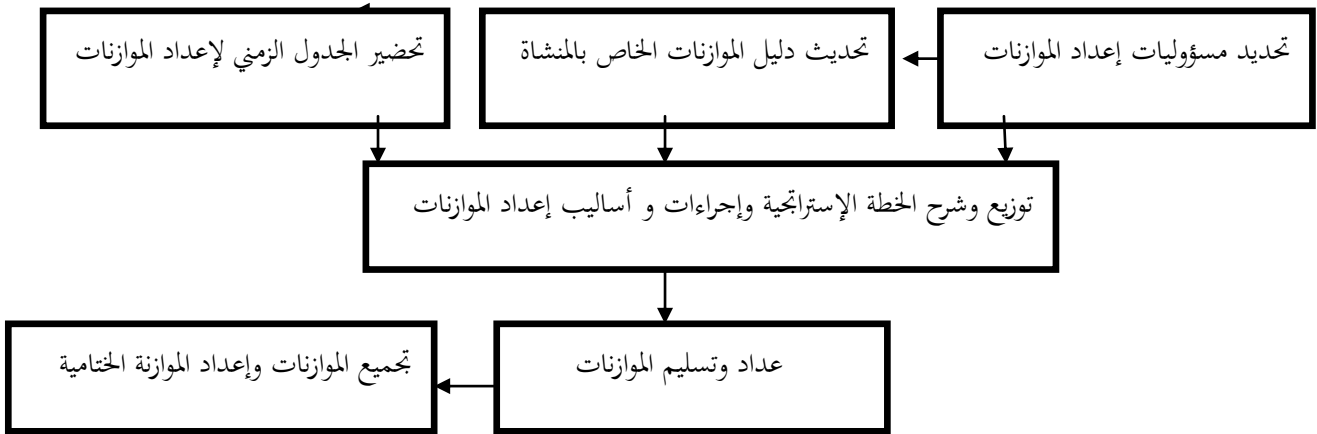
ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم 03: دورة الموازنات

المرحلة الأولى: التحضير للإعداد الموازنات



المرحلة الثانية: إعداد الموازنات



المرحلة الثالثة: اعتماد الموازنات واستخدامها كأداة للرقابة و متابعة تطبيق الخطط



المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،

ثالثا: أهمية الموازنة التقديرية

إن الوظيفة الرئيسية للموازنات التقديرية هي مساعدة الإدارة على إنجاز وظائفها وتمكينها من اتخاذ القرارات السديدة.

تتضح أهمية الموازنة في استخدامها في عمليات التخطيط والرقابة والتنسيق والاتصال، حيث يتمثل الدور التخطيطي للموازنة في استخدامها كأداة للتنبؤ بأنشطة المنشأة. في حين يتمثل الدور الرقابي للموازنة في التأكد من أن الخطط والسياسات يجرى تنفيذها، كذلك تعتبر أداة للرقابة عن طريق المساعدة في تفعيل وضع المعايير وتحليل الانحرافات.¹

أما الدور التنسيقي والذي يستهدف تحقيق وحدة العمل فإنه يتحقق من خلال الربط بين أجزاء الموازنة الشاملة للمؤسسة بما يكفل توجيه جميع النشاطات نحو هدف واحد، أما في مجال الاتصال فإن دور الموازنة يتبلور من خلال عملية تبادل الأفكار والمعلومات الخاصة بإعداد الموازنة وتنفيذها.²

رابعا: الصعوبة الموازنية في الجانب الاجتماعي

من خلال ما سبق عرفنا أن الموازنات التقديرية هي الترجمة الرقمية قصيرة المدى للأهداف المؤسسة و إستراتيجياتها طويلة المدى، وتكون هذه الموازنة عبارة عن معيار يقيم على أساسها الأداء لكن ما يميز الجانب الاجتماعي عن الجوانب الأخرى هو أنها ليست كل الأهداف يمكن ترجمتها رقميا، وهو ما يجعلها أكثر صعوبة و بالتالي نجد مسار مراقبة التسيير الاجتماعي تبدأ من تسطير معايير يمكن أن تكون رقمية أو سلوكية مثل نسبة تغير الكتلة الأجرية، رفع روح التعاونية، تحقيق الرضا الوظيفي أو صفات معينة، بعد ذلك يبدأ العمل على تحقيق تلك الأهداف من خلال وضع سياسات مناسبة، كمرحلة لاحقة تتم عملية القياس واستخراج الانحرافات عن المقدر وتحليلها من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي المقابل للكلمة الإنجليزية *the Balanced Scorecard*، والتي ترجمت بدورها إلى الفرنسية بجدول القيادة المستقبلي *Le tableau de bord prospectif*، تم عرضها من طرف روبرت كابيلن ودافيد نورتن *Robert Kaplan et David Norton* في كثير من المقالات والكتب، وأول كتاب تم نشره فيه سنة 1996 تحت عنوان "The balanced scorecard".

¹ طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص16.

² محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، المرجع السابق، ص12.

أولاً: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت التعاريف المقدمة لبطاقة الأداء المتوازن منها:

تعرف بأنها "نظام لتفسير رسالة وإستراتيجية المؤسسة في مجموعة متكاملة من المقاييس لقياس الأداء من خلال توفير هيكل لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأنها لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فقط ولكنها تركز على الأهداف الغير مالية التي يجب على المؤسسة أن تنجزها لتتوافق مع أهدافها المالية"¹.

كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم"².

مما سبق يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها هي نظام إدارة استراتيجي، وأداة قياس تمكن المؤسسة من معرفة احتياجاتها في عدة جوانب، وذلك عن طريق اختيارها لمؤشرات وقياسات ملائمة.

ثانياً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي كالآتي:³

أ. الرؤية المستقبلية: تبين إلى أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة التي ستكون عليها.

ب. الإستراتيجية: تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

ج. المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور. وهناك أربعة منظورات أساسية في بطاقة الأداء المتوازن وهي: المنظور المالي، منظور العملاء ومنظور العمليات الداخلية، منظور النمو والتعلم.

د. الأهداف: إن الهدف يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية

هـ. المقاييس: تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

¹ أنمار عبد الرزاق محمد، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص205.

² وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص158

³ المرجع نفسه، ص158.

- و. **المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.
- ز. **ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارة إذ إذن.
- ح. **المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

ثالثا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتمثل في:¹

1. توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة حيث تسمح للمؤسسة بتحديد أهداف ومؤشرات، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛
2. توصيل الإستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة؛
3. تعالج عجز أنظمة الإدارة التقليدية في ربط إستراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أنشطتها قريبة المدى؛
4. توضح الرؤية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف بالإضافة إلى توفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء²؛
5. تقييم الإستراتيجية حيث تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف.³

¹ حطي محمد شاكر السراج، محمد حامد، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المنتدى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 11 نوفمبر، 2009، ص04.

² أنمار عبد الرزاق محمد، المرجع السابق، ص208.

³ حطي محمد شاكرالسراج، المرجع السابق، ص04.

المطلب الثالث: الميزانية الاجتماعية

تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة تساعد المؤسسة على الإحاطة العامة بالوضع الاجتماعية، من خلال ما توفره من معلومات تساعد في تسيير الموارد البشرية.

أولاً: تعريف الميزانية الاجتماعية

تعرف الميزانية الاجتماعية بأنها "وثيقة تبرر حالة المؤسسة حيث تلخص وفقاً لمجموعة محددة مسبقاً من المؤشرات والبيانات الرقمية المترابطة بمختلف خصائص الموارد البشرية، وظروف عملهم ومعالجة المشاكل لوضع سياسة لتسيير الموارد البشرية".¹

كما تعرف أيضاً بأنها "وثيقة تحول المعلومات الاجتماعية إلى لجنة المؤسسة وهي تسمح بجمع المعلومات الاجتماعية بطريقة متناسقة في المجالات التالية: الأجور، الصحة والسامة المهنية وظروف العمل، التكوين والعلاقات المهنية... الخ، والتي تشرح بواسطة قائمة محددة من المؤشرات الاجتماعية".²

من التعريفين السابقين يمكن تعريف الميزانية الاجتماعية أداة تسمح بجمع المعلومات الخاصة بالعاملين التي يتم تفسيرها من خلال قائمة من المؤشرات.

ثانياً: كيفية إعداد الميزانية الاجتماعية

يخضع إعداد الميزانية الاجتماعية لإجراءات صارمة ويعتبر نظام المعلومات الاجتماعي هو القاعدة المغذية للميزانية الاجتماعية من خلال ربط هذه الأخيرة بمصادر المعلومات اللازمة بهدف إعداد المؤشرات الضرورية في عملية تسيير الموارد البشرية.

1. ماهية نظام المعلومات الاجتماعي

يعرف نظام المعلومات الاجتماعي على أنه مجموعة من العناصر الأفراد والأدوات والبرامج التي تسمح بحيازة ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات الاجتماعية داخل المؤسسة في إطار تحسين اتخاذ القرارات".³

¹Fabienne Benois, **comment faire et présenter son bilan social**, Edition la lettre du cadre territorial, paris, France, 2003, P03.

²Weiss Dimitri, **ressources humaines**, 3^{eme}ed, Edition d'organisation, paris, France, 2005, p314.

³ Bernard Martory, Op-cit, p293.

3. الميادين الأربعة لنظام المعلومات الاجتماعي

يغطي نظام المعلومات الاجتماعي الميادين التالية:¹

أ. تسيير العمالة والموارد البشرية: يتعلق بمحمل بالدراسات التي ترمى إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ب. التحكم في المناخ الاجتماعي والسلوكيات الاجتماعية وتطوير الحوار الاجتماعي: يستدعي تسيير المؤسسة ضرورة تقييم السلوكيات الفردية والجماعية للموارد البشرية، من خلال مؤشرات تقيس الإختلالات الوظيفية وتهيئة إجراءات الاتصال الداخلي ودعم الحوار الاجتماعي.

ج. تقييم الأداء والاستثمار في التكوين: تعتبر الموارد البشرية أساس تطور أداء المؤسسة لذا وجب على الإدارة الاهتمام بتقييم لأداء .

د. التحكم في تكاليف الأجور والتكاليف الاجتماعية: وذلك من خلال معرفة الالتزامات المالية للموارد البشرية، تسيير سياسة الأجور وإعداد ميزانيات تكاليف موارد البشرية.

ثالثا: تشغيل نظام المعلومات الاجتماعي

يتم تشغيل نظام المعلومات الاجتماعي بالمراحل التالية:²

1. جمع واستقبال المعلومات

توزع المعلومات الاجتماعية في كل أنحاء المؤسسة لذا يجب جمعها من:

أ. أماكن العمل: يمكن معرفة أوقات العمل والحضور وأحيانا مردودية إنتاجية منصب العمل.

ب. مصالح الموارد البشرية: يمكن معرفة توزيع الكفاءات والمردودية الإجمالية وتطور مصاريف التكوين ومستوى المكافآت.

ج. المستوى المركزي: يمكن من تتبع التدفقات العمالة المجمعة من الوحدات كالدخول والخروج، التكاليف الاجتماعية و الأجرية.

د. المصالح الأخرى: يجب على النظام أن يكون قادرا على استخراج المعطيات المفيدة من مختلف مصالح المؤسسة، فمثلا مصلحة المحاسبة والمالية مثل معدل الأجر في الساعة، الراتب الشهري... الخ

¹ Ibid, p52.

² Ibid, p676.

2. المعالجة والتخزين

تجمع المؤسسة العديد من البيانات والمعلومات الخاصة ولزيادة استفادة نظام التسيير الاجتماعي منها يجب تصنيفها وفق ثلاث مستويات وهي:¹

أ. قاعدة البيانات: تمثل اختيار الأولي للمعلومات المفيدة للتسيير الاجتماعي والاقتصادي باستعمال الحوامل المعلوماتية التي تسمح باستغلالها آليا حيث أن معطيات هذه القواعد تستعمل مع المعطيات المحاسبية ومراقبة التسيير.

ب. المجمعات الإحصائية: تعمل على التنسيق بين قواعد البيانات وترتيبها حسب الموضوع.

ج. لوحة القيادة الاجتماعية: تساعد في اختيار وعرض المعلومات التي تعد بمثابة مفاتيح لاتخاذ القرار، هذه اللوحة يجب أن تكون سهلة القراءة وملائمة لكل تحتوي على جزء من المعطيات في شكل أهداف مسطرة وقياس الانحرافات التي يترك فيها مكان للتعليق.

د. البث والتوزيع: أي مخرجات نظام المعلومات الاجتماعي، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير، يتم استغلال مخرجات نظام المعلومات الاجتماعي في تحضير الميزانية الاجتماعية ولوحة القيادة الاجتماعية ومراقبة التسيير الاجتماعي.

ثالثا: إجراءات إعداد الميزانية الاجتماعية

إن إعداد الميزانية الاجتماعية يتعلق بالخيارات التنظيمية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بجمع المعلومات الذي يساهم نظام المعلومات الاجتماعي في توفيرها.²

1. تحديد المسؤوليات: إن إعداد الميزانية الاجتماعية من صلاحية مسئول المؤسسة وبمساهمة مراقب التسيير بالاعتماد على المصالح التالية:

أ. مصلحة تسيير الأفراد: كل المعلومات المتعلقة بالعمالة.

ب. مصلحة تسيير الموارد البشرية: توفر معلومات حول تسيير التنبؤي للعمالة وحساب الانحرافات بالإضافة إلى الغياب.

ج. مصلحة التكوين.

د. مصلحة تسيير الأجور: توفر معلومات كمتغيرات الكتلة الأجرية.

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**, 6^{ème} ed «dunod, 2005, Paris, France, p247.

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، المرجع السابق، ص 207.

هـ. مصلحة الخدمات الاجتماعية: تزود الميزانية الاجتماعية بمعلومات عن الخدمات الاجتماعية.

و. مصلحة الصحة والسلامة المهنية: توفر معلومات عن الحوادث المهنية ولجنة الصحة والسلامة المهنية، عدد

الأيام المفقودة جراء حوادث العمل.

ز. مصلحة الوسائل العامة: توفر معلومات عن الإطعام والنقل.

ح. مصلحة المحاسبة والمالية: معلومات محاسبية عن الأجور، الساعات الإضافية.

3. **البحث عن المعلومات:** يحتوي نظام المعلومات الاجتماعي على قاعدة معلومات، ومجموعة إجراءات

تسمح بترجمة التغيرات الدائمة للأوضاع الاجتماعية، وهو يمثل ضرورة لتجميع وإستخدام الميزانية الاجتماعية

وقد قدمت بعض المؤسسات المعلوماتية برمجيات تسمح بإعداد الميزانية الاجتماعية.

المطلب الرابع: لوحة القيادة الاجتماعية.

من بين الأدوات التي تسمح للمسؤولين بمتابعة الأنشطة التي تقع تحت عاتقهم والتحكم فيها نجد لوحة

القيادة الاجتماعية هذه الأخيرة تحتوي على مجموعة من مؤشرات التسيير الاجتماعي، هذه المؤشرات يمكن أن

تستعمل في لوحات القيادة الإستراتيجية، كما يمكن أن تستعمل في لوحات قيادة خاصة وتسمى "لوحة قيادة

اجتماعية".

أولاً: تعريف لوحة القيادة الاجتماعية

تعرف لوحة القيادة الاجتماعية بأنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام من طرف نفس الفريق أو

نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار وتنسيق ومراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة للاتصال واتخاذ القرار،

كما تسمح لمراقب التسيير بلفت انتباه مسؤل حول النقاط الأساسية لتسيير وظيفته وتحسين أدائها".¹

كما تعرف بأنها "مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد

البشرية وإدارتهم ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الاجتماعية الملائمة".²

وبناء على ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة الاجتماعية بأنها أداة من أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي التي تضم

مجموعة وسائل توضع تحت تصرف المسؤولين فهي تجمع وتعرض معلومات من أجل إمكانية اتخاذ قرارات

اجتماعية جيدة.

¹ Claude Alazard, sabine séparai, **control de gestion**, 5^{em}ed, paris, Edition dunod, 2001, P591.

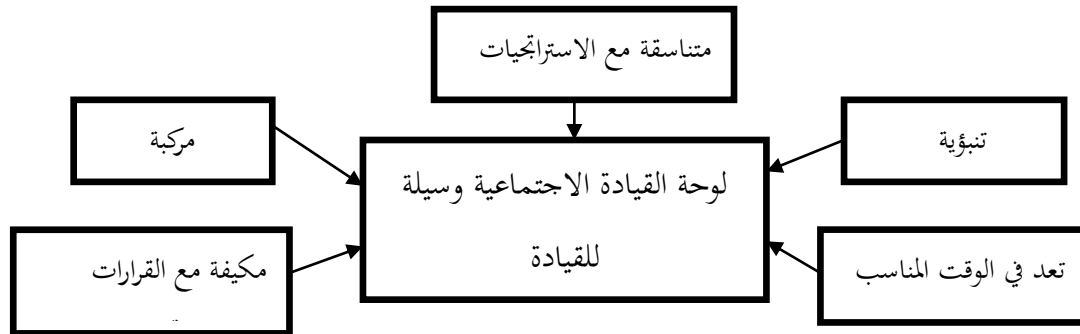
² Jean Pierre Taib, **les tableaux de bord de la gestion sociale**, dunod, paris, 2002, P01.

ثانيا: خصائص لوحة القيادة الاجتماعية

إن الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية هي مختلف الخصائص الإيجابية التي تتصف بها ومنها:¹

1. وفاء وتمائل المعطيات: أي أن المعلومة المتحصل عليها تكون غير قابلة للنقاش بكونها محددة من خلال مبادئ واقعية.
2. ديناميكية وسرعة الإنتاج: فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير.
3. الوضوح وسرعة القراءة: أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية.
4. الدقة: بتحديد مبادئ الحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين الظاهرة المعنية وجودة قياسها.
5. وسيلة جيدة للقيادة: يمكن استعمال لوحة القيادة في عملية القيادة نظرا لتوفرها المميزات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: لوحة القيادة الاجتماعية في خدمة القيادة



Source: Bernard Martory, les tableaux de bord sociaux, Edition liason, paris, France, 2004, P-P:25-27.

يتضح من خلال الشكل السابق أن لوحة القيادة الاجتماعية أداة جيدة للقيادة وهذا باعتبارها شاملة لكل العناصر اللازمة للقيادة كما تعتبر أداة تسمح بالتنبؤ من خلال تتبع المؤشرات خلال فترة زمنية معينة وأداة تسمح بالتأكد أن القرارات المتخذة متناسقة مع الاستراتيجيات الموضوعة.

¹Bernard Martory, les tableaux de bord sociaux, Edition liason, paris, France, 2004, P25- 27.

ثالثا: مراحل إعداد لوحة القيادة الاجتماعية

يتم إعداد لوحة القيادة الاجتماعية وفق المراحل التالية:

1. **تحديد الأهداف بدقة:** تحديد الأهداف المراد تحليلها فمثلا لو أردنا متابعة الغياب يجب تحديد أي نوع

غياب، حول أي صنف مهني... الخ

2. **اختيار المؤشرات**

يعرف المؤشر بأنه "معلومة تساهم في فهم وتحليل وضعية معينة من قبل متخذ القرار".¹

إن اختيار المؤشرات الملائمة سواء كانت كمية أو نوعية يمثل المرحلة الثانية من إعداد لوحة القيادة، حيث تخضع هذه العملية إلى جملة من المعايير، وهي الدقة حيث يجب أن يعكس المؤشر الذي تم اختياره المعنى، و الأهمية للظاهرة التي تمت ملاحظتها. واختيار مؤشرات سهلة وواضحة تعبر عن حقيقة النشاطات الاجتماعية للمؤسسة، بالإضافة إلى اختيار العدد المحدد من المؤشرات حتى يتسنى لنا التحكم في الظاهرة المدروسة وأن تكون المؤشرات تطويرية وقادرة على التنبؤ.

3. **وضع نظام المعايير والإجراءات التصحيحية**

يسمح نظام المعايير والمنبهات بتحديد أداء المؤسسة بالمقارنة مع الأهداف، و الإعداد النهائي للوحة القيادة الاجتماعية يستلزم اختيار الأشكال التي تظهر من خلالها المؤشرات كالمدرجات التكرارية، المنحنيات وإشارات الألوان أو النسب ثم اتخاذ القرارات المناسبة للإجراءات التصحيحية.

رابعا: أهمية لوحة القيادة الاجتماعية

تكمن أهمية لوحة القيادة الاجتماعية في:²

1. **استخراج المعلومة المناسبة:** إن عملية التجميع والتصنيف لا تعني إهمال بعض المعلومات الاجتماعية وإنما

يمثل أول هدف من وضع لوحة القيادة الاجتماعية هو اختيار وعرض المعلومات الملائمة.

2. **عرض المعلومات من اجل اتخاذ القرارات:** إن عرض المعلومات في شكلها الرقمي يوضح الصورة للاتخاذ

القرار ومنه لوحة القيادة الاجتماعية تلعب دورا هاما في اتخاذ القرار بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على

مستوى الموارد البشرية ومنه الحكم على فعالية القرارات المتخذة.

¹ Alain Fernandes, **l'essentiel de tableau de bord**, Edition d'organisation, 3^{eme}ed ,Paris, France, 2006, P56.

² Bernard Martory, Op-cit, p240.

3. تنظيم وجمع المعلومات وكتابة التقارير الاجتماعية: حيث يجب تجميع لوحات القيادة من فروع المؤسسة من أجل كتابة التقارير الاجتماعية تكون طرق عرض المعلومات فيها موحدة.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الأداء الاجتماعي الذي يعتبر الهدف الأهم تحقيقه داخل المؤسسات والصعب والمجهد نسبيا، لأن تحقق هذا الأخير يتطلب الحرص الشديد والاهتمام بأهم مورد داخل المؤسسة وهو المورد البشري، وهذا من خلال جهود المؤسسة في توفير ذلك الشعور الجيد في العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

ثم تطرقنا إلى مراقبة التسيير الاجتماعي التي تتمثل في تلك العملية التسييرية التي تسعى إلى رفع الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتحقيق القيادة الاجتماعية وهذا عن طريق وضع نظم معلومات تضمن تغذية عكسية تضمن رفع كفاءة الأفراد.

كذلك تطرقنا إلى أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي التي تضعها المؤسسة رغبة منها في متابعة أفضل لأداء الموارد البشرية بغرض الحصول على المعلومة الدقيقة التي ستبني عليها قراراتها المتعلقة بتحسين جودة الحياة الوظيفية التي سيتم التطرق إلى أهم جوانبها في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: مدخل لجودة الحياة

الوظيفية

تمهيد:

يعتبر موضوع جودة الحياة الوظيفية من الموضوعات الرئيسية على جدول أعمال إدارة الموارد البشرية خاصة بعدما أصبح تهديد المخاطر النفسية والاجتماعية les risques psycho- sociaux واضحا، فأصبح موضوع جودة الحياة الوظيفية من بين اهتمامات المؤسسات.

كما أنه من المعلوم أن كلما استطاعت الإدارة وضع البرامج الكفيلة بالسيطرة على كل ما من شأنه عرقلة العاملين أثناء أدائهم لمهامهم وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم، ومن التعامل معهم باحترام وثقة عالية بقدراتهم تكون قد بنت لنفسها بيئة عمل جيدة في أذهان العاملين وولدت لديهم القناعة والرضا والاندفاع العالي نحو العمل، لأن جودة الحياة الوظيفية السائدة في المؤسسات هي أحد مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشر للمناخ الخاص الذي تتميز به المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، ولأن نجاح المؤسسة بتهيئة جودة مناسبة من الحياة الوظيفية يمكن أن يساعدها في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقا لأهدافها كما ونوعا.

المبحث الأول: ماهية جودة الحياة الوظيفية

إن مفهوم جودة الحياة الوظيفية يجب أن يكون مفهوما شاملا يتضمن تحقيق أهداف ومصالح العاملين وأهداف إدارة المؤسسة، حيث أن زيادة معدلات الرضا الوظيفي للعاملين والنتائج عن مستويات عالية لجودة الحياة الوظيفية يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها "مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر في الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية مما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعاملين".¹

وتعرف أيضا بأنها "مفهوم يتعلق بالظروف والبيئة المناسبة للعمل التي تزيد من رضا العاملين عن طريق توفير بيئة عمل آمنة ونظم ملائمة للمكافآت وفرض متاحة للتطوير الوظيفي والنمو".²

مما سبق يمكن القول أن جودة الحياة الوظيفية هي عملية هادفة إلى التغيير حيث تمثل الجهاز المسئول عن تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، تقوم على العدالة الاجتماعية بما يتفق مع الإستراتيجية العليا في المؤسسة من أجل رفع مستوى رضا العاملين و توفير البيئة التنظيمية الملائمة.

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية

لقد دعت العديد من الأسباب إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية حيث واجهت المؤسسات مشكلات عديدة منها:³

1. انخفاض الجودة وشدّة المنافسة؛
2. هروب العمال من العمل، الانسحاب الجسدي والنفسي؛
3. التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد؛
4. تغيير احتياجات وطموح الأفراد فلقد أصبح الأفراد أكثر وعيا مما أدى بهم للسعي للحصول على الحاجات العليا أيضا وليس فقط من أجل كسب المعيشة؛

¹ سيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المصرية، دار النهضة، القاهرة، 2008، ص 09.

² أيمن حسن ديوب، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة جامعية، دمشق، كلية التجارة للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 30، العدد 01، 2014، ص 207.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة الحياة وآثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية، بحث مقبول للنشر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة المنصورة، لكلية التجارة، 2004، ص 06.

5. زيادة معدلات الغياب والشكاوى؛

6. التخريب المتعمد في العمل؛

7. ارتفاع تكاليف الإنتاج وغيرها.

المطلب الثالث: أهداف برامج جودة الحياة الوظيفية

تهدف برامج جودة الحياة الوظيفية إلى:¹

1. تأمين ظروف عمل صحيحة وآمنة؛

2. تحقيق الرضا والولاء التنظيمي؛

3. تسهم جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي في توفير عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية؛

4. توفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر العاملين؛

5. تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية؛

6. التوازن بين حياة العمل والواجبات الأخرى لغير العمل؛

7. زيادة احتمالات النمو والتطور المستمر للعاملين.

المطلب الرابع: أهمية جودة الحياة الوظيفية

أظهرت بعض الدراسات الأهمية العملية في تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يلي:

1. تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات عمل أكثر إنتاجية؛

2. زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المؤسسة وأهدافهم؛

3. المساهمة في تعزيز الجودة والإبداع²؛

4. زيادة درجة الرضا الوظيفي؛

5. تحسين ودعم العلاقات الإنسانية في المؤسسة؛

6. انخفاض معدلات الغياب في المؤسسة؛

7. تدني معدل دوران العمل؛

8. زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص207.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش عادل، المرجع السابق، ص35.

المبحث الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

يتناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية جهود وأنشطة المؤسسة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين وإشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات لأمن والاستقرار الوظيفي... الخ.

وبشكل عام سيتم التطرق إلى أبعاد جودة الحياة الوظيفية بالترتيب التالي:

- أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بظروف العمل (ظروف عمل مادية + ظروف معنوية).
- أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجوانب الوظيفية.
- أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والمالية.

المطلب الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية

هناك ظروف كثيرة ومتنوعة منها ما يؤثر بشكل إيجابي فيزيد من الأداء ومنها ما يؤثر بشكل سلبي على الأداء، لذلك يجب على المؤسسة معرفة هذه الظروف وكيف تؤثر على الأداء في المؤسسة الإنتاجية.

أولاً: مفهوم ظروف العمل

تعرف ظروف العمل بأنها "المجموع المتكون من المكان الذي يعمل فيه العامل وطريقة تصميمه وترتيب والمعدات المستخدمة في العمل والإضاءة والتهوية ووسائل الخدمة والترقية... الخ".¹

وتعرف أيضاً بأنها "تلك الظروف التي يعمل في ظلها ومن خلالها الفرد سواء كانت متعلقة بطبيعة الوظيفة التي يؤديها أو محتوى العمل الذي تقوم به وكذلك ما يتيح العمل من أجور وحوافز مادية وما يغشاه من علاقات اجتماعية مع الزملاء والرؤساء، كذلك درجة الأمان الوظيفي بالإضافة إلى إجراءات العمل وظروفه الفيزيائية".²

¹ مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص36.

² شعبان علي حسين، علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظريات والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص284.

ثانيا: أنواع ظروف العمل

1. **الظروف المادية:** هي تلك الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المؤسسة وهذه الظروف ذات انعكاس وتأثير على سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها ونذكر منها:
 - أ. **الإضاءة:** تعتبر الإضاءة من ظروف العمل في المصنع وهي من العوامل الطبيعية العامة¹، فالإضاءة لجيدة تساهم في الرفع من قدرة الفرد على رؤية الأشياء بدقة لذا فالإضاءة السليمة ضرورة ملحة للقيام بالأعمال على أكمل وجه.
 - ب. **الوهج:** يتيح من وجود مصدر للوهج في مجال الرؤية المباشرة لوقوعه في مجال الرؤية وينتج عنه عدة أعراض غير مرغوبة.²
 - ج. **الحرارة:** ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهنيا، فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدلات المناسبة حيث تؤثر على النواحي الفيزيولوجية للعامل.³
 - د. **التلوث والتهوية:** يعرف التلوث بأنه الجو الفاسد الممتلئ بالغبار والغازات والأتربة والدخان نتيجة لفساد وعدم صلاحية بيئة العمل الأرضية والجوية، حيث أن عدم صلاحية مكان العمل وما فيه من هواء يعكر الجو ويؤدي إلى إصابة الأفراد العاملين بأمراض عديدة، وضعف إنتاجيتهم ورضاهم المهني.
 - هـ. **الضوضاء:** هو عامل الذي يختلط فيه المتموجات بطريقة منظمة وغير ثابتة بل تتغير باستمرار من حيث توجها.⁴
2. **الظروف المعنوية:** وتتمثل في المناخ الاجتماعي وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات بين الموارد البشرية، وكل هذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية والمعنوية لدى كل من يعمل في المؤسسة ونذكر من أهم هذه الجوانب ما يلي:
 - أ. **الصراع بين العاملين:** إن الصراع ظاهرة سلوكية قديمة قدم الإنسان إذ يعتبر من الظواهر الطبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات يحدث بصفة دائمة ومستمرة على جميع المستويات فقد يحدث بين الأفراد

¹ مجيب أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص360.

² حسن محمد عبد الرحمن، علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص-ص:186-187.

³ فرح عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 5، الإسكندرية، ص223.

⁴ حسن محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص189.

والجماعات نتيجة تعارض المصالح والأهداف، كما قد يوجد داخل الفرد نفسه نتيجة مؤثرات نفسية واجتماعية متعددة .

- مفهوم الصراع: تتعدد التعاريف التي تتناول موضوع الصراع، فبعض الباحثين يعرضون الصراع من وجهة نظر الفرد وبعضهم من وجهة نظر الجماعة أو المؤسسة حيث تأثرت هذه التعاريف بخلفيات أصحابها والإيديولوجيات:

* **الصراع لغة:** إن مفهوم الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخلاف والشقاق¹ بهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزيقية.²

* **الصراع اصطلاحاً:** يعرف الصراع بأنه " العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد أو جماعة معينة بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو الآخرين لحقوق الآخر"³.

3. أنواع الصراع

أ. **الصراع داخل الفرد:** وهو الذي ينشأ داخل نفس الفرد وتمثل في تضاد ميوله، مما يولد ضغوط نفسية مصحوبة بالتردد والقلق ذلك للأسباب التالية:⁴

- **تعارض الدور:** وينتج من الفرق بين ما يشعر به الفرد أن يؤديه وما يجب أن لا يؤديه داخل الوظيفة.
- **تعارض الأهداف:** يجد العامل عدة أهداف داخل المؤسسة، فيلاحظ أن بعضها يتعارض مع البعض الآخر، فمنها ما هو ذا مزايا ومنها ما هو ذا عيوب فيجد العامل نفسه في حالة اختيار ما بين هذه الأهداف.
- **مشاكل العمل:** يشعر العامل بتعارض وصراع داخل نفسه جراء وجود مشاكل عديدة بالعمل وعدم قدرة العامل على تحديد المشاكل وعدم حلها.

ب. **الصراع بين الأفراد:** هذا الصراع ينشأ بين عاملين أو أكثر، وقد يكون صراع العمل، وينبع من خلافات على المسائل مثلاً: الأهداف وتخصيص الموارد، أو من رفض بتغيير خطط السياسات أو خصوصيات متعلقة بالعاملين.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص363.

² محمد الصيدي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص371.

³ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص263.

⁴ احمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء للطباعة، مصر، 2000، ص122.

4. العلاقات الإنسانية

- تشبع العلاقات الإنسانية حاجات الأفراد المعنوية والنفسية وذلك لتحقيق الرضا وإثارة الحماس وبث الطمأنينة والشعور بالانتماء لدى الأفراد. ومن بين الأصول والقواعد الدالة على ذلك ما يلي¹:
- أ. التأكيد على أهمية التعاون ومساعدة الآخرين؛
 - ب. السعي لاستقرار الأفراد وتنمية الشعور بالانتماء؛
 - ج. إشاعة روح المودة بين العاملين؛
 - د. مبدأ الشورى؛
 - هـ. التشجيع على الإبداع والتطور؛
 - و. العدل والمساواة بين العاملين؛
 - ز. الاعتراف والتقدير؛
 - ح. تعميق الإحساس بالمسؤولية.

حيث أن الحث على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمات له تأثير إيجابي على نفسية العاملين وعلى معنوياتهم مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم.

ثالثاً: أهم المخاطر والأمراض المترتبة عن سوء ظروف العمل

إن حوادث العمل تكلف المؤسسة مبالغ باهظة، وذلك لأن العامل المصاب يحتاج إلى علاج، كما أن غياب العامل عن عمله بعد الحادث يقلل من الإنتاج إلى حين إيجاد من يحل محله، وعليه فإن دراسة هذه الحوادث يعتبر أمراً بالغ الأهمية.

1. حوادث العمل

أ. مفهوم حوادث العمل

يعرف حادث العمل بأنه "حدث أسباب وقوعه مجهولة لنا قبل وقوعه، ومن ثم فهو ذلك الحدث الذي لا تتنبأ له الإدارة، فهو حدث غير متوقع الحدوث، فالحادثة عي سلوك تقع أسبابه خارج دائرة النظام الذي ينتمي إليه".²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، 1999، القاهرة، ص34.
² أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي: أسس وتطبيقات، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، الإسكندرية، 2003، ص251.

ب. أنواع حوادث العمل

يمكن تصنيف الحوادث بطريقة مختلفة منها¹:

- من حيث النوع: قد تكون حوادث بحرية أو جوية أو حوادث مرور وقد تكون خطيرة أو غير خطيرة.
- من حيث النتائج: فهي فسد الآلات أو تحطيمها وقد يؤدي إلى إصابة العمال أيضا بمختلف الإصابات كالحروق أو الكسور أو فقدان الحواس أو الأعضاء أو التشوهات المختلفة.
- من حيث الخطورة: فهي قد تكون حوادث مهنية أو أنها تؤدي إلى العجز الجزئي أو الكلي.
- من حيث الأسباب: تصنف إلى حوادث تعود إلى عوامل بشرية كالإهمال أو شرود ذهني أو قلة الخبرة أو حوادث ترد إلى العوامل المادية كسقوط أشياء على العمال أو انفجار بعض المواد أو عوامل بيئية كالحرارة والإضاءة.

2. الأمراض المهنية

يقصد بالأمراض المهنية المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمؤسسة والناجحة عن تعرض الموظف لظروف عمل سيئة كالحرارة أو الأبخرة والغازات السامة في موقع العمل ومن الأمراض المهنية الشائعة التوتر وفيما يلي شرح مبسط لهذا المرض.

أ. **تعريف التوتر:** هو حالة من التوتر النفسي والبدني التي يتعرض لها الموظف نتيجة تعرضه لمعوقات أو طلبات غير عادية في موقع العمل، وقد تكون هذه الأسباب مرتبطة بالعمل أو متعلقة بسمات الفرد نفسه أو الاثنين معا².

ب. **أسباب التوتر:** إن التوتر يحدث عند الفرد نتيجة لأسباب عديدة منها ما يتعلق بالعمل أو بسمات الفرد نفسه.

- أسباب التوتر المرتبطة بالعمل

من أمثلها متطلبات العمل وغموض الدور وصراع الأدوار إلى جانب المشكلات الأخلاقية والضوضاء أو التعرض للتلوث أو مواجهة مواقف غير مسرة في موقع العمل.

¹ المرجع نفسه، ص252.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص235.

- أسباب التوتر الشخصية

من أمثلة هذه الأساليب الصعوبات الاقتصادية وأقلية الراتب أو التعرض لخسارة مالية فجأة أو تقادم العمر أو التداخل بين قواعد العمل ومطالب العائلة أو الاهتمام المتزايد بالإنجاز في العمل.

رابعا: سبل الوقاية من حوادث والأمراض المهنية الناتجة عن سوء ظروف العمل

إن صحة العاملين وأمنهم الصناعي وجهان لعملة واحدة، فحينما تسعى الإدارة المحافظة على صحة العاملين تحرص أيضا على سلامتهم وتوفير الأمن لهم لكي يؤدوا أعمالهم بعيدا عن احتمال إصابتهم أو تعرضهم للأخطار في مواقع العمل.¹

1. الأمن الصناعي

أ. تعريف الأمن الصناعي

يعرف الأمن الصناعي بأنه " تحقيق السلامة للعمال في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من الأخطار المهنية"².

ب. أهداف الأمن الصناعي: من التعريف السابق يتضح لنا ثلاثة أهداف للأمن الصناعي تتجسد في بيئة العمل والعامل والعلاج وفيما يلي توضيح لها.³

- **بيئة العمل:** ضرورة توفير وسائل الأمن والصحة والوقاية في بيئة العمل بالطريقة التي تقي الموظفين أخطار العمل وظروفه وتشير بيئة العمل إلى عوامل الإضاءة، الضوضاء، الرطوبة والتهوية.

- **العامل نفسه:** ويتمثل الهدف هنا بضرورة توعية العاملين وتشجيعهم على المحافظة على أنفسهم وإتباع شروط وتعليمات الأمن الصناعي للوقاية من أخطار العمل.

- **العلاج والتأهيل:** ويتمثل هذا بسرعة علاج وتأهيل ورعاية العامل الذي يصاب بحادث ما.

2. الصحة والسلامة المهنية

تعرف الصحة والسلامة المهنية بأنها " حماية المورد البشري من أي أذى أو الضرر الذي تسببه حوادث محتملة في مكان العمل وهذا الأذى تظهر نتيجته فورا".

وتهدف برامج الصحة والسلامة المهنية إلى القضاء والحد إلى أقصى قدر ممكن من المخاطر التي قد تواجه العمال من خلال جهود المؤسسة في ذلك ونشاطاتها.

¹ المرجع نفسه، ص 238.

² العايب رابع، مدخل إلى ميادين علم النفس والتنظيم، دار الهدى، 2006، عين مليلة، الجزائر، ص 56.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب الوظيفية

إن التغييرات التي تقوم بها المؤسسة بغرض تحسين جودة الحياة الوظيفية لا يجب أن يقتصر على الظروف المادية للعمل فقط بل يجب أن يشمل الجوانب الوظيفية وما تتضمنه وسيتم التطرق إلى بعض هذه الجوانب.

أولاً: مشاركة العاملين

تعتبر مشاركة العاملين من العوامل والمبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وصنع واتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين دليل على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.¹ وحتى يمكن تطبيق مبدأ المشاركة يجب تحقيق مجموعة من العوامل التي اقترحها كل من روبرت روزن وبولبن Paulbrown et robert Rosen في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في قيادة الناس في العمل²:

1. الاستخدام الأمثل لطاقات العاملين؛
2. تحقيق لتقارب بين العاملين؛
3. توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي؛
4. تحفيز العاملين على النجاح في العمل؛
5. إشراك العاملين في الملكية.

ثانياً: تمكين العاملين

ترجع جذور النظرية المرتبة لهذه التقنية إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود كرد فعل لإهمال الجانب الإنساني في العمل، فهو يقوم على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات العمل كما يعتبر تمكين العاملين كأسلوب لتحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة.

1. مفهوم تمكين العاملين

التمكين هو أحد الأسس والمبادئ التي يقف عليها تحسين جودة الحياة الوظيفية فقد تعددت التعاريف وسنأخذ:

يعرف تمكين العاملين "بأنه منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات".³

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية اتجاهات معاصرة، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2007، ص 159.

² المرجع نفسه، ص 106.

³ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2003، ص 77.

كما يعرف بأنه "هو شعور بملكية العمل والالتزام به وذلك من خلال زيادة قدرة العامل على صنع القرارات وتحمل مسؤولية ذلك."¹

ويمكن القول أن: التمكين يمثل منهجا لإدارة الأفراد يتمثل في نقل السلطات الكافية إلى العاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بجرية دون تدخل مباشر من الإدارة.

2. مبررات تمكين العاملين لتحقيق جودة الحياة الوظيفية

إن تمكين العاملين يقدم العديد من الميزات سواء للعاملين أو المؤسسة تمكن في مجملها من نجاح تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية ما دامت مشاركة العاملين وتمكينهم فعالية وحقيقية.

- المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة أطول وقت ممكن فالتمكن يسهم في تحقيق الانتماء الداخلي ويسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها، ومن ثم زيادة انتمائه للمؤسسة والفريق العمل الذي ينتمي إليه؛

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العميل دون الرجوع للمدير؛

- بناء الإحساس بالانتماء والالتزام اتجاه المؤسسة وزيادة ولاء العميل وتحسين سمعة المؤسسة؛

- تحسين العلاقة بين العامل والإدارة وشعور العاملين بالرضا؛

- بناء المساعدين وتأهيلهم لتولي المناصب والمواقع القيادية في المؤسسة مستقبلا؛

- تمكين العاملين هو أحد المحاور الأساسية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية لأنه يتعلق بتقوية العاملين ودعمهم بكل ما يساهم في جعلهم أكثر قدرة وسلطة ومرونة في أداء مهامهم وأعمالهم وتحقيق أفضل النتائج.²

ثالثا: العدالة الاجتماعية

يركز هذا المفهوم على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المؤسسة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الفوائد وتحمل التكاليف سواء بالنسبة للأفراد أو المجموعات الأخرى، ومفاهيم الوضوح والعدالة والنزاهة وعدم التحيز.³

رابعا: الأمن والاستقرار في العمل

يأمل معظم الأفراد الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولدة عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل أو الوظيفة كالمريض أو عدم كفاية العمل.

¹ سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص 56.

² المرجع نفسه، ص 210.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية، ص 72

من هذا يتضح أن الأمن والاستقرار في العمل حافز قوي في العمل فعندما يحس الفرد بالأمان فإن ذلك يولد المتعة والحرية والاستقلالية، ويحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل للإنجاز الأهداف التنظيمية.¹

خامسا: الالتزام الوظيفي

تباينت تعريفات الالتزام الوظيفي نظرا لتباين آراء الباحثين حوله وكذلك نظرا لتعدد المتغيرات الأساسية في الالتزام التنظيمي، وبذلك يمكن أخذ التعريف التالي الذي يخدمنا:

1. مفهوم الالتزام الوظيفي:

يتمثل الالتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المؤسسة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية للاستمرار فيها، ويعرف أيضا بأنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.²

2. عوامل تنمية الالتزام الوظيفي

هناك مجموعة من العوامل تعمل على تنمية الالتزام الوظيفي منها³:

- أ. **عوامل شخصية:** وهي عوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثل: شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه بالعمل أو المؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل.
- ب. **عوامل تنظيمية:** وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العلمية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المؤسسة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ج. **عوامل غير تنظيمية:** وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة.⁴

سادسا: الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعاريف الرضا الوظيفي و هنا طبقا لتعدد الأطر النظرية التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي ولقد أوردنا تعريف أحمد صقر عاشور لأنه يتناول جوانب تخدم موضوعنا، يعرف الرضا الوظيفي "بأنه سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تنتجه له العناصر والجوانب المختلفة في العمل". وله تعريف آخر حيث يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

¹ المرجع نفسه، ص 89.

² - محمد حسن حمدات، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان، الأردن، 2006، ص 62.

³ المرجع نفسه، ص 69.

⁴ المرجع نفسه، ص 71.

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل¹.

1. العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي: يمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين²

أ. عوامل بيئة العمل الداخلية

- الأجر والمرتبات: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين والرضا عن العمل، حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

- محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل. أي أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي يتضمن عناصر إثراء كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزيد رضاه.

- الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل: تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حريته في اختيار طرق أداء الأفضل زاد رضاه عنه.

- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: كلما كان العمل وفقاً لإمكانات وقدرات ومعارف الأفراد، كلما أدى إلى إمكانية الأداء الأفضل مما يؤثر على درجة رضاهم.

- فرص التطور والترقية المتاحة

- نمط القيادة: إن القائد الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة ويجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها مما يؤدي إلى تطوير الدعم والولاء بينهم وبين المؤسسة.

- علاقة الفرد بالآخرين: إن العلاقة الإيجابية للفرد والعامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجاتهم الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما.

- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف التهوية والإضاءة والرطوبة وغيرها على درجة تقبل الفرد لبيئته ورضاه عنها كما يؤثر على بعض الظواهر السلوكية كمعدلات الدوران، الغياب، الحوادث، الأمراض.

ب. العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين.

هناك عدة عوامل ترتبط بالأفراد أنفسهم داخل المنشأة وحيث لها تأثير على درجة رضاهم عن العمل كالجنس، العمر، طول فترة الخدمة، المستوى التعليمي.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص52.

² راوية حسن، المرجع السابق، ص182.

سابعاً: تحليل الوظائف

1. مفهوم تحليل الوظائف

يعتبر تحليل الوظائف أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في من يشغلها¹.

يتضمن الأسلوب العلمي لتحليل العمل (الوظيفة) قسمين هما:

أ. وصف الوظيفة: وهو ذلك البيان المكتوب الذي يشمل وصف الأنشطة الواجب أدائها لممارسة الوظيفة والتي تحتوي عادة على المعلومات الكاملة على الأدوات المستخدمة.

ب. توصيف الموظف: بيان مختصر يحدد المهارات الخاصة والمعارف والقدرات الخصاص الأخرى المادية والشخصية المطلوبة للأداء الوظيفة أي أن هذه العملية تركز على الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في من يشغل الوظيفة.

2. أهمية تحليل الوظائف

تتمثل أهمية تحليل الوظائف في:²

أ. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم؛

ب. إن تحليل الوظائف هو الأساس المباشر لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب؛

ج. أنه الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف.

إضافة إلى ما تقدم فإن المعلومات التي توفرها عملية التحليل تستخدمها الإدارة في إقامة علاقة أفضل بين العاملين وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية.

ثامناً: تصميم الوظيفة

يعرف تصميم الوظيفة بأنه "العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، أو المؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمؤسسة³.

وتشير الدراسات إلى أن التصميم البيروقراطي للوظيفة يحقق أدنى درجة من الرضا والحافزية، على أن العلاقة بين رضا عن العمل وتصميمه ليست بالبساطة التي يعتقدونها البعض وإنما علاقة معقدة، لذا أصبح تصميم محتوى

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، عمان، الأردن، ص 137.

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص 41.

³ المرجع نفسه، ص 47.

الوظيفة من العناصر الهامة، إذ يعتبره هرزبرغ بمثابة المحدد الوحيد للرضا الوظيفي ويعتبره آخرون عنصراً للسعادة المهنية.

ويعتمد تصميم محتوى الوظيفة على عدة متغيرات:

أ. درجة تنوع مهام العمل؛

ب. درجة السيطرة الذاتية المتاحة؛

ج. استخدام الفرد لقدراته.

- الإثراء الوظيفي كأسلوب لتصميم الوظيفة

يركز هذا الأسلوب على إعطاء الموظف حرية واسعة واستقلالية ورقابة ذاتية على نفسه من أجل إنجاز الأعمال التي تستطيع استغلال قدراته ومهاراته أفضل استغلال، وبشكل يسمح له بتحدي إمكانياته الكامنة بما يؤدي في النهاية إلى إحساس هذا الموظف بأنه يؤدي عملاً ذا معنى إلى درجة يصبح العمل نفسه نوع من الحافز أو المكافأة لهذا الموظف.¹

تاسعا: القيادة والإشراف في العمل

تعرف القيادة الإدارية بأنها "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود عامله لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآتية"².

إن المرؤوسين في المؤسسة بحاجة دائماً إلى الثقة والتشجيع وإلى دعم رؤسائهم ليتأكدوا أنهم سيرون على الطريق الصحيح وهذا بالتأكيد سينعكس على رضاه وأدائه الوظيفي، وليس هناك ما يقتل إمكانات المرؤوسين كشعوره بأن رئيسه غير مبال بما يقوم به من واجبات وظيفية بالتالي يتوجب على الرؤساء إتباع أسلوب تشاركي في القيادة، كذلك إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل.

¹ المرجع نفسه، ص 51.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 276.

عاشرا: التدريب

1. مفهوم تدريب الأفراد

يعرف التدريب بأنه "عملية منظمة يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم"¹.

كما يعرف أيضا بأنه "الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلالها اكتساب مهارات أو معارف جديدة تساعد على تحقيق أهداف محددة"².

يتضح من التعريفين أن التدريب يركز على اكتساب معارف جديدة من أجل إحداث تغييرات في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.

2. فوائد التدريب للفرد و المؤسسة

إن للتدريب فوائد عديدة للفرد والمؤسسة منها:³

أ. تساعد في فهم العاملين للمنظمة وأدوارهم فيها؛

ب. مساعدة العاملين في حل مشاكلهم؛

ج. يطور وينمي الدافعية نحوى الأداء ويخلق فرص التطور لدى العاملين؛

د. مساعدة العاملين في تقليل التوتر؛

هـ. يساهم في تنمية القدرات الذاتية لدى العاملين؛

و. رفع معنويات الأفراد وتحقيق الاستقرار النفسي لهم؛

ز. تحسين كفاءة وإنتاجية المؤسسة؛

ح. تخفيف حوادث العمل⁴.

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص130.

² المرجع نفسه، ص130.

³ عبد الغفار الحنفي، المرجع السابق، ص89.

⁴ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص133.

الحادية عشر: نمط الاتصال

إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها خلق مناخ ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية الجماعة والتفاعل المستمر. وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم¹.

المطلب الثالث: الجوانب المالية والاقتصادية

بما أن المؤسسة تمثل البيئة الأساسية للفرد العامل فإنه كل العوامل السابقة الذكر تؤثر على اتجاهات الفرد في عمله، ويمكن إضافة عنصر آخر مهم وهو نظام العوائد فهو يساهم بدرجة كبيرة في توفير بيئة ملائمة للعامل وتحقيق رضاه.

أولاً: العوائد

1. مفهوم العوائد

تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد من المؤسسة مقابل ما قام به من مهام، من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية، ويشعر الفرد بالرضا كلما كان توزيع العائد يتم وفقا لنظام محدد. ويتمثل هذه العوائد في الأجر والحوافز والمكافآت والترقيات يمكن شرحها بإيجاز كالتالي²:

أ. الأجر: يلعب الأجر دور كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما اعتمدت عليه النظرية التقليدية التي رأس قواعدها فريدريك تايلور حيث تقوم على أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مالية أو مادية) أساسا ويعد الأجر العائد الوحيد المسبب للرضا عن العمل.

ب. الحوافز: يعرف التحفيز بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا³.

وهنا عدة أنواع للتحفيز نذكر منها:

- الحوافز المادية: مثل الزيادات في الأجر والعلاوات، توفر ظروف عمل مناسبة.

¹ حمود خضير كاضم، السلوك التنظيمي، دار صنعا، بدون ذكر البلد، 2002، ص170.

² خليل محمد، خضير كاضم، المرجع السابق، ص277.

³ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر السنة، ص196.

- الحوافز المعنوية الإيجابية: مثل تدريب وتطوير العاملين، منح أوسمة أو شكر، تمكين العاملين، منح المزيد من الحرية.

- الحوافز المعنوية السلبية: تتمثل في معاقبة العامل المذنب ماديا أو معنويا كالحصم من الأجر أو تحويل مكان العمل.

تؤثر نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة على مستوى شعور الفرد بالرضا بالإضافة للتأثير المباشر الذي تحدثه هذه المكافآت في خلق جو عمل ملائم للعاملين.

ثانيا: الترقية

1. مفهوم الترقية

تعرف الترقية بأنها "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانة أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة مثل مكتب أكبر، مقدار السلطات الممنوحة، لقب وظيفي أكثر أهمية... إلخ¹.

¹ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص286.

المبحث الثالث: علاقة مراقبة التسيير الاجتماعي بتحسين جودة الحياة الوظيفية

تعتبر مراقبة التسيير الاجتماعي أداة تساعد على قيادة المؤسسة من خلال ما توفره من مؤشرات تسمح بمعرفة وتقييم الوضع الاجتماعي الحالي، والعمل على تحسينه من جميع الجوانب السالفة الذكر.

المطلب الأول: إدارة بيئة العمل.

تعتبر إدارة بيئة العمل إحدى أدوار مراقبة التسيير الاجتماعي لأن توفير بيئة عمل آمنة وصحية تعتبر بمثابة حافزا للعاملين.

أولاً: تحسين ظروف العمل

إن حركة تحسين ظروف العمل حديثة العهد في فلسفة الإدارة حيث تتباين لأهمية المعطاة لها من مؤسسة لأخرى تبعا للأهمية التي يعطيها المسؤول عن هذا النشاط، وفي هذا المجال يحصل مدير تسيير الموارد البشرية (مصلحة الموارد البشرية على تفويض السلطات من مدير المؤسسة في مجال تحسين ظروف العمل، حيث يتمثل دوره أساسا في المشاركة في مساعدة إدارة المؤسسة على توفير الظروف الملائمة لتمكينها من ممارسة نشاطها بفاعلية إضافة إلى ذلك تسهر مراقبة التسيير الاجتماعي على تطبيق التشريعات المتعلقة بالنظافة والأمن، تحسين ظروف العمل وذلك من خلال حجم الميزانية المخصصة لهذا الغرض والتحكم في المتغيرات التي تشكل محيط العمل من خلال وضع مؤشرات لتتبع تطورها والتأثير عليها مثل الظروف الفيزيائية للعمل، ومؤشرات حوادث العمل التي توضح مدى كفاءة الإدارة المسؤولة عن الأمن والسلامة وبهدف ضمان الأمن والسلامة المهنية داخل أماكن العمل¹.

ثانياً: الاهتمام بالروح المعنوية

يعني أن تسعى مراقبة التسيير الاجتماعي إلى تنمية الروح المعنوية للعاملين، وذلك لأن الروح المعنوية المرتفع تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، كذلك معدل الغياب، أيضا معدلات الحوادث وإجمالا فإنه على مراقبة التسيير الاجتماعي الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين وذلك بتحسين مناخ العمل، عن طريق وضع مجموعة من المؤشرات التي تسمح بمعرفة وضعية العاملين ومتابعة جو العمل وحركة العاملين وتصحيح الانحرافات التي من شأنها أن تؤثر على أداء العاملين ونفسياتهم ومن هذه المؤشرات نجد: مؤشر النزاعات² الذي يبين مدى الانسجام بين الإدارة والعمال واستقرار الحالة الاجتماعية، معدل الشكاوي... الخ.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقه، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011، ص 24، بتصرف.

² Bernard Martory, Daniel Crozet, op-cit.p201

ثالثاً: توفير الخدمات الصحية

1. برامج الصحة الجسمية: من أجل قوة عمل صحيحة وسليمة تقوم مراقبة التسيير الاجتماعي بوضع مجموعة من المؤشرات التي تساعد الإدارة في فهم ومتابعة وضعية العاملين الصحية، والسعي إلى توفير خدمات للتأكد من سلامة العاملين الصحية والتي تكون أسبابها ظروف عمل غير مناسبة.¹
 2. برامج الصحة العقلية: إن العلاقة بين صحة العاملين العقلية والنفسية ومستوى أداء الفرد قوية، فالأفراد المصابين بأمراض مهنية تظهر عليهم المؤشرات الدالة على حالتهم مثل: كثرة الغياب ودوران العمل، انخفاض روحهم المعنوية وسوء علاقتهم بالآخرين بالإضافة إلى ارتفاع معدل حوادث العمل عند هذه الفئة.²
- فهمة مراقبة التسيير الاجتماعي هنا العمل على التفسير الدقيق لتلك المؤشرات وتصحيح الاختلالات الوظيفية.

المطلب الثاني: دعم الجوانب الوظيفية ومعالجة معوقات الأداء

إن وظيفية مراقبة التسيير الاجتماعي تقوم بالعمل على الاختيار الاستراتيجي للمؤشرات الاجتماعية للوصول إلى الحلول الفعلية للمشاكل الوظيفية، بأقل تكلفة وأكثر سرعة وفي أحسن الأوقات كما أن وضع مؤشرات اجتماعية يساعد المؤسسة في تحقيق عدة أهداف من خلال تقييم فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تلك المؤشرات التي تسمح بمعرفة الاختلالات الوظيفية وتصحيحها، قيادة مختلف التكاليف التي تكون نتائجها تحسن الأداء الاجتماعي كقيادة التكوين، تقييم أداء العاملين، وتسخير المؤشرات التي تمكن من معرفة الجو الاجتماعي السائد ومن أمثلة تلك المؤشرات: مؤشرات توضح مدى فعالية نظم الاتصال السائدة، مؤشرات تمكن من معرفة مدى انسجام العامل مع وظيفته ومتطلباتها بالإضافة إلى وضع مؤشر الغياب ودوران العمل.

1. مؤشر التغيب: يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى التزام العمال بالعمل في المؤسسة، فوجود هذا المؤشر ضروري لأنه يعكس سلوك الفرد العامل ويجب اعتماد درجة تكراره الذي قد يكون سببه وجود مشاكل تنظيمية في عمله وفيما يلي جدول يوضح اهم التفسيرات التي قد يعكسها هذا المؤشر.³

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص 242.

² المرجع نفسه، ص 243.

³ صراح حمدي، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ قرار لإدارة الموارد البشرية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و15 أبريل، 2009، ص 07.

الجدول رقم: 02 مؤشرات الغياب

مؤشر الغياب	العلاقة الرياضية	معنى المؤشر
نسبة الغيابات غير المبررة	عدد الغيابات غير المبررة/مجموع الغيابات	عدم اهتمام العاملين بالعمل في المؤسسة الالتزام الوظيفي
نسبة التغيب	عدد ساعات التغيب /على اجمالي ساعات العمل	مدى رضا العاملين ونجاح الإدارة في القيادة
نسبة التأخير	عدد ساعات التأخير/عدد ساعات العمل الإجمالية	مدى احترام العاملين للأوقات المعمول بها والبحث عن أسباب التأخير

المصدر: إلهام بجاوي، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص: علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006/2005، ص354.

كما قد يكون لهذا المؤشر تفسيرات أخرى: كظروف العمل السيئة في المؤسسة، تدهور الحالة النفسية للعامل كما قد يعكس عدم عدالة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع العمال أو عدم استقرار العامل في منصبه، وبالتالي إدارة المؤسسة بالإضافة إيجاد المؤشرات اللازمة الاجتهاد في تفسيرها بدعم الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة.

2. مؤشر دوران العمل: يمكن من معرفة حركة خروج العمال وتركهم للمؤسسة فإذا لوحظ ارتفاع نسبة دوران العمل فهذا مؤشر يدل على عدم رضا العمال عن عملهم¹. وفيما يلي جدول يوضح أهم التفسيرات التي يعكسها هذا المؤشر.

جدول رقم: 03 مؤشرات دوران العمل

مؤشر دوران العمل	العلاقة الرياضية	معنى المؤشر
نسبة تسرب العاملين	عدد أيام الغياب/عدد أيام العمل.	يدل على مدى فعالية أيام العمل.
معدل ترك الخدمة الإداري	عدد تاركي الخدمة بسبب إداري/عدد العاملين.	يدل على مدى استقرار العاملين.

¹ Bernard Martory, op-cit, p197.

نسبة بقاء العاملين	عدد العمال الباقين بعد سنة من التعيين/عدد ما تم اختيارهم وتعيينهم.	يدل على ملائمة البيئة واندماج العاملين.
--------------------	--	---

المصدر: عبد الرزاق لقواق، "أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص164.

المطلب الثالث: قيادة الكتلة الاجرية

تهدف مراقبة التسيير الاجتماعي إلى إدارة الكتلة الاجرية ووضع سياسة اجرية عادلة تحقق الرضا لجميع الأفراد.

أولاً: مراقبة التسيير الاجتماعي وتحقيق أهداف سياسة الأجور

تسعى مراقبة التسيير الاجتماعي إلى تحقيق أهداف سياسة الأجور وكيفية تحديدها من خلال:¹

1. تحديد سياسة الأجور: تكوين كتلة اجرية في إطار تنفيذ السياسات مع احترام التوازن المالي والاجتماعي مع إعداد ميزانيات مصاريف العمالة.

2. متابعة تنفيذ الميزانيات وسياسة الأجور: للتأكد أن كانت المدفوعات المحققة تتوافق مع السياسة الموضوعة وذلك من خلال مختلف المؤشرات الاجتماعية التي تأكد مدى فاعلية وكفاءة تحقيق الأهداف.

ثانياً: مراقبة التسيير الاجتماعي وقياس فعالية الأجور

يتم قياس فعالية نظام الأجور بتقييم كمية الموارد المستعملة لتحقيق الأهداف، أي حساب التكاليف ونعتمد بذلك على النقاط التالية:²

- تطور متوسط الأجر الفردي بحيث:

متوسط الأجر الفردي = الكتلة الاجرية / متوسط عدد العمال

- تطور متوسط الأجر الساعي الذي يحسب بالعلاقة التالية:

متوسط الأجر الساعي = الكتلة الاجرية / العدد الساعي الكلي للعمال.

¹ Bernard Martory, Daniel Crozet, Op-cit,p148.

² Ibid, p155.

- تطور الكتلة الاجرية

إن التحكم في الكتلة الاجرية وتتبع تطورها يعتبر كشرط أساسي لبقاء المؤسسة، لان التغييرات التي تحدث فيها تترجم الاختيارات الاجتماعية للمنظمة كالزيادات، التسريح... الخ.

1. تعريف الكتلة الاجرية: تتكون الكتلة الاجرية من مجموع الأجور والأعباء المدفوعة لمجموعة معلومة من الأفراد خلال فترة زمنية عادة سنة.¹

تتمثل هذه التعويضات فيما يلي:

الأجر الأساسي+علاوة الاقدمية+علاوات جماعية+علاوات أخرى+ساعات إضافية+شهر 13.

2. عوامل تطور الكتلة الاجرية:

إن العوامل التي تغير في الكتلة الاجرية عديدة كتغير الكفاءات، تغير وقت العمل ساعات إضافية، إضافة إلى العلاوات وبعض الأعباء الاجتماعية كل هذه العوامل تشترك لتعبر عن التغير الإجمالي في الكتلة الاجرية والصعوبة في تحليل الكتلة الاجرية تكمن في تداخل هذه العوامل. وتتمثل المتغيرات التي تؤثر في الكتلة الاجرية فيما يلي:²

أ. تطور العمالة: تحاول المؤسسة التكيف بين عدد العمال واحتياجاتها فيجب قياس اثر دخول أو خروج ناتج عن دوران العمل، التقاعد... الخ على الكتلة الاجرية والتحليل قد يشمل المستوى العام أو الفردي.

ب. التغير في النشاط: أي كل ما يحدث في سير النشاط من غياب، إضراب، ساعات إضافية، حوادث عمل. له اثر على الكتلة الاجرية وذلك لكل مجموعة عمال، إطارات.

ج. اثر التغيرات العامة: أي اثر التغيرات التي تحدث على مستوى فرق عمال أو مجموعة أفراد مستوى معين، بحيث هذا النوع من التغيرات هو الذي يكون له اكبر تأثير على الكتلة الاجرية وهناك ثلاث مؤشرات لحساب هذه التغيرات.

- أثر المستوى: وتتمثل في نسبة الزيادة في مستوى أجور مجموعة عمال بين فترتين زمنيتين غالباً بين $n/1/1$ و $1+n/1/1$

- أثر الكتلة: نسبة تطور الكتلة الاجرية بين فترتين زمنيتين أي اثر الكتلة للزيادة السابقة.

- الأثر الكلي: هو التغير الحاصل في الكتلة الاجرية للسنة $n+1$ الناتج عن التغيرات التي حدثت في السنة n .

عبد الرزاق لقواق، المرجع السابق، ص102.

² Bernard Martory, Daniel Croze, p168.

د. أثر الزيادات الفردية: وتشمل الزيادات التي تتعلق بالفرد والتي تمنح على أساس الاستحقاق دون تغير المهارة، طبيعة العمل. على شكل علاوات أو تسبيقات أو على أساس الاقدمية أو على الأساس التقني و تحسب هذه الزيادات على أساس فردي.

هـ. أثر التعويض: يعبر هذا الأثر عن ذلك التغير الناتج من تبديل أجزاء بأجزاء آخرين مشابهيين:¹

ولحساب اثر التغير الكلي في الكتلة الاجرية يتم جمع اثر العناصر السابقة الذكر.

- وأخيرا يمكن القول أن مراقبة التسيير الاجتماعي تسمح بقيادة الكتلة الاجرية عبر الزمن بما يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، وهذا من خلال معرفة سلوك الكتلة الاجرية لفترة التخطيط بحيث يمكنها من تحديد نسب الحوافز الجماعية والفردية. بالإضافة إلى تحليل الانحرافات بين الكتلة الاجرية المقدره والفعليه ومعرفة العنصر المتسبب في ذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

¹ لقواق عبد الرزاق، المرجع السابق، ص 106 .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الجوانب الأساسية لجودة الحياة الوظيفية التي تتمثل في إيجاد بيئة عمل تمثل مصدر جذب واستقطاب للعاملين بالمؤسسة، والتي تؤدي إلى زيادة الانتماء لها ومن ثم تحسين القدرة والرغبة في العمل وبتالي تطوير وتحسين الأداء.

ثم تطرقنا إلى اهم أبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تم تناولها في ثلاث جوانب، ظروف العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تلك الجوانب الوظيفية والمالية التي تعتبر حافزا للعطاء أكثر إذا ما تم إدارتها. وفي الأخير تم التطرق إلى علاقة مراقبة التسيير الاجتماعي بتحسين جودة الحياة الوظيفية، وذلك عن طريق أدواتها التي تحتوي مؤشرات تسمح بمعرفة الوضع الاجتماعي السائد وظروف العمل في المؤسسة والعمل على تحسينها انطلاقا من التفسير الجيد لتلك المؤشرات.

أما الفصل الموالي فخصص للدراسة الميدانية التي سنحاول فيها إسقاط الجانب النظري ومعرفة ما مدى مساهمة مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

الفصل الثالث: الدراسة

الميدانية

تمهيد:

بعد دراسة الجانب النظري المتعلق بمراقبة التسيير الاجتماعي وعلاقته بتحسين جودة الحياة الوظيفية في الفصلين السابقين من هذا البحث، سوف يتم إسقاط الجانب النظري ميدانيا على المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة والمثلة في مطاحن الحضنة "بولاية المسيلة" وذلك قصد التعرف على واقع مراقبة التسيير الاجتماعي ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية وكذلك مدى تحقيقها للأداء الاجتماعي.

وبذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول للتعريف بميدان الدراسة، وفي المبحث الثاني الإطار المنهجي لهذه الدراسة، ومبحث أخير تم فيه عرض النتائج واختبار فرضيات البحث.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تتطلب الدراسة الميدانية اختيار مجتمع تطبق عليه هذه الدراسة وهذا الاختيار يجب أن يكون مبرراً، لذا سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من المبررات التي بني عليها اختيارنا لمطاحن الحضنة كميدان لتطبيق دراستنا كما سيتم التعريف بها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مبررات اختيار المؤسسة

وقع الاختيار على مطاحن الحضنة بالمسيلة لإجراء الدراسة الميدانية لاعتبارات عدة أهمها:

1. اهتمام الإداريين داخل هذه المؤسسة بالبحوث العلمية وتشجيعها للطلبة والباحثين؛
2. طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي الذي يتوافق مع متطلبات تطبيق دراستنا؛
3. وجود نظام مراقبة التسيير في هذه المؤسسة والرغبة في معرفة كيفية تعاملها مع مواردها البشرية من خلال الاستفادة من هذا النظام لخدمة الجانب البشري؛
4. التسهيلات والمرونة في التعامل مع طلبات التبرص الميداني.

المطلب الثاني: تعريف عام بالمؤسسة

تعتبر مطاحن الحضنة بالمسيلة كفرع من فروع المؤسسة الأم، مؤسسة الصناعة والحبوب ومشتقاتها بسطيف وفيما يلي تعريف عن هذه الأخيرة.

أولاً: تقديم المؤسسة الأم رياض سطيف

1. نبذة عن المؤسسة "رياض سطيف"

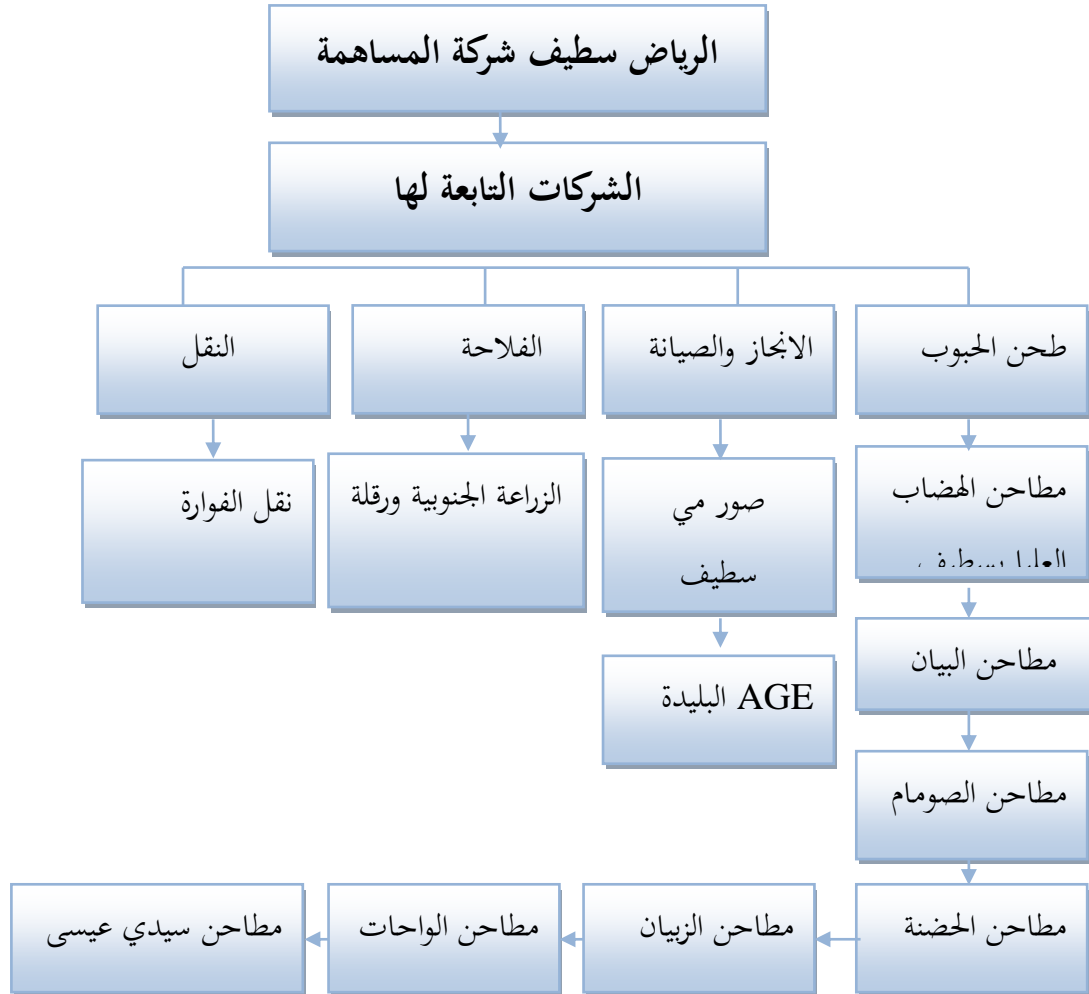
أنشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها مجمع الرياض سطيف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27، ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02 واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال يقدر بـ 4.054.530.000,00 دج، حيث يبلغ عدد عمالها كل الوحدات حوالي 1500 عاملاً.¹

¹ المصلحة التجارية بالمؤسسة.

2. الهيكل التنظيمي لوحدات المجمع "رياض سطيف"

إن الهيكل التنظيمي للوحدة يعتبر وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح و فروع الشركة وسنعرض أهم ما يحمله هذا الهيكل.

الشكل رقم 05: مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة.

3. مراحل العملية الإنتاجية بالمؤسسة

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب والقمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد والفرينة بمختلف أنواعها، وكذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة.

ويتم هذا على عبر عدة مراحل وهي:¹

أ. مرحلة التموين الداخلي

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة ولا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن أو التخفيض من الإنتاج أو نقص في عملية التموين)، ويتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية.

ب. مرحلة التنظيف الأولى

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولى، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولى التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، وأخرى تقوم بتصفية الحجارة والحصى، ومن خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب والأوساخ.

ج. مرحلة التنظيف النهائي

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدرج حبيبات القمح إلى الأسفل وتجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولى فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

د. مرحلة إضافة المياه

كون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسئول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.8%، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

¹ المرجع نفسه.

هـ. فترة الانتظار التقني

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فانه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10%.

و. عملية الطحن

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعية من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

ز. عملية الغريلة

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غريلة، حيث تمر جزئيات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزئيات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف وتشكل عمليتي الطحن والغريلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزئيات إلى مادة جاهزة.

ح. مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها

ينتج عن عملية الغريلة تصنيف الجزئيات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

ط. مرحلة التوضيب والتخزين

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس وبمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ والضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، ومدة الاستهلاك...)، وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة.¹

¹ المرجع نفسه.

ثانيا: نبذة حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

1. نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة

أنشأت في الثاني من شهر أكتوبر 1997 في إطار إعادة هيكلة مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى "مجمع الرياض سطيف" تحولت إلى شركة مساهمة راس مالها 479.000.000 دج سنة 04/2005/30.

تقع الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في الشمال الشرقي لولاية المسيلة، وذلك بمحاذاة لطريق برج بوعريرج.

2. وظائف المؤسسة: تقوم المؤسسة بوظيفتين أساسيتين هما:

أ. الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ومن مهامها ما يلي:¹

- ضمان التسيير الإداري كسير الملفات، الاتصالات، التوجيه...إخ؛
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي المالية، التسجيلات، التقييم...إلخ؛
- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية كالدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية...إلخ.

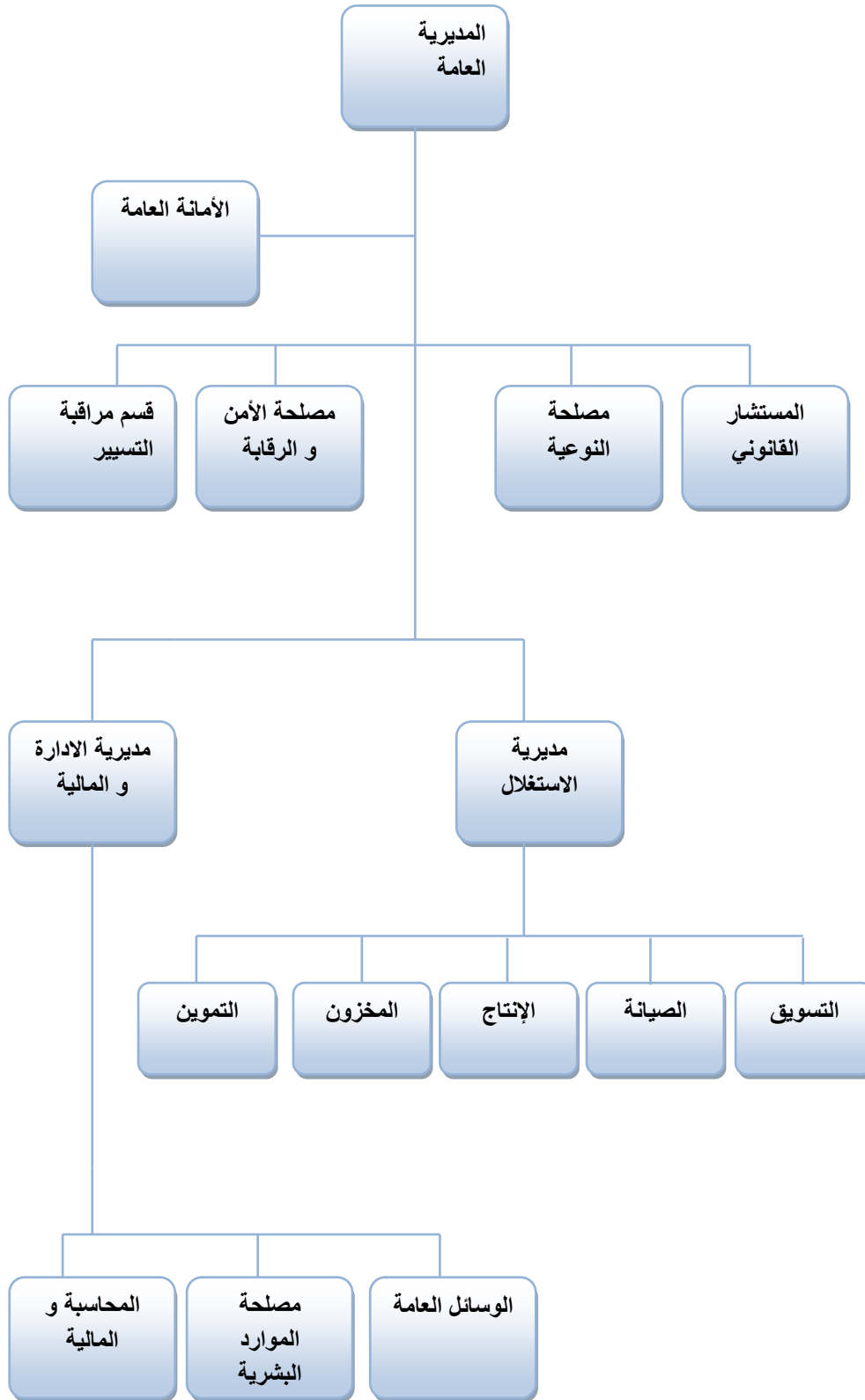
ب. الوظيفة الإنتاجية تتمثل مهامها في التالي:²

- تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها؛
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد، الفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسى...إلخ.

¹ من المقابلة مع مدير الموارد البشرية.

² مصلحة التجارية بالمؤسسة.

3. الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو المرآة التي تعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة إضافة إلى أنه يعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، كما يبرز جميع الوظائف سواء كانت إدارية أو إنتاجية التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها وذلك لتحقيق الفعالية في مجال الاتصال واتخاذ القرارات واستمرارية النشاط.

وبعد إلقاء نظرة على الهيكل التنظيمي لمطاحن الحنونة نجد أنه يتكون من:

أ. رئيس المدير العام

يتكفل الرئيس المدير العام بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة، بالإضافة إلى عدة مهام أهمها:¹

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع؛
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر؛
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالوضعية الإنتاجية والمالية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

- قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي "الهيكلية" للوحدة؛
- قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات.

أ. قسم التنظيم والتسيير الداخلي الهيكلية للوحدة:

ينقسم إلى ما يلي:²

- الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

¹ وثائق المؤسسة.

² المصلحة التجارية بالمؤسسة.

- مسئول ضمان النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.
- قسم مراقب التسيير: هو قسم تابع للإدارة العامة.
- المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.
- المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.
- مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.
- ب. قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات
- وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي: مديرية التسويق، مديرية الإدارة والمالية، مديرية الاستغلال.

- مديرية التسويق

وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة وعين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

- مديرية الإدارة والمالية

وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

* مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات.

* مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

. متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة؛

. المتابعة الميدانية للاستثمارات.

. مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

- مديرية الاستغلال:

وهي مسؤولة عن إدارة كل المراحل التي يمر بها المنتج من شراء وصيانة وتخزين وإنتاج، وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

* **مصلحة التموين:** ومن مهامها ما يلي:

. شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج؛

. تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

* **مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه

الأجهزة 24 سا / 24 سا

* **مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة

المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية.

* **مصلحة الإنتاج:** مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها

كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في

ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً.

ج. **مديرية التجارة:** هي الأخرى تنقسم إلى:

- **مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه

المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة وعين الملح)

كما لها نقاط بيع محلية.

- **مديرية المبيعات:** حيث تتكفل بكل ما يتعلق بالبيع.

- **مديرية الإدارة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاث مصالح هي:

. **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى

ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات.

. **مصلحة الموارد البشرية:** هي حالياً مصلحة ولكنها تطمح أن يكون لها قسم GRH في المستقبل،

فمصلحة المستخدمين بالمؤسسة لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال

وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من اجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة.

. مصلحة الوسائل العامة:ومن مهامها:

- متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة؛
- المتابعة الميدانية للاستثمارات؛
- مكتب الإعلام الآلي: ويعمل على كل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية وأهمها :

أولاً: الأهداف الاقتصادية

1. تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية ؛
2. زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته؛
3. محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛
4. تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية؛
5. سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفريضة؛
6. الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه؛
7. محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية؛
8. -الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها .

ثانياً: الأهداف الاجتماعية

إلى جانب الأهداف الاقتصادية هناك أخرى اجتماعية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نذكر منها:¹

1. توفير كل الظروف المناسبة والملائمة للعمال؛
2. محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلاً: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...إخ؛
3. التسيير الأحسن للموارد البشرية داخل المؤسسة؛
4. تحسين مؤهلات عمالها بتوفير ميزانية لتدريبهم.

¹ المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

للتمكن من تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة الحضنة حيث تم الوقوف على دور مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وفي هذا السياق تم تتبع إطار المنهجي للدراسة الذي يسمح برسم مسار الجانب التطبيقي حيث تم إنجازها وفق ومراحل متناسقة.

المطلب الأول: المنهج المتبع

للتمكن من إجراء هذه الدراسة تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات من الميدان مجال الدراسة بغرض تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق الدراسة وصياغة نتائجها.

منهج الدراسة

يعتبر المنهج الكيفية أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة موضوع البحث من أجل اكتشاف الحقيقة، تعرفه سامية محمد فهمي¹ على أن المنهج هو الطريقة التي يسلكها العقل في دراسة أي علم من العلوم، للوصول إلى القضايا الكلية¹. ويرتبط المنهج المطبق في أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس والإشكالية المطروحة ويرتبط كذلك بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع ففي هذا الموضوع تم اعتماد "المنهج الوصفي التحليلي" الذي يعرف بأنه شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وإخضاعها للدراسة².

واستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع موضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على معلومات شاملة ويهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة.

¹ سامية فهمي، مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة، بدون ذكر البلد، بدون ذكر السنة، ص134.

² المرجع نفسه، ص135.

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

إن الأساليب التي تم استخدامها في جمع بيانات هذه الدراسة تمثلت في المقابلة، الاستمارة والوثائق الإدارية، كما استعنا بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات.

أولاً: المقابلة

هي محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث ليعرفه¹، واستخدمت المقابلة قصد الحصول على البيانات التي يتطلبها إتمام الدراسة من خلال إجراء مقابلة مع كل من مدير مصلحة الموارد البشرية ومراقب التسيير.

ثانياً: الاستمارة

تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات فاعلية وشيوعاً وهو عبارة عن أداة من أدوات البحث المعدة لجمع البيانات بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المكتوبة في نموذج أعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث بتسجيل استجاباته بنفسه.²

ولأجل صياغة الاستمارة في شكلها النهائي يتم إتباع المراحل التالية:

1. مرحلة إعداد الاستمارة: تمت صياغة الأسئلة بالاعتماد على الإشكالية المطروحة بمراعاة فرضيات الدراسة وبعد الاطلاع على حيثيات موضوعنا، صممت الاستمارة للعمال قصد الإجابة على الفرضيات التي تعذر الإجابة عليها من المقابلة.

2. مرحلة تجريب الاستمارة: احتوت على العديد من الأسئلة التي تم تحكيمها من طرف الأستاذة المشرفة.

3. محاور الاستبيان

بعد مناقشة ما ورد في الاستمارة مع الأستاذة المشرفة وأخذ جميع الملاحظات بعين الاعتبار تم ضبط الاستمارة في شكلها النهائي واحتوت قسمين:

أ. القسم الأول: احتوى على البيانات الأولية المتعلقة بالجوانب الشخصية والوظيفية.

ب. القسم الثاني: احتوى على محورين:

- المحور الأول: تمثل في الأداء الاجتماعي؛

- المحور الثاني: تمثل في واقع جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة محل الدراسة.

¹ المرجع نفسه، ص136.

² خير الدين علي عويس، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص55.

تم الاعتماد على مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الأربع لقياس درجة الموافقة على العبارات كالتالي: موافق تماماً، موافق، غير موافق، غير موافق تماماً.

ثالثاً: الوثائق والسجلات الإدارية

تعرف بأنها "تلك اللوائح القانونية وتشمل القوانين الوطنية والقوانين الداخلية لسير المؤسسة كما تشمل قوائم التي تخص الجانب البشري والبيانات الخاصة بعدد العمال وتوزيعهم... الخ التي استعملت في اختيار عينة الدراسة.

تم الاعتماد على الوثائق التالية:

1. البطاقة الوصفية للمؤسسة وهذا للاستخراج بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة لتوظيفها في الجانب النظري الخاص بميدان الدراسة؛
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
3. وثيقة تعداد العاملين ومستواهم الوظيفي.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يعرف بأنه "جميع الأفراد والأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة".
ومجتمع دراستنا يتكون من إداريين وعمال بجميع درجاتهم المهنية حيث يبلغ عدد الإداريين 20 إدارياً أما مجموع العمال فهو 200 عامل يتوزعون بين أعوان تنفيذ، أعوان تحكّم، إطار وإطار سامي هذا حسب إحصائية 2015.
والجدول التالي يوضح توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول رقم 04: توزيع الموارد البشرية بالمؤسسة

العدد	المستوى الوظيفي
80	عون تحكّم
95	عون تنفيذ
39	إطار
06	إطار سامي
04	المسيرين
220	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

ثانيا: عينة الدراسة: العينة هي مجموعة أفراد من مجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله، حيث قدر حجم العينة المدروسة ب 60% من عدد العاملين أي 120 عامل.

ووزعت الاستمارات على العينة وتم استرجاع 116 استمارة.

المبحث الثالث: عرض النتائج واختبار الفرضيات

بهدف الإجابة على فرضيات هذا البحث تم الاعتماد على الاستمارة، أما الفرضيات التي يتعذر الإجابة عليها بواسطة الاستمارة قمنا بتصميم مجموعة من الأسئلة والقيام بمقابلة مع الأطراف ذات العلاقة بموضوع بحثنا والمتمثلة في رئيس مصلحة الموارد البشرية ومراقب التسيير.

المطلب الأول: تحليل أقسام المقابلة

أولاً: تحليل المقابلة مع مراقب التسيير

1. بيانات وظيفية:

أ. الاسم واللقب: شتيح عبد الكريم

ب. اسم الوظيفة: مراقب تسيير

بعد التوجه إلى المؤسسة والقيام بالمقابلة مع مراقب التسيير كان تحليل إجابته كالتالي:

- ما هو موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي؟

مراقبة التسيير هي وظيفة مستقلة موجودة في الهيكل التنظيمي ومتصلة مباشرة بالإدارة العامة نلاحظ أن المؤسسة تعطي أهمية لهذه الوظيفة والدليل استقلالية هذه الوظيفة فليست مجرد مصلحة أو وظيفة تابعة.

- فيما تتمثل مهامكم فيما يتعلق بمراقبة تسيير الموارد البشرية؟

تتمثل مهامنا في:

* القيام بمراقبة دورية للعاملين؛

* تقييم الأداء الجماعي على أساس الأهداف التي أضعها؛

* مراقبة مدى التزام رؤساء المصالح والأقسام بالأحكام والقوانين داخل المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذه الإجابة أم مهام مراقب التسيير في هذا الجانب تكاد تكون محدودة وان معظم المهام في هذا الجانب تركز في مصلحة الموارد البشرية.

- ما هي مختلف أدوات مراقبة التسيير التي تستعملها؟

نستعمل لوحة القيادة التقليدية بالإضافة إلى لوحة قيادة الكترونية، كما نستعمل الموازنات التقديرية.

- ما هي استعمالات هذه الأدوات في الجانب الاجتماعي؟

نستخدم تلك الأدوات في الجانب الاقتصادي وتستغل المؤشرات الموجودة فيها لتصحيح الانحرافات في هذا الجانب فقط، أما فيما يخص الجانب الاجتماعي أشرك في وضع مؤشرات التقارير الشهرية والتي تضم مؤشر الغيابات والتأخرات، التدريب وحوادث العمل الخاصة بالعاملين ونعتبرها بمثابة "لوحة قيادة اجتماعية" توفر لنا المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين بالإضافة إلى أنها تسمح بتقييم التأخرات، الغيابات، نوعية الأداء، حوادث العمل. في كل قسم ل يتم تحليلها وتشخيص الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة.

- ما هي أهم أهداف المؤسسة الاجتماعية؟

تتمثل المهام التي نتوخى تحقيقها في:

* تحسين الجو الاجتماعي للعاملين؛

* توفير الظروف المناسبة للعمل؛

* رفع روح التعاون بين العاملين؛

* تحسين مؤهلات العاملين.

نلاحظ أن المؤسسة تهتم بالجانب الاجتماعي وتسعى لتحقيق أهدافا اجتماعية تماما كما في الجانب الاقتصادي.

- هل لكم القدرة دائما على ترجمة تلك الأهداف في شكل موازنات؟

لا: إلا في حالات نادرة ، لكن توضع سياسات من قبل مصلحة الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف المسطرة والوقوف على مدى تحقيقها.

نلاحظ أن المؤسسة تعجز عن تطبيق الموازنات في الجانب التطبيقي وهذا راجع حسب حدود علم الطالبة إلى صعوبة وضع الموازنات في هذا الجانب لصعوبة وضع المقدر.

- هل يتم وضع المؤشرات الموجودة ضمن التقارير الشهرية في هذا القسم أم بالتنسيق مع بقية

الأقسام؟

يشارك في وضع تلك المؤشرات كل من مراقب التسيير ورئيس مصلحة الموارد البشرية. نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن هناك تناسق بين وظيفتي مراقب التسيير ومصلحة الموارد البشرية.

- كيف يمكن لهذه المؤشرات أن تساهم في جودة الحياة الوظيفية؟

من خلال التحليل الشهري لما قدمته هذه المؤشرات من معلومات ومحاولة إيجاد حلول للانحرافات المسجلة.

نلاحظ أن المؤشرات الموجودة ضمن التقارير الشهرية تعتبرها المؤسسة بمثابة مصدر للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية وحسب حدود فهم الطالبة للإجابة فان تحليل تلك المؤشرات والانحرافات المسجلة تستغل في اقتراح حلول للمشاكل الوظيفية وبتالي تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة.

- كيف يتم قياس جودة الحياة الوظيفية اعتمادا على مراقبة التسيير الاجتماعي؟

يتم ذلك من خلال مقارنة تلك المؤشرات ببعضها وتحليلها شهريا هذا يسمح بتوضيح بعض جوانب جودة الحياة الوظيفية ومدى تحسن المعنى الذي يعكسه المؤشر من خلال تطور أوثبات المعلومة التي يقدمها.

- ما هي أهم الانحرافات التي تقومون بتحليلها في مجال تسيير الموارد البشرية؟

يتم حساب الانحرافات عند تخصيص ميزانيات كميزانية التدريب والميزانية المخصصة للمناسبات الوظيفية مثلا. من خلال مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف المقدرة واستخراج الانحرافات.

نلاحظ من خلال هذه الإجابة أن مراقب التسيير وبالرغم من مهامه التي تكاد تكون محدودة في الجانب الاجتماعي إلا أن المؤسسة توجد بها ملامح نظام مراقبة التسيير الاجتماعي.

ثانيا: تحليل المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

2. بيانات وظيفية

أ. الاسم واللقب: منصور بلال

ب. اسم الوظيفة: رئيس مصلحة الموارد البشرية

- باعتبارك رئيس مصلحة الموارد البشرية كيف تساهم وظيفتك في معرفة ظروف العمل والتأثير فيها؟

أقوم بالحوار مع العاملين يوميا مع العاملين والاستماع إلى انشغالهم وتدوينها ومحاولة إيجاد حلول لتحسين هذه الظروف.

نلاحظ أن هذه المصلحة تهتم باحتياجات العاملين وتسعى لتوفيرها بهدف تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- كيف يتم إدارة الصراعات داخل المؤسسة؟

عموما لا نعاني من صراعات حادة داخل أماكن العمل لان طبيعة العمل تتطلب تعاون الفريق وفي حالة حدوثها يتم الاستماع إلى الأطراف المعنية واتخاذ الإجراء المناسب.

يتضح من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة تقوم بإدارة الصراعات التنظيمية باستراتيجيات مناسبة ولا تتجاهل الصراعات.

- كيف يمكنك تقييم معدلات الغياب بالمؤسسة؟

انطلاقاً من تحليل المؤشرات الخاصة بغيابات العاملين أجد أن معدلات غياب العاملين معدلات مقبولة وأغلبها مبررة.

- هل تهتم لسبب الغيابات وسط العاملين أم تكتفي بمعرفة المبرر؟

نهتم فقط بأن يكون سبب الغياب مبرر وهذا لكي لا تقع أخطاء فيما يخص الأجور وحساب المردودية. يتضح من خلال هذه الإجابة أن هذه المؤسسة لا تهتم للأسباب التي وراء الغياب، وهذا قد يدل ظاهرياً حسب حدود علم الطالبة على عدم قدرة المؤسسة بتفسير أسباب الغياب الحقيقية وذلك لعدم وضع مؤشرات تخدم هذا الغرض.

- هل توجد تنظيمات عمالية داخل المؤسسة؟

نعم هناك تنظيمات عمالية رسمية تتمثل في وجود نقابة تتمثل مهامها في تمثيل العاملين وانشغالهم وتبليغها إلى الإدارة، كما تظهر تنظيمات غير رسمية بين العاملين. يلاحظ أن وجود هذه النقابات ساعد في خلق الهدوء بين الإدارة والعاملين، من جهة أخرى فإن مبررات ظهور التنظيمات غير الرسمية هو طبيعة العمل الذي يتطلب العمل ضمن جماعات.

- هل توجد ثقافة مشاركة وتمكين العاملين داخل المؤسسة؟

نعم توجد لكن ليس كل العاملين يتم إشراكهم فهناك قرارات لا يعنى بها سوى الطاقم الإداري. يتضح من خلال هذه الإجابة أن المؤسسة لا تتجاهل عمالها ولكن مشاركة العاملين تكون حسب وظيفته داخل المؤسسة.

- هل تقوم بتحليل الوظائف؟

نعم وذلك لكي يتضح لكل عامل مهامه وصلاحياته انظر للملحق (fiche de poste).

- هل تقوم بتقييم أداء العاملين؟ ما الغرض من ذلك؟

نعم نقوم بتقييم أداء العاملين واستخدام نتائج هذا التحليل في: معرفة مواطن ضعف العاملين وتحسين الأداء ويستعمل كذلك في الترقية نلاحظ أن هدف المؤسسة من تقييم أداء العاملين يتفق وأهدافه الموضوعية في الجانب النظري.

- هل تخصصون ميزانيات لبرامج تدريب وتكوين العاملين؟

نعم نخصص ميزانيات لتدريب العاملين التي هي نسبة من المدخول. نلاحظ أن المؤسسة تهتم بتدريب العاملين داخل المؤسسة إلا أن تقييم نتائج هذا التدريب ومدى استفادة العاملين منه لا يتم وفق معايير واضحة للمؤسسة.

- هل يوجد بالمؤسسة نظام معلومات؟

نعم يوجد نظام معلومات خاص بالعاملين في المؤسسة يتواجد على مصلحة الموارد البشرية.

- هل ترى أن المؤسسة تحقق أهدافها؟

نعم تحقق المؤسسة أهدافها وتقدم أداء جيد بدليل احتلالها المراتب الأولى.

- إذا كانت معادلة الأداء الاجتماعي هي أداء الأفراد+أداء الجماعات+أداء المؤسسة فهل ترى أن

هذه التركيبة محققة بمؤسستكم؟

نعم هذه التركيبة محققة لأن مؤسستنا تضم أفراد أكفاء ولهم روح الفريق فالمؤسسة تستغل أداء مواردها البشرية في تحقيق أهدافها وتحقيق الأداء الاجتماعي.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS V23 وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات

المعيارية، من أجل وصف المتغيرات العامة ومتغيرات البحث.

2. المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها،

وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الباحثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر

بـ (2.5) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (04)، وهو يساعد أيضا في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط.

3. الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة

أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة

فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر

مصدقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط

الحسابي المرجح بينها.

4. اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون

لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

5. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة.

أولاً: الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان في شكله الأولي لا بد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

1. صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس العبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه وقمنا

بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين) وصدق الاتساق

الداخلي لعبارات الاستبيان، والصدق البنائي لمجاور الاستبيان.

أ. الصدق الظاهري

ويقوم على فكرة مدى مناسبة عبارة الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللغوية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة ليصبح عدد فقرات الاستبيان مكون من 32 فقرة.

ب. صدق الاتساق الداخلي

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة .

وجرى التحقق من الصدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من 15 فرد (استمارة).

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الاجتماعي
الجدول رقم 05: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور الأداء الاجتماعي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون r	النتيجة
1.	أشعر بأني بصحة جيدة	0,877	يوجد ارتباط معنوي(دال)
2.	أرى أن عملي له قيمه	0,724	يوجد ارتباط معنوي(دال)
3.	أرى أنني أحقق ذاتي من خلال عملي وأن ما أقوم به له فائدة	0,789	يوجد ارتباط معنوي(دال)
4.	أشعر بالمتعة في عملي	0,674	يوجد ارتباط معنوي(دال)
5.	أرى أن المؤسسة توفر لي مناخ اجتماعي ملائم للعمل	0.662	يوجد ارتباط معنوي(دال)
6.	أشعر بالعدالة الاجتماعية داخل المؤسسة	0,560	يوجد ارتباط معنوي(دال)
7.	أعاني من اضطرابات نفسية ناتجة عن العمل	0,803	يوجد ارتباط معنوي(دال)
8.	أعمل ضمن جماعة	0,808	يوجد ارتباط معنوي(دال)
9.	يؤثر عملي ضمن جماعة إيجابيا على أدائي	0,782	يوجد ارتباط معنوي(دال)
10.	أتمتع بمعنويات عالية في العمل	0,776	يوجد ارتباط معنوي(دال)
11.	أنا راض عن عملي	0,661	يوجد ارتباط معنوي(دال)
قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14 ، ن - 1 = 14			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS . V 23

قاعدة : إذا كانت I (معامل ارتباط بيرسون) المحسوبة أكبر من I الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الأداء الاجتماعي والدرجة الكلية لعباراته محصورة بين قيمة 0.560 و 0.877 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة

* المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية

الجدول رقم 06: يوضح مدى الاتساق الداخلي للعبارات المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية

النتيجة	معامل الارتباط بيرسون r	الفقرة	الرقم
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,694	مكان العمل مصمم بطريقة دقيقة مما يسهل اداء المهام الموكلة إلي	12.
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,684	توفر المؤسسة ظروف عمل تساعد على اداء المهام بشكل جيد	13.
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,613	ظروف العمل تجعل نفسيتي مضطربة في اغلب الأحيان	14.
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,759	هناك برامج وقائية داخل المؤسسة	15.
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,579	أدائي بالمؤسسة يرتبط بحالتي الصحية	16.
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,786	يسود التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين	17.
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,659	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	18.
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,582	تسود علاقات إنسانية طيبة بين الزملاء	19.
قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14 ، ن = 1			
14=1 -15 =			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

* قاعدة : إذا كانت I(معامل ارتباط بيرسون) المحسوبة أكبر من I الجدولية، فإنه يوجد ارتباط معنوي

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور المتعلقة بظروف العمل

المادية والمعنوية والدرجة الكلية لعباراته وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث قيمة I المحسوبة

أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخلياً، لما وضعت لقياسه.

- المرتبطة بالجوانب الوظيفية

الجدول رقم 07: يوضح مدى الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بالجوانب الوظيفية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون r	النتيجة
20.	توجد لدي رغبة قوية في المشاركة في حل مشكلات العمل	0,767	يوجد ارتباط معنوي(دال)
21.	أشارك في صنع القرار	0,757	يوجد ارتباط معنوي(دال)
22.	توفر إدارة المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالقرارات المختلفة	0,659	يوجد ارتباط معنوي(دال)
23.	يملك رئيسي القدرة على التمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل	0,700	يوجد ارتباط معنوي(دال)
24.	لرئيسي المباشر القدرة على التوجيه والتحسين المستمر للأداء	0,765	يوجد ارتباط معنوي(دال)
25.	يفوض رئيسي الصلاحيات والمسؤوليات مع التأكيد على مبدأ المسالة	0,508	يوجد ارتباط معنوي(دال)
26.	يتبع رئيسي في العمل النمط ألتشاركي في القيادة و الإشراف	0,777	يوجد ارتباط معنوي(دال)
27.	تشعر بالفخر والانتماء للمكان الذي تعمل فيه	0,647	يوجد ارتباط معنوي(دال)
28.	أشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي	0,723	يوجد ارتباط معنوي(دال)
29.	تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرامج التدريب والتكوين	0,698	يوجد ارتباط معنوي(دال)
قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14 ، ن = 1			
14=1 -15 =			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

قاعدة : إذا كانت I (معامل ارتباط بيرسون) المحسوبة أكبر من I الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور المرتبطة بالجوانب الوظيفية والدرجة الكلية لعباراته محصورة بين قيمة 0.582 و 0.807 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

- المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية

الجدول رقم 08: يوضح مدى الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون r	النتيجة
30.	تعتبر نظم الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة	0,758	يوجد ارتباط معنوي(دال)
31.	تتناسب مؤهلاتي العلمية و قدراتي العملية مع درجتي الوظيفية	0,725	يوجد ارتباط معنوي(دال)
32.	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة	0,746	يوجد ارتباط معنوي(دال)
قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14 ، ن - 1 = 14 - 1 = 13			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

قاعدة : إذا كانت I (معامل ارتباط بيرسون) المحسوبة أكبر من I الجدولية ، فإنه يوجد ارتباط معنوي من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور المرتبطة بالجوانب الوظيفية والدرجة الكلية لعباراته محصورة بين قيمة 0.582 و 0.807 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر عبارات المحور صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

ج. صدق الاتساق البنائي للاستبيان

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة.

وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل للمحور والدرجة الكلية الاستبيان. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 09: يوضح صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان

النتيجة	معامل الارتباط	محاور الاستبيان	
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,779	1	المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,757	2	المرتبطة بالجوانب الوظيفية
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,763	3	المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,662	المحور الثالث: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة	
يوجد ارتباط معنوي(دال)	0,784	المحور الثاني الأداء الاجتماعي	
قيمة r الجدولية : 0.498 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 14 ، ن - 1 = 14=1 -15			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بيرسون لكل المحور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائية ، حيث قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0.05 ومنه تعتبر محاور صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات وصدق أداة الدراسة

1. ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان، أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم 10: يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل Cronbach's Alpha		محاور الاستبيان	
عدد العبارات	القيمة		
08	0,777	1	المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية
10	0,726	2	المرتبطة بالجوانب الوظيفية
03	0,635	3	المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية
21	0,888	المحور الثالث: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة	
11	0,832	المحور الثاني الأداء الاجتماعي	
32	0,820	جميع عبارات الاستبيان	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبيان تتراوح بين (0.635- 0.888) وهي معاملات مرتفعة، وكذلك معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان معا بلغ 0.820 وهذا يدل على أن لأداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة وإختبار فرضياتها.

تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرونباخ، تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من الواحد؛ دل على وجود ثبات عال وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات، وأن الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرونباخ هو 0.6 .

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثالثاً: تحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان

1. تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

أ. عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تضمنت المتغيرات الديمغرافية للدراسة كلا من: الجنس، العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي حيث تم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية

التكرار	%	المتغيرات
103	88,8	ذكر
13	11,2	أنثى
12	10,3	من 20 سنة إلى 30
64	55,2	من 31 إلى 40 سنة
32	27,6	من 41 إلى 50 سنة
8	6,9	أكثر من 50 سنة
6	5,2	ابتدائي
8	6,9	متوسط
12	10,3	ثانوي
90	77,6	جامعي
14	12,1	اقل من 5 سنوات
79	68,1	10_05 سنة
13	11,2	11_15 سنة
10	8,6	أكثر من 15 سنة
35	30,2	عون تحكم
53	45,7	عون تنفيذ
23	19,8	إطار
5	4,3	إطار سامي
116	100.00	المجموع

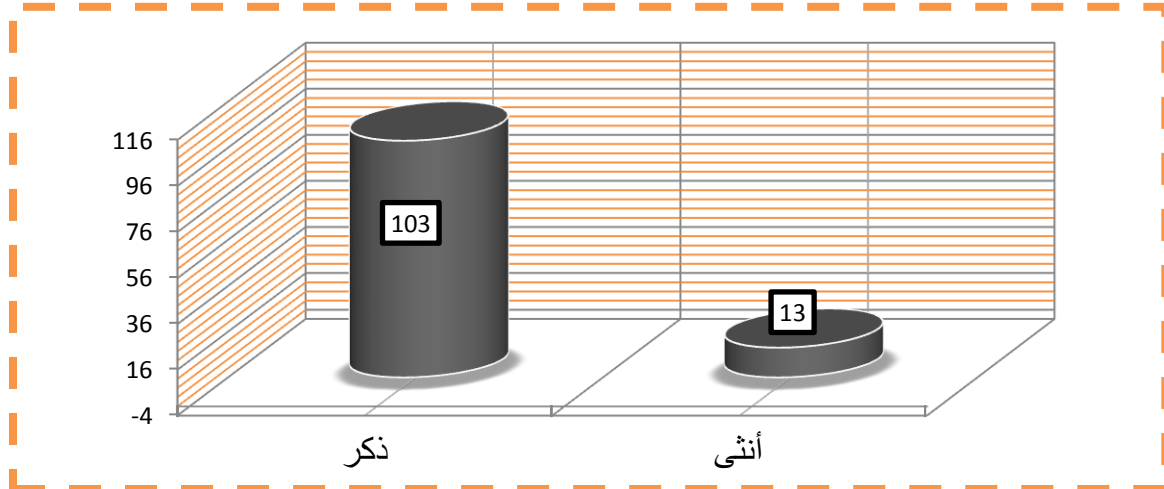
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .v 23

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يتضح من الجدول أعلاه :

أن نسبة الذكور بلغت **88,8%** ونسبة الإناث **11,2%** من إجمالي عينة الدراسة أي يغلب على الأفراد عينة الدراسة الطابع الذكري وهذه النسب تدل على هيمنة الذكور في مجال العمل بالمؤسسة وهذا نظرا للطابع الإنتاجي للمؤسسة حيث تعتمد بنسبة كبيرة على الجهد العضلي وهو ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم 06: عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

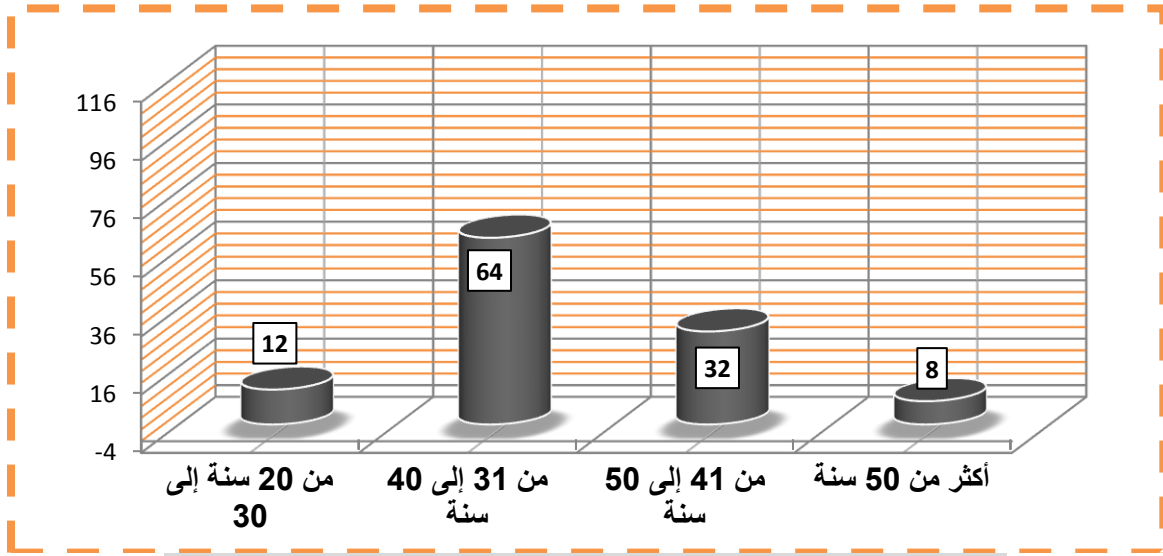


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يتضح من الجدول أعلاه: هناك تنوع في الفئات العمرية لدى المستجوبين الفئة العمرية (من 20 سنة إلى 30) بنسبة **10,3%** والفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) بنسبة **55,2%** والفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة **27,6%** والفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة **6,9%** حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من (31 إلى 40 سنة) حيث نلاحظ أن أكبر نسبة كانت لصالح الفئة من 31 إلى 40 سنة) وهذا يدل أن المؤسسة تتوفر على بشكل كبير على هذه الفئة وهذا بسبب خروج العاملين القدامى للتقاعد وتوظيف كهول قادرين على العطاء أكثر وهو ما يوضحه الشكل أدناه :

الشكل رقم 07: عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

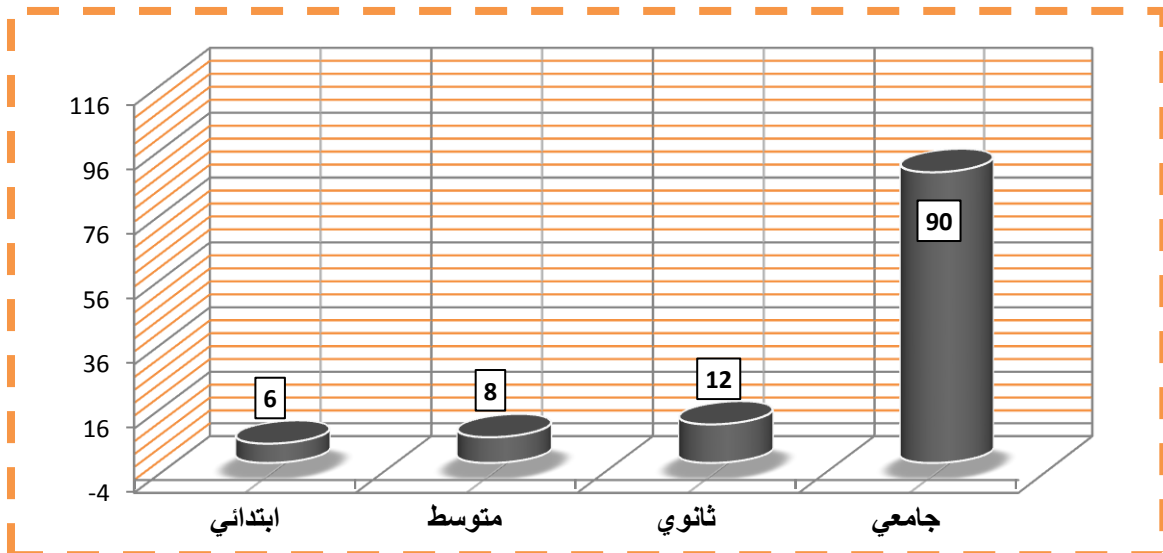


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يتضح من الجدول أعلاه: هناك تنوع أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير المستوى التعليمي بنسبة 5,2% لصالح مستوى ابتدائي وبنسبة 6,9% لحاملي شهادة متوسط وبنسبة 10,3% لحاملي شهادة ثانوي أما حاملي شهادة جامعي فهي أكبر فئة بنسبة 77,6% وهذا ما يفسر بأن المؤسسة توظف أفراد يتمتعون بكفاءة واستجابة لسوق العمل وهو ما يوضحه الشكل أدناه :

الشكل رقم 08: عرض بياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

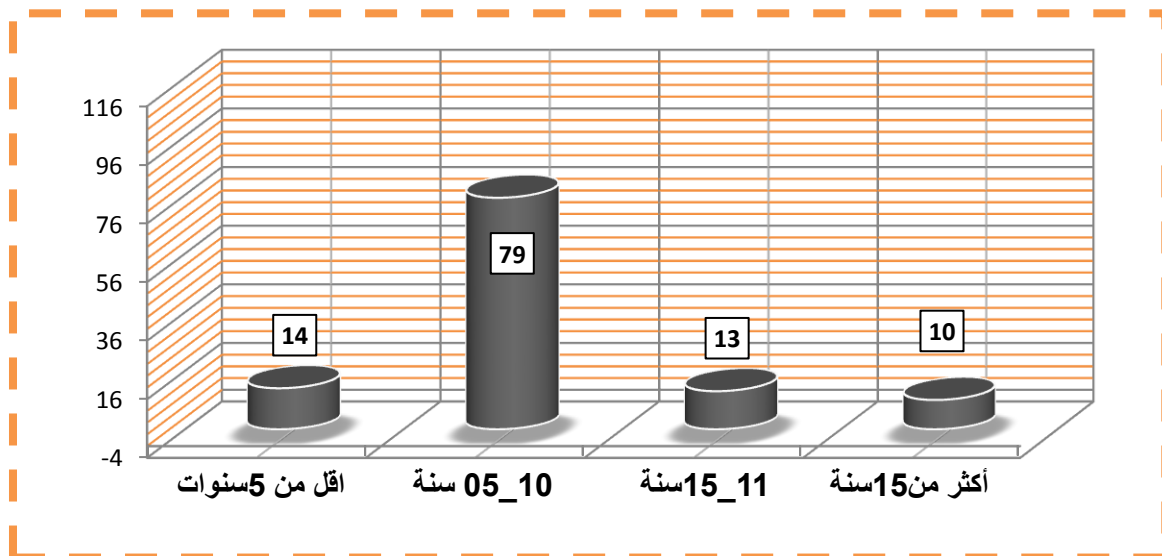


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

يتضح من الجدول أعلاه: هناك تنوع أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير سنوات الخبرة بنسبة 12,1% لصالح للأفراد الذين يحزون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات وبنسبة 68,1 الذين يحزون خبرة مهنية 05_10 سنة وبنسبة 68,1 الذين يحزون خبرة مهنية 11_15 سنة بنسبة 11,2 وأكثر من 15 سنة بنسبة 8,6 حيث نلاحظ أن النسبة الأكثر كانت لذوي الخبرة من 05_10 سنة وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد على الخبرة. وهو ما يوضحه الشكل أدناه :

الشكل رقم 09: عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

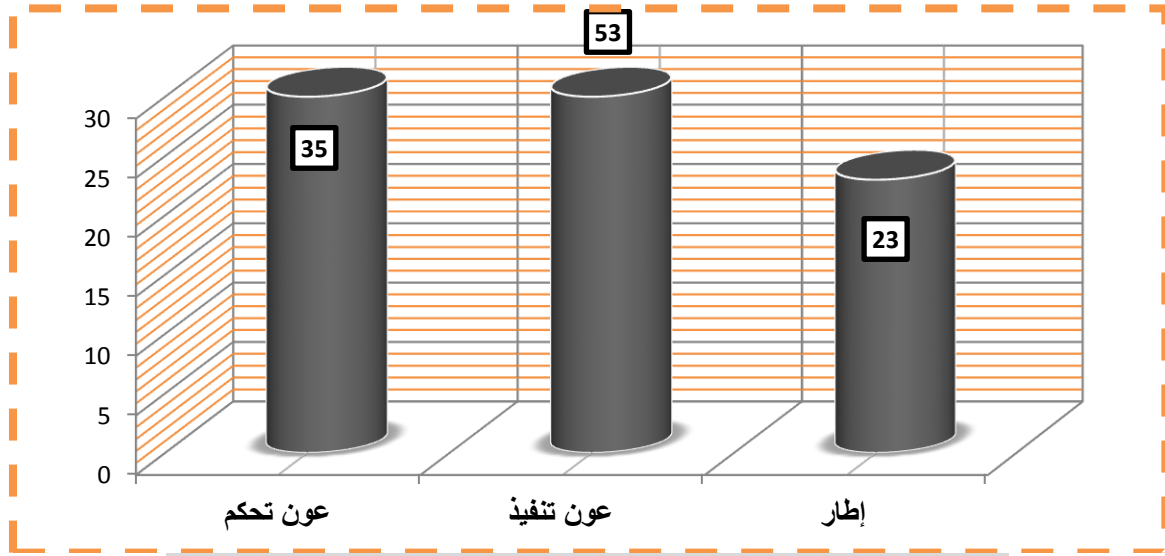


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

يتضح من الجدول أعلاه: هناك تنوع أفراد العينة يتوزعون حسب المتغير المستوى الوظيفي بنسبة 30,2% للموظفين الذي يشغلون صفة عون تحكم بالنسبة للموظفين الذين يشغلون صفة عون تنفيذ فهم بنسبة 45,7 وبنسبة 19,8 لصالح إطار ونسبة 4,3 لصالح إطار سامي 56.70 حيث يتضح ان النسبة الأكثر كانت لكل من عون تحكم وتنفيذ وهذا لأن هذين المستويين هما أساس العمل داخل الورشات هذا ما يوضحه الشكل أدناه:

الشكل رقم 10: عرض بياني لتكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.. V23

ب. اختبار توزيع بيانات أفراد العينة و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

وهو اختبار هام حيث يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على المتغيرات الدراسة (واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة، الأداء الاجتماعي) التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع (طريقة إختبار Kolmogorov-Smirnov طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح) حيث هناك نوعان من الطرق الإحصائية التي تستخدم في إختبار الفرضيات:

- الاختبارات المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها يتبع التوزيع الطبيعي.

- الاختبارات غير المعلمية: وتستخدم في حالة البيانات الرقمية التي توزيعها لا يتبع التوزيع الطبيعي

- اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة اختبار كولمجراف سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

وعليه ومن أجل اختبار طبيعة التوزيع نحتاج إلى وضع فرضيتين هما فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة:

H0: بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي

H1: بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي

القاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي

جدول رقم 12: يبين قيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

مستوى المعنوية Sig	القيمة الإحصائية	محاور المقياس	
0,237	0,252	1	المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية
0,250	0,221	2	المرتبطة بالجوانب الوظيفية
0,127	0,142	3	المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية
0,107	0,145	المحور الثالث: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة	
0,104	0,146	المحور الثاني الأداء الاجتماعي	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات العينة للتوزيع الطبيعي ومن ثم سنستخدم الأدوات الإحصائية المعملية لاختبار الفرضيات.

ج. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة حول مستويات توفر وأهمية متغيرات الدراسة قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان هل في اتجاه سلمي (غير موافقين، غير موافقين تماماً) أو ايجابي (موافقين، موافق تماماً).

أيضا نحاول تحديد مستوى كل متغير داخل المؤسسة هل يتوفر بمستوى منخفض جدا، منخفض، مرتفع، مرتفع جدا.

ومن ثم اختبار كل فرضية وذلك باستخدام :

- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة حول متوسط فرضي (حياد) يساوي 2.5 أي المتوسط الفرضي 2.5
 - المدى لتحديد طول الفئة : $(4-1)/4 = 0.75$ نحصل على مجالات كما يلي :
- إذن :

من 3.25 إلى 4 درجات	من 2.51 إلى 3.25 درجة	2.50	من 1.75 إلى 2.50 درجة	من 01 إلى 1.75 درجة	مجال المتوسط الحسابي	
مرتفع جدا	مرتفع		منخفض	منخفض جدا	الأداء الاجتماعي	مستوى توفر بالمؤسسة
أكثر من 81.25 %	من 62.50 % إلى 81.25 %		من 43,75 % إلى 62.50 %	أقل من 43,75 %	جودة الحياة الوظيفية	النسبة المئوية للتوفر المتغيرات
				4----- % 100 = س = 43,75 %		1.75----- س

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.
- د. حالات الحكم على اتجاهات وآراء أفراد العينة على عبارات الاستبيان
- . إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات وآراء أفراد العينة حول العبارة يساوي 2.50 فاتجاهات أفراد العينة محايدة وفي هذه الحالة تكون القيم أدوات الإحصائية المستخدمة كما يلي :

دلالة (معنوية) الإحصائية للعبارة	اتجاهات الأفراد العينة	قيمة الفرق بين المتوسط العبارة والمتوسط الفرضي 2.5	المتوسط الحسابي للعبارة	قيمة T
العبارة غير دالة إحصائياً	محايدة	يساوي 0 أو قريبة منه	لا يختلف عن المتوسط الفرضي 2.5	تكون قيمة T واقل من الجدولية وأيضا قيمة SIG أكبر من 0.05

إذا كان المتوسط الحسابي لإجابات وأراء أفراد العينة حول العبارة ضمن مجال المتوسط الحسابي من 01 إلى اقل من 2.50 درجة ومجال متوسط من 2.51 إلى 4 درجات فأتجاهات وأراء أفراد تختلف عن الحياد وهنا تظهر لنا حالتان:

- المتوسط الحسابي ضمن مجال من 01 إلى اقل من 2.50 درجة فان اتجاهات أفراد العينة سلبية أي غير موافقين على العبارة وفي هذه الحالة تكون القيم أدوات الإحصائية المستخدمة كما يلي:

قيمة T	المتوسط الحسابي للعبارة	قيمة الفرق بين المتوسط العبارة والمتوسط الفرضي 2.5	اتجاهات الأفراد العينة	دلالة (معنوية) الإحصائية للعبارة
تكون قيمة T موجبة وأكبر من الجدولية وأيضاً قيمة SIG اقل من 0.05	يختلف عن المتوسط الفرضي 2.5	سالبة وينقص عن 2.5 بقيمة....	سلبية (غير موافقين ، غير موافقين تماماً)	العبارة دالة إحصائياً

-المتوسط الحسابي ضمن مجال من 2.51 إلى 4 درجات فان اتجاهات أفراد العينة ايجابية أي موافقين على العبارة وفي هذه الحالة تكون القيم أدوات الإحصائية المستخدمة كما يلي:

قيمة T	المتوسط الحسابي للعبارة	قيمة الفرق بين المتوسط العبارة والمتوسط الفرضي 2.5	اتجاهات الأفراد العينة	دلالة (معنوية) الإحصائية للعبارة
تكون قيمة T موجبة وأكبر من الجدولية وأيضاً قيمة SIG اقل من 0.05	يختلف عن المتوسط الفرضي 2.5	موجبة ويزيد عن 2.5 بقيمة....	ايجابية (موافقين ، موافق تماماً)	العبارة دالة إحصائياً

هـ. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأداء الاجتماعي
 جدول رقم 13: يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الأداء الاجتماعي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 2	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة
1	أشعر بأني بصحة جيدة	2,500	0,8183	0,0000	0,000	1,000	غير موافق
2	أرى أن عملي له قيمه	2,871	0,8898	0,3707	4,487	0,000	موافق
3	أرى أنني أحقق ذاتي من خلال عملي وان ما أقوم به له فائدة	2,759	0,9835	0,2586	2,832	0,005	موافق
4	أشعر بالمتعة في عملي	2,698	0,9621	0,1983	2,220	0,028	موافق
5	أرى أن المؤسسة توفر لي مناخ اجتماعي ملائم للعمل	2,172	0,8369	-0,3276	-4,216	0,000	غير موافق
6	أشعر بالعدالة الاجتماعية داخل المؤسسة	3,060	0,9258	0,5603	6,518	0,000	موافق
7	أعاني من اضطرابات نفسية ناتجة عن العمل	2,853	0,8969	0,3534	4,244	0,000	موافق
8	أعمل ضمن جماعة	3,293	0,6596	0,7931	12,950	0,000	موافق تماما
9	يؤثر عملي ضمن جماعة ايجابيا على أدائي	2,828	0,8575	0,3276	4,115	0,000	موافق
10	أتمتع بمعنويات عالية في العمل	2,267	0,8979	-0,2328	-2,792	0,006	غير موافق
11	أنا راض عن عملي	3,121	0,7819	0,6207	8,550	0,000	موافق
	الأداء الاجتماعي	2,7665	0,29953	0,26646	9,581	0,000	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

احتلت الفقرة رقم 8: المرتبة الاولى من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 3,293 الانحراف المعياري بلغ

0,6596، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 12,95 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 8

ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد

عنه بفارق بلغ 0,7931، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق تماما على أنهم بمؤسسة يعملون ضمن جماعة.

احتلت الفقرة رقم 11: المرتبة الثانية من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ: 3,121 الانحراف معياري بلغ 0,7819، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 8,55 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,6207، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على أنهم بمؤسسة راضون عن عملهم .

احتلت الفقرة رقم 6: المرتبة الثالثة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 3,06 الانحراف معياري بلغ 0,9258، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 6,518 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,5603، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على أنهم بالمؤسسة يشعرون بالعدالة الاجتماعية.

احتلت الفقرة رقم 2: المرتبة الرابعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,871 الانحراف معياري بلغ 0,8898، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 4,487 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,3707، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على أنهم بالمؤسسة يرون أن عملهم له قيمة.

احتلت الفقرة رقم 7: المرتبة الخامسة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,853 الانحراف معياري بلغ 0,8969، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 4,244 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,3534، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على أنهم بالمؤسسة يعانون من اضطرابات نفسية ناتجة عن العمل.

احتلت الفقرة رقم 9: المرتبة السادسة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,828 الانحراف معياري بلغ 0,8575، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 4,115 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,3276، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على أنهم بالمؤسسة عملهم ضمن جماعة يؤثر ايجابيا على أدائهم.

احتلت الفقرة رقم 3: المرتبة السابعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,759 الانحراف معياري بلغ 0,9835، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,832 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 3

ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,2586، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على أنهم بالمؤسسة يرون أنهم يحققون ذاتهم من خلال عملهم وان ما يقومون به له فائدة .

احتلت الفقرة رقم 4: المرتبة الثامنة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,698 الانحراف المعياري بلغ 0,9621، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 2,22 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد(الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,1983، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبدرجة موافق على أنهم بالمؤسسة يشعرون بالمتعة في عملهم .

احتلت الفقرة رقم 1: المرتبة التاسعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,5 الانحراف المعياري بلغ 0,8183، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 0 وهي أقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 غير دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) بفارق بلغ 0,0001 أي أن اتجاهات أفراد العينة محايدة اتجاه العبارة "يشعرون بأنهم بصحة جيدة".

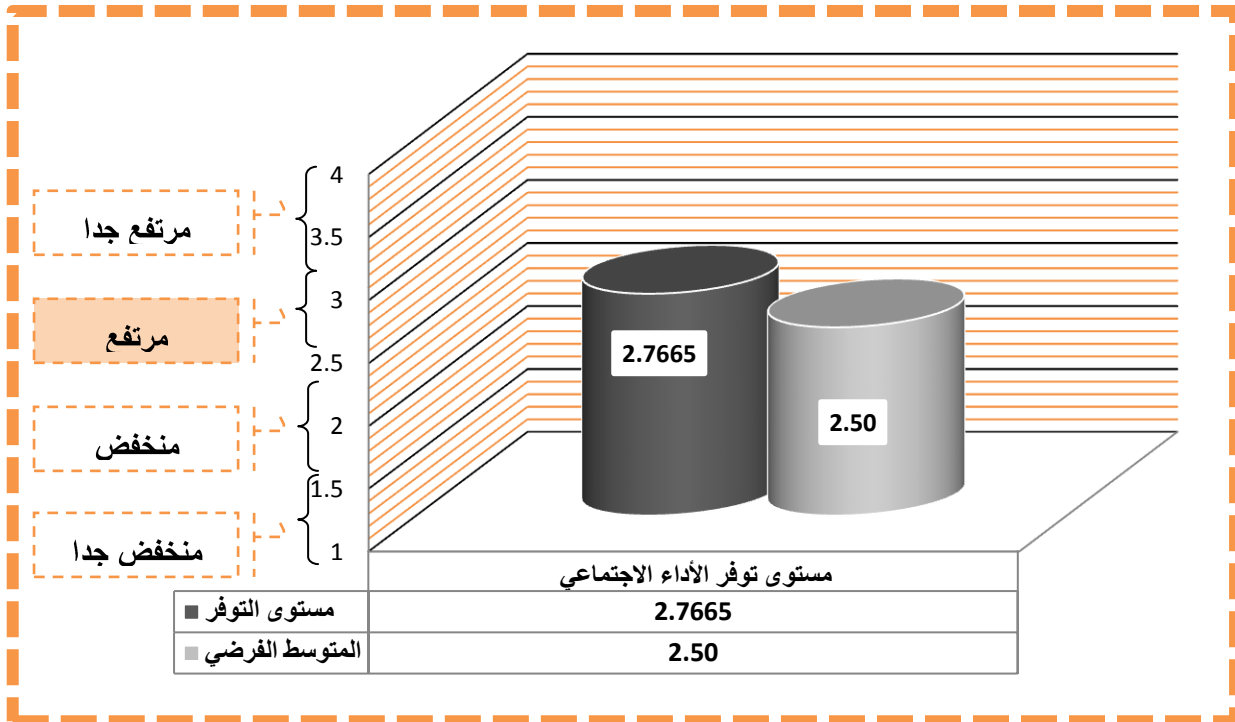
احتلت الفقرة رقم 10: المرتبة العاشرة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ: 2,267 الانحراف المعياري بلغ 0,8979، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -2,792 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) وينقص عنه بفارق بلغ -0,2328، أي أن اتجاهات أفراد العينة سلبية، لا يوافقون (غير موافقون) على أنهم بالمؤسسة يتمتعون بمعنويات عالية في العمل.

احتلت الفقرة رقم 5: المرتبة الحادية عشر من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,172 الانحراف المعياري بلغ 0,8369، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -4,216 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) وينقص عنه بفارق بلغ -0,3276، أي أن اتجاهات أفراد العينة سلبية، لا يوافقون (غير موافقون) على أنهم بالمؤسسة يرون أن المؤسسة توفر لهم مناخ اجتماعي ملائم للعمل.

وبصفة عامة نجد أن :

متوسط الحسابي لإجمالي عبارات الأداء الاجتماعي: بلغ 2.7665 وهو ضمن مجال (من 2.51 إلى أقل من 3.25 درجة) وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي=2.5 ويزيد عنه بفارق بلغ 0,26646، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T (9,581) دالة إحصائيا وهذا يدل على أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على التوفر الأداء الاجتماعي بالمؤسسة محل الدراسة وبنسبة 69,1625 % وهي ضمن مجال من 62.50% إلى 81.25%.

الشكل رقم 10: يوضح المستوى توفّر الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

و. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة.

- المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية

جدول رقم 14: يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 2	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة
12	مكان العمل مصمم بطريقة دقيقة مما يسهل اداء المهام الموكلة إلي	2,276	0,8806	-0,2241	-2,741	0,007	غير موافق
13	توفر المؤسسة ظروف عمل تساعد على اداء المهام بشكل جيد	2,716	0,7553	0,2155	3,073	0,003	موافق
14	ظروف العمل تجعل نفسيتي مضطربة في اغلب الأحيان	2,491	0,9463	-0,0086	-0,098	0,922	محايد
15	هناك برامج وقائية داخل المؤسسة	3,259	0,4591	0,7586	17,796	0,000	موافق تماما
16	أدائي با المؤسسة يرتبط بحالتك الصحية	2,276	0,6539	-0,2241	-3,692	0,000	غير موافق
17	يسود التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين	2,966	0,6844	0,4655	7,326	0,000	موافق
18	تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل	2,509	1,0914	0,0086	0,085	0,932	محايد
19	تسود علاقات إنسانية طيبة بين الزملاء	2,784	0,5074	0,2845	6,038	0,000	موافق
	المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية	2,659 5	0,31216	0,15948	5,503	0,000	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

احتلت الفقرة رقم 15 : المرتبة الاولى من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 3,259 الانحراف معياري بلغ

0,4591، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 17,796 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 15

ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي = 2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,7586، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق تماما على أنه هناك برامج وقائية داخل المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم 17: المرتبة الثانية من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,966 الانحراف المعياري بلغ 0,6844، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 7,326 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي = 2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,4655، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أنهم بالمؤسسة يسود التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين.

احتلت الفقرة رقم 19: المرتبة الثالثة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,784 الانحراف المعياري بلغ 0,5074، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 6,038 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي = 2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,2845، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أنهم بالمؤسسة تسود علاقات إنسانية طيبة بين الزملاء.

احتلت الفقرة رقم 13: المرتبة الرابعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,716 الانحراف المعياري بلغ 0,7553، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 3,073 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي = 2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,2155، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أنهم بالمؤسسة توفر المؤسسة ظروف عمل تساعد على اداء المهام بشكل جيد .

احتلت الفقرة رقم 18: المرتبة الخامسة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,509 الانحراف المعياري بلغ 1,0914، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 0,085 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي = 2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,0086، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى محايد على أنهم بالمؤسسة تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل.

احتلت الفقرة رقم 14: المرتبة السادسة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,491 الانحراف المعياري بلغ 0,9463، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -0,098 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي = 2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ -0,0086، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى محايد على أنهم بالمؤسسة ظروف العمل تجعل نفسياتي مضطربة في أغلب الأحيان.

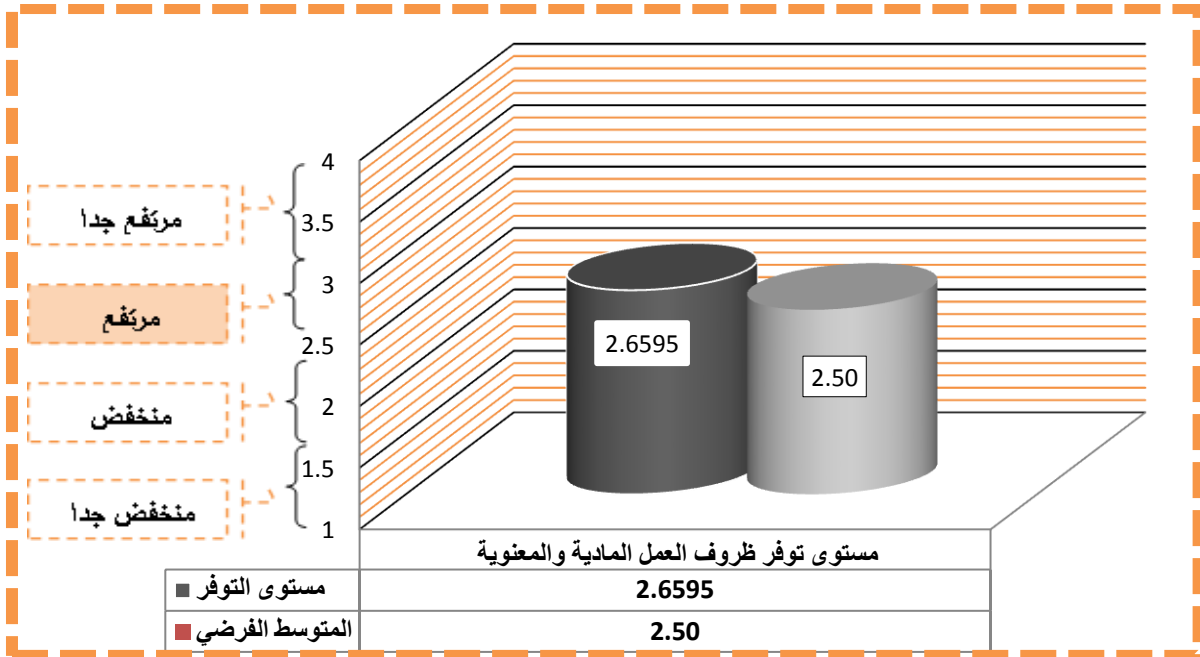
احتلت الفقرة رقم 12: المرتبة السابعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,276 الانحراف المعياري بلغ 0,8806، كما بلغت القيمة T المحسوبة: -2,741 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي =2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ -0,2241، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى غير موافق على أنهم بالمؤسسة مكان العمل مصمم بطريقة دقيقة مما يسهل أداء المهام الموكلة إلي .

احتلت الفقرة رقم 16: المرتبة الثامنة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,276 الانحراف المعياري بلغ 0,6539، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -3,692 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي =2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ -0,2241، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى غير موافق على أنهم يرتبط أدائهم بالمؤسسة بحالتهم الصحية .

وبصفة عامة نجد أن :

متوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية: بلغ 2,6595 وهو ضمن المجال (من 2.51 إلى اقل من 3.25 درجة) وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي =2.5 ويزيد عنه بفارق بلغ 0,15948، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T (5,503) دالة إحصائيا وهذا يدل على أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على توفر جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة المتعلقة بظروف العمل المادية والمعنوية محل الدراسة وبنسبة 66,4875 % وهي ضمن مجال من 62.50% إلى 81.25%.

الشكل رقم 11 يوضح المستوى توفر ظروف العمل المادية والمعنوية بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

- المرتبطة بالجوانب الوظيفية

جدول رقم 14: يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالجوانب الوظيفية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 2	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة
20	توجد لدي رغبة قوية في المشاركة في حل مشكلات العمل	3,103	0,6773	0,6034	9,596	0,000	موافق
21	أشارك في صنع القرار	2,103	0,8686	-0,3966	-4,917	0,000	غير موافق
22	توفر إدارة المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالقرارات المختلفة	1,543	0,6099	-0,9569	-16,897	0,000	غير موافق تماما
23	يملك رئيسي القدرة على التمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل	3,302	0,5145	0,8017	16,784	0,000	موافق تماما
24	لرئيسي المباشر القدرة على التوجيه والتحسين المستمر للأداء	2,957	0,6240	0,4569	7,886	0,000	موافق
25	يفوض رئيسي الصلاحيات والمسؤوليات مع التأكيد على مبدأ المسالة	1,784	0,5565	-0,7155	-13,848	0,000	موافق
26	يتبع رئيسي في العمل النمط ألتشاركي في القيادة و الإشراف	2,647	0,6627	0,1466	2,382	0,019	موافق
27	تشعر بالفخر والانتماء للمكان الذي تعمل فيه	3,414	0,5908	0,9138	16,659	0,000	موافق تماما
28	اشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي	1,621	0,6935	-0,8793	-13,656	0,000	غير موافق تماما
29	تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرامج التدريب والتكوين	3,009	0,4845	0,5086	11,307	0,000	موافق
	المرتبطة بالجوانب الوظيفية	2,5483	0,24441	0,04828	2,127	0,019	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

احتلت الفقرة رقم 27: المرتبة الأولى من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ: 3,414 الانحراف المعياري بلغ 0,5908، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 16,659 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 27 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,9138، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق تماما على أنهم بالمؤسسة يشعرون بالفخر والانتماء للمكان الذي يعملون فيه .

احتلت الفقرة رقم 23: المرتبة الثانية من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 3,302 الانحراف المعياري بلغ 0,5145، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 16,784 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 23 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,8017، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق تماما على أنهم بالمؤسسة يقرون أن رئيسهم يملك القدرة على التمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل.

احتلت الفقرة رقم 20: المرتبة الثالثة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 3,103 الانحراف المعياري بلغ 0,6773، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 9,596 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,6034، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أنهم بالمؤسسة توجد لديهم رغبة قوية في المشاركة في حل مشكلات العمل.

احتلت الفقرة رقم 29: المرتبة الرابعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 3,009 الانحراف المعياري بلغ 0,4845، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 11,307 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 29 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,5086، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أنهم بالمؤسسة تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرامج التدريب والتكوين .

احتلت الفقرة رقم 24: المرتبة الخامسة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,957 الانحراف المعياري بلغ 0,624، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 7,886 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 24 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد(الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,4569، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون بمستوى موافق على أنهم بالمؤسسة لرئيسهم المباشر القدرة على التوجيه والتحسين المستمر للأداء.

احتلت الفقرة رقم 26: المرتبة السادسة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,647 الانحراف المعياري بلغ 0,6627، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 2,382 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 26 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه

بفارق بلغ 0,1466، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أنهم بالمؤسسة يتبع رئيسهم في العمل النمط التشاركي في القيادة والإشراف.

احتلت الفقرة رقم 21: المرتبة السابعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,103 الانحراف المعياري بلغ 0,8686، كما بلغت القيمة T المحسوبة: -4,917 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ -0,3966، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى غير موافق على أنهم يشاركون في صنع القرار.

احتلت الفقرة رقم 25: المرتبة الثامنة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 1,784 الانحراف المعياري بلغ 0,5565، كما بلغت القيمة T المحسوبة: -13,848 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 25 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ -0,7155، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أنهم بالمؤسسة يفوضو رئيسهم الصلاحيات والمسؤوليات مع التأكيد على مبدأ المسألة.

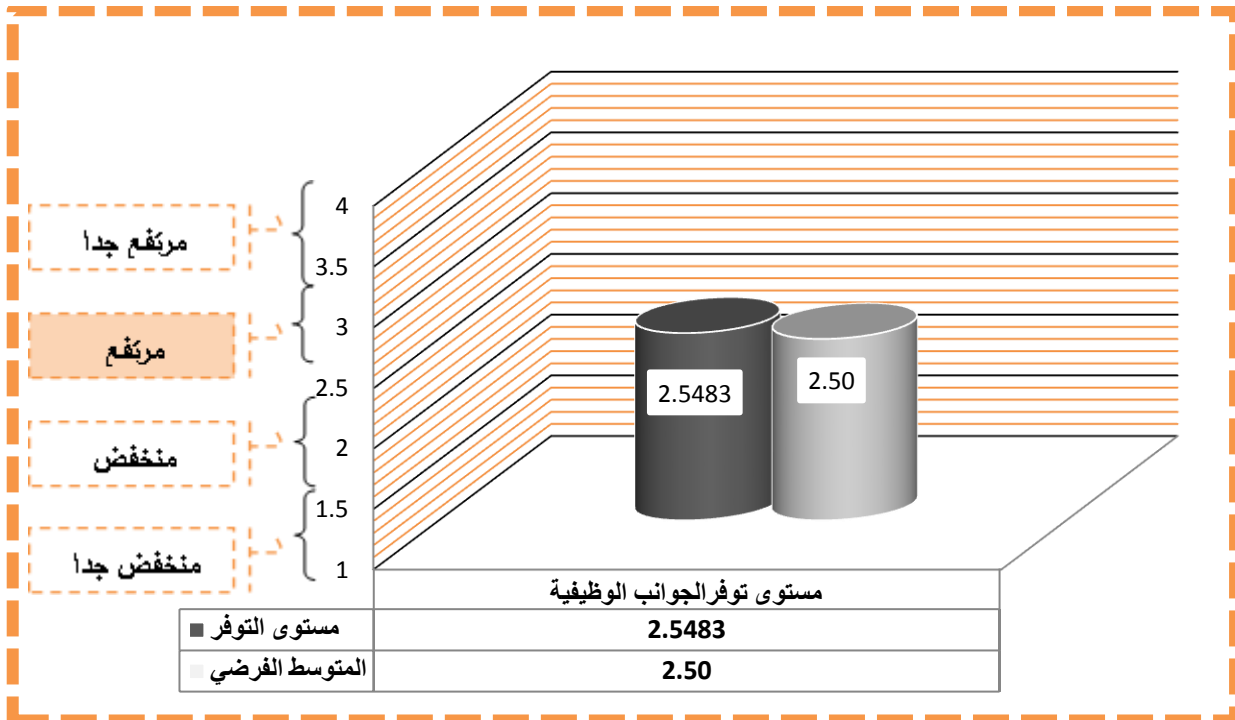
احتلت الفقرة رقم 28: المرتبة التاسعة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 1,621 الانحراف المعياري بلغ 0,6935، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -13,656 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 28 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ -0,8793، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى غير موافق تماما على أنهم بالمؤسسة يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي.

احتلت الفقرة رقم 22: المرتبة العاشرة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ: 1,543 الانحراف المعياري بلغ 0,6099، كما بلغت القيمة T المحسوبة : -16,897 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 22 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ -0,9569، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى غير موافق تماما على أن المؤسسة توفر لهم كافة المعلومات المتعلقة بالقرارات المختلفة.

وبصفة عامة نجد أن :

متوسط الحسابي لإجمالي العبارات المرتبطة بالجوانب الوظيفية: بلغ 2,54 وهو ضمن المجال (من 2.51 إلى أقل من 3.25 درجة) وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي=2.5 ويزيد عنه بفارق بلغ 0,04828، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T (2,127) دالة إحصائيا وهذا يدل على أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على التوفر جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة المرتبطة بالجوانب الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة وبنسبة 63,707 وهي ضمن مجال من 62.50% إلى 81.25%.

الشكل رقم (12) يوضح مستوى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المرتبطة بالجوانب الوظيفية بالمؤسسة محل الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية

الجدول رقم 15: يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المرتبطة بالجوانب المالية

والاقتصادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	متوسط الفرق عن متوسط الفرضي 2	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	مستوى الموافقة
30	تعتبر نظم الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة	3,207	0,4666	0,7069	16,318	0,000	موافق
31	تناسب مؤهلاتي العلمية و قدراتي العملية مع درجتي الوظيفية	3,164	0,5586	0,6638	12,798	0,000	موافق
32	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة	2,922	0,7241	0,4224	6,283	0,000	موافق
	المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية	3,0977	0,32606	0,59770	19,743	0,000	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

من خلال الجدول أعلاه نجد :

احتلت الفقرة رقم 30: المرتبة الأولى من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ: 3,207 الانحراف المعياري بلغ 0,4666 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة : 16,318 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 30 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,7069، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أن نظم الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة.

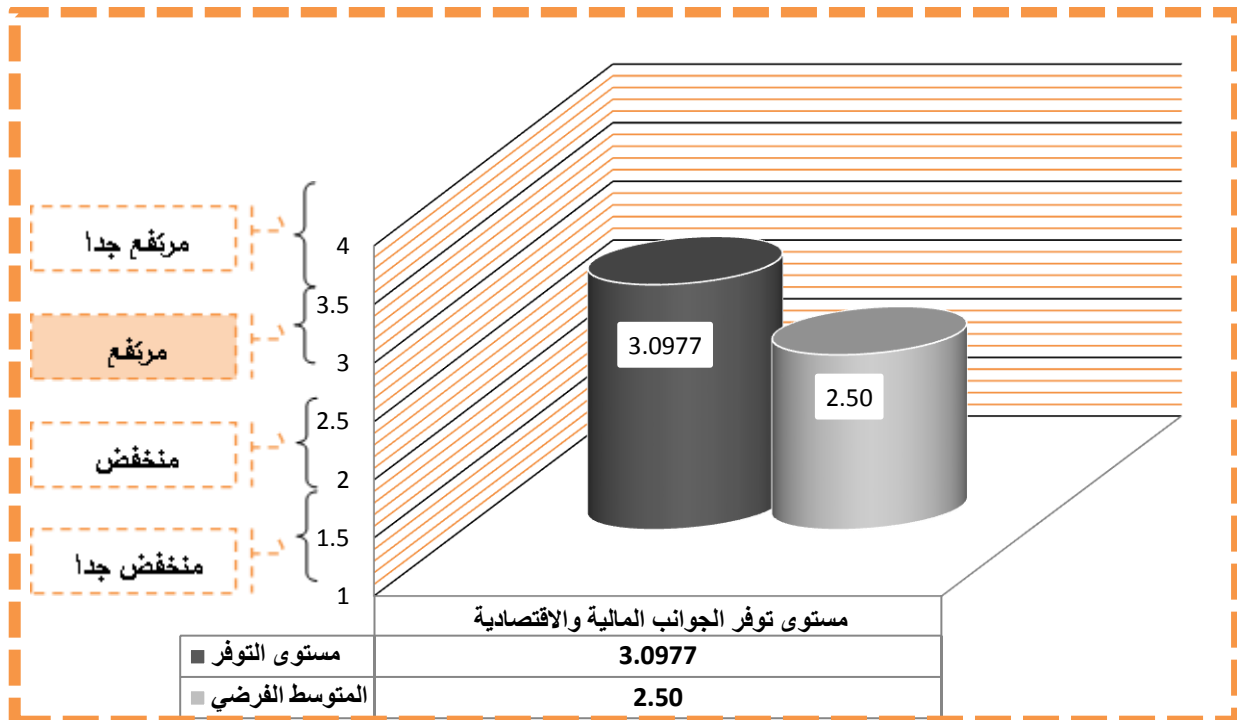
احتلت الفقرة رقم 31: المرتبة الثانية من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 3,164 الانحراف المعياري بلغ 0,5586 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 12,798 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 31 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,6638، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أنهم بالمؤسسة تتناسب مؤهلاتهم العلمية وقدراتهم مع درجتهم الوظيفية.

احتلت الفقرة رقم 32: المرتبة الثالثة من حيث أهميتها بمتوسط حسابي بلغ : 2,922 الانحراف المعياري بلغ 0,7241 ، كما بلغت القيمة T المحسوبة: 6,283 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 32 ذات دلالة إحصائية وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن درجة الحياد (الوسط الفرضي=2.5) ويزيد عنه بفارق بلغ 0,4224، أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية ويوافقون وبمستوى موافق على أن المؤسسة تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة.

وبصفة عامة نجد أن :

متوسط الحسابي الإجمالي للعبارات المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية: بلغ 3,09 وهو ضمن المجال (من 2.51 إلى أقل من 3.25 درجة) وبما أن المتوسط الحسابي يختلف جوهريا عن المتوسط الفرضي=2.5 ويزيد عنه بفارق بلغ 0,59770 ، أي أن اتجاهات مفردات العينة ايجابية وأن قيمة الاختبار T(19,743)دالة إحصائيا وهذا يدل على أفراد العينة يوافقون وبمستوى مرتفع على التوفر جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية بالمؤسسة محل الدراسة وبنسبة 77,4425% وهي ضمن مجال من 62.50% إلى 81.25%.

الشكل رقم 13: يوضح المستوى توفر المرتبطة بالجوانب المالية والاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010 وبصفة عامة : يمكن نخلص الى :

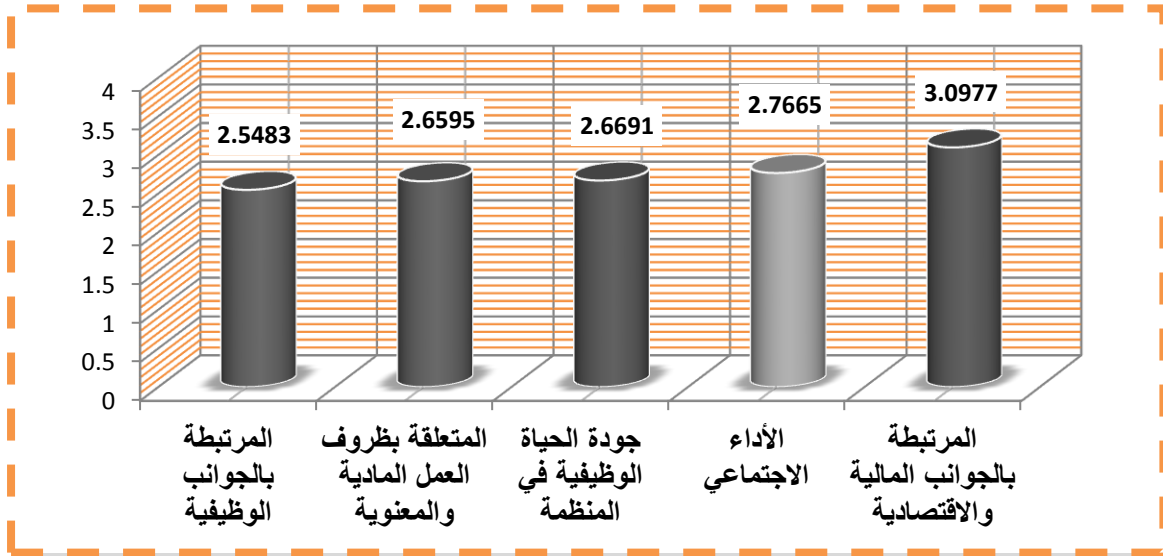
جدول رقم 16: بين مستوى توفر ترتيب اهمية المتغيرات الدراسة بالمؤسسة

الرقم	متغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى التوفر	الترتيب
1.	ظروف العمل المادية والمعنوية	2,6595	0,31216	مرتفع	02
2.	الجوانب الوظيفية	2,5483	0,24441	مرتفع	03
3.	الجوانب المالية والاقتصادية	3,0977	0,32606	مرتفع	01
	جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة	2,6691	0,18264	مرتفع	01
	الأداء الاجتماعي	2,7665	0,29953	مرتفع	02

من خلال الجدول أعلاه: يتبين لنا مستويات وأهمية متغيرات الدراسة وترتيبهم بالمؤسسة محل الدراسة كمايلي :

بالنسبة لمتغيرات جودة الحياة الوظيفية فإن متغير الجوانب المالية والاقتصادية احتل المرتبة الأولى يليه متغير ظروف العمل المادية والمعنوية يليه متغير الجوانب الوظيفية. أما متغير الأداء الاجتماعي فهو أعلى توفراً من متغير جودة الحياة الوظيفية بالمؤسسة.

الشكل رقم 14: يبين بين مستوى توفر ترتيب أهمية المتغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23 وبرنامج EXCEL.v2010

المطلب الثالث: تقييم النتائج واختبار الفرضيات

بعد تحليل كل من المقابلة والاستبيان سيتم اختبار فرضيات هذا البحث وهذا بإثباتها أو نفيها

أولاً: اختبار الفرضيات الدراسة

أ. اختبار الفرضية الأولى: من خلال تحليل نتائج المقابلة مع مراقب التسيير اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على بعض أدوات مراقبة التسيير المتمثلة في لوحة القيادة والموازنات التقديرية وتحاول تكييفها مع المتطلبات الاجتماعية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

بعد تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات كل محور نقوم باختبار صحة الفرضية نستخدم :

- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة

* والقاعدة في رفض أو قبول الفرضية هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيم 'T' الجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (115) فإننا نرفض H0 ونقبل H1.

الفرضية الثانية:

- مستوى الأداء الاجتماعي بالمؤسسة محل الدراسة يرقى إلى المستوى المطلوب

أي :

* الفرضية الصفرية H₀: مستوى الأداء الاجتماعي بالمؤسسة لا يرقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع).

* الفرضية البديلة H₁: مستوى الأداء الاجتماعي بالمؤسسة يرقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع).

جدول رقم 17: يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	درجة الحرية	Sig	نتيجة إختبار الفرضية 01
دلالة إجابات أفراد العينة على الأداء الاجتماعي	2,7665	0,29953	9,581	115	0.000	قبول H_1
قيمة ت المجدولة : 1.981 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 115 .						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن :

بلغت القيمة T المحسوبة: 9,581 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني إجابات أفراد العينة على الأداء الاجتماعي دالة إحصائياً إذن: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: مستوى الأداء الاجتماعي بالمؤسسة يرقى إلى المستوى المطلوب (مرتفع).

ب. اختبار الفرضية الثانية: بالرجوع إلى نتائج الاستبيان وتحليل نتائج المحور الأول منه وضم إجابة رئيس مصلحة الموارد البشرية فيما يخص مدى تحقيق المنظمة للأداء الاجتماعي يتضح أن المؤسسة تحقق الأداء الاجتماعي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة:

- تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية

أي :

* الفرضية الصفرية H_0 : لا تتبنى المؤسسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية (يتوفر)،

* الفرضية البديلة H_1 : تتبنى المؤسسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية (لا يتوفر).

جدول رقم 18: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

نتيجة اختبار الفرضية 01	Sig	درجة الحرية	t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
قبول H_1	0.000	115	9,974	0,18264	2,6691	دلالة إجابات أفراد العينة على توفر مفهوم جودة الحياة الوظيفية
قيمة T المجدولة : 1.981 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 115 .						

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 23

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 أن:

بلغت القيمة T المحسوبة 9,974 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني إجابات أفراد العينة على توفر مفهوم جودة الحياة الوظيفية أي دالة إحصائية إذن: نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: تتبنى المؤسسة محل الدراسة مفهوم جودة الحياة الوظيفية، (يتوفر)

ج. اختبار الفرضية الثالثة: بالرجوع إلى نتائج الاستبيان نجد أن المؤسسة محل الدراسة تتبنى مفهوم جودة الحياة الوظيفية وتوفر أبعادها رغم تفاوتها من حيث ترتيب وأهمية كل بعد، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

د. اختبار صحة الفرضية الرابعة: بالرجوع إلى نتائج المقابلة يتضح أن مراقب التسيير يقوم بإعداد ميزانيات بغرض تحسين جودة الحياة الوظيفية وإدارة التكاليف اللازمة لذلك من خلال مقارنة للتكاليف المقدرة مع التكاليف الفعلية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

هـ. اختبار صحة الفرضية الخامسة: يتم قياس تحسن جودة الحياة الوظيفية عن طريق تحليل المؤشرات الموجودة ضمن التقرير الشهري ومقارنتها بفترات سابقة ومدى تحسن دلالة المؤشر وهو ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تم تقديم تعريف بالمؤسسة وتحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية، ثم قمنا بعدها بعرض وتحليل البيانات كما تمت مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة، حيث تبين أن المؤسسة تستعمل بعض أدوات مراقبة التسيير إلا أن استعمالها في الجانب الاجتماعي يكاد ينعدم، وأن الجهد الأكبر في تحسين جودة الحياة الوظيفية يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية وذلك للإغفال إدارة المؤسسة عن مدى أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية واعتقادها أن إدارة الموارد البشرية هي الأجدر بذلك.

الخاتمة

من خلال هذا البحث وبالاعتماد على الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني يتضح أن نجاح المؤسسات في البقاء والاستمرار في محيط تنافسي يمتاز بالتغير يفرض عليها التحسين الدائم لأدائها خاصة أداء مواردها البشرية، لذا لا بد عليها من معرفة احتياجات هذا الأخير ومراقبة ظروف عمله وعلى ذلك استهدف هذا البحث جزء تطبيقي تم تسليط الضوء فيه على إحدى المؤسسات الجزائرية بغية معرفة مدى توفير المؤسسة لنظام يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية لتطوير أداء الموارد البشرية، والرفع من مستواهم بما يضمن للمؤسسة زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها واستمراريتها في المحيط الذي تنشط فيه.

وفيما يلي عرض لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا البحث وتقديم بعض الاقتراحات وآفاق لأبحاث مستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع خرجنا بجملة من النتائج كالاتي:

1. تحقق المؤسسة محل الدراسة الأداء الاجتماعي ويظهر ذلك في محاولات دعم محتويات أبعاد الأداء الاجتماعي؛
2. تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها بصفة دائمة وهذا لاستغلال نتائجه في عدة أغراض منها:
 - معرفة مدى كفاءة العاملين وقدرتهم على إنجاز المهام الموكلة إليهم بالإضافة إلى اعتبارها أساس المعاملة العادلة بين العاملين، كما تستغل أيضا في معرفة نقاط قوة العاملين لدعمها ونقاط ضعفهم لمعالجتها.
3. تقوم المؤسسة بتقييم أداءها ومدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها وهذا ما اتفق مع الجانب النظري؛
4. إن العمل داخل المؤسسة يغلب عليه الطابع الجماعي هذا لأن طبيعة العمل تتطلب ذلك؛
5. تعتمد المؤسسة في معالجتها للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية على مقاربات كمية وأخرى نوعية وهذا من خلال التقارير التي تعطي انحرافات مقارنة مع الأهداف وتخصص مؤشرات لكشفها مع تدعيم تلك التقارير بمساءلة العمال والتحاور معهم لوضع حلول وهذا ما يتفق مع الجانب النظري في بحثنا؛

6. توفر المؤسسة بعض أدوات مراقبة التسيير إلا أن هذه الأدوات تهتم بالجانب المالي للمؤسسة، كما لاحنا هناك محاولات لتكييف تلك الأدوات في الجانب الاجتماعي ويظهر ذلك من خلال اعتمادها طريقة التكاليف المقدرة ومقارنتها بالتكاليف الفعلية وقياس الانحراف؛
7. المؤسسة محل الدراسة تولي أبعاد جودة الحياة الوظيفية اهتمامات متباينة.

ثانيا: الاقتراحات

1. ضرورة تطبيق نظام مراقبة التسيير الاجتماعي واعتمادها كسلاح يساهم في تحسين جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة؛
2. تكوين المتخصص في مراقبة التسيير على القدرة بتكييف أدوات مراقبة التسيير في الجانب الاجتماعي ومختلف استخداماتها؛
3. إجراء تغييرات جوهرية في ثقافة المسؤولين بالمؤسسة لتوفير أرضية مناسبة لمراقبة التسيير الاجتماعي، وهذا بالتخلي عن التفكير بأن إدارة الموارد البشرية هي المسئول الوحيد عن تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة؛
4. إن الاهتمام بكل أبعاد جودة الحياة الوظيفية يتطلب وجود أداة توفر مجموعة مؤشرات ملممة بكل جوانب هذه الأخيرة، وهذا لعدم وجود ذلك التفاوت في الأهمية الملاحظة؛
5. توفير على الأقل أداة من أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي كلوحة قيادة اجتماعية شاملة لكل المتغيرات الاجتماعية لتسهيل عرضها وتحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها؛
6. ضرورة تعميم نظام معلومات اجتماعي على جميع المصالح والأقسام بدلا من اقتصره على مصلحة الموارد البشرية، لتوفير المعلومات الضرورية والشاملة عن العاملين واتخاذ الإجراءات التصحيحية الصائبة.
7. وأخيرا تم اقتراح نموذج لوحة قيادة اجتماعية بعد تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة واقتراح مؤشرات لمتابعة الأبعاد التي لاحظنا أن المؤسسة تهملها نوعا ما.

ثالثاً: أفاق الدراسة

من خلال الاطلاع على موضوع مراقبة التسيير الاجتماعي ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية فإننا نقترح جملة من المواضيع التي نراها جديرة بالبحث فيها في دراسات مستقبلية منها:

1. دور مراقبة التسيير الاجتماعي في دعم الحوار الاجتماعي داخل المؤسسة؛
2. أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تقييم أداء العاملين؛
3. لوحة القيادة الاجتماعية كأداة لتحسين ظروف العمل بالمؤسسة؛
4. مراقبة التسيير الاجتماعي وعلاقتها بقيادة الأداء داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. باللغة العربية

أ- الكتب

1. أبو نصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
2. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، بدون دار النشر، دون بلد النشر، 2000 .
3. بوخمن عبد الفتاح، تسيير الموارد البشرية: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
4. ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
5. جاد الرب سيد محمد، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال المصرية، دار النهضة، القاهرة، 2008.
6. جاسم عقيل، مدخل في تقييم أداء المشروعات، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
7. حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2007.
8. حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
9. حسن محمد عبد الرحمن، علم النفس الصناعي، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
10. حماد طارق عبد العال، الموازنات التقديرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
11. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الأزاريطة، الإسكندرية.
12. خضير كاظم حمود، كاسب الخرشنة ياسين ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
13. السالم مؤيد سعيد، حرحوش عادل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2009.
14. سامي راضي محمد، حجازي وجدي حامد، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، 2006.

15. شعبان علي حسين ، علم النفس أسس السلوك الإنساني بين النظريات والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
16. صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دون ذكر السنة.
17. صبحي إدريس وائل محمد ، منصور الغالي طاهر محسن، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.
18. الصيدني محمد، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
19. عاشور أحمد صقر، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
20. العايب رابع، مدخل إلى ميادين علم النفس والتنظيم، دار الهدى، 2006، عين مليلة، الجزائر.
21. عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
22. عبد الرزاق محمد أثمار، إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
23. عبد الغني أشرف محمد، علم النفس الصناعي: أسس وتطبيقات، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، الإسكندرية، 2003.
24. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
25. عبد القادر فرح، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 5، الإسكندرية، دون ذكر السنة.
26. عبد الوهاب أحمد، السلوك التنظيمي، دار الوفاء للطباعة، مصر، 2000.
27. عدون ناصر دادي، قويدر الواحد عبد الله، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، 2006.
28. عقيلي عمرو وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
29. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
30. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

31. فركوس محمد، الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
32. كاضم حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار صنعاء، بدون ذكر البلد، 2002.
33. ماهر أحمد، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .

34. مجيب أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007.

35. مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2003.

36. نجيب شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2007.

37. الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، 108.

ب- الأعمال الأكاديمية:

* الأطروحات

38. علاوي عبد الفاتح ، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، 2012/2013.

39. يجاوي إلهام ، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير، جامعة سطيف، 2006/2005.

* رسائل ماجستير

40. عقون سعاد ، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001.

41. لقواق عبد الرزاق ، أهمية مراقبة التسيير الاجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009/2008.

* الملتقيات

42. حمدي صراح ، لوحة القيادة الاجتماعية أساس اتخاذ قرار لإدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 14 و15 أفريل، 2009.

* المجلات

- 43.ديوب حسن أيمن ، تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية، مجلة جامعية، دمشق، كلية التجارة للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 30، العدد 01، 2014.
44. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، جودة الحياة وآثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية، بحث مقبول النشر، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد الثاني، جامعة المنصورة، لكلية التجارة، 2004.

* المداخلات

45. السراج حطي محمد شاكر، حامد محمد، مداخلة بعنوان استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10 11 نوفمبر، 2009.

ب. المراجع باللغة الفرنسية

46. Abdelatif Khemakhem, la dynamique du control de gestion, Dunod , paris, 1997.
47. Alain Fernandes, l'essentiel de tableau de bord, Edition d'organisation, 3^{eme}ed ,2006, P56.
48. Arnaud Trenvouey, performance collective: nouveau enjeux nouvelles approches", article publie le 03/09/2014 en ligne
49. Bernard Martory, contrôle de gestion social, Vuibert, paris, 1999
50. Bernard Martory, les tableaux de bord sociaux, Edition liason, paris, France, 2004, P25- 27.
51. Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, 6^{eme} ed, dunod, 2005, paris, France, p247.
52. Claude Alazard, sabine séparai, control de gestion, 5^{em}ed, paris, Edition dunod, 2001, P591.
53. Jean Pierre Taib, les tableaux de bord de la gestion sociale, dunod, paris, 2002, P01.
54. Omar Ichem, control de gestion et audit social, mémoire de fin d études, institut supérieur international de tourisme de tanger, administration et gestion d'entreprise touristiques et hôtelières, 2007/2008.
55. Stéphanie Baggio, pierre Eric sette, la performance sociale au travail, livre blanc, réalisé par: mqr la, janvier, 2013.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: دليل المقابلة مع مراقب التسيير

- ما هو موقع مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي
- فيما تتمثل مهامكم فيما يتعلق بمراقبة تسيير الموارد البشرية؟
- ما هي مختلف أدوات مراقبة التسيير التي تستعملها؟
- ما هي استعمالات هذه الأدوات في الجانب الاجتماعي
- ما هي أهم أهداف المؤسسة الاجتماعية؟
- هل لكم القدرة دائما على ترجمة تلك الأهداف في شكل موازنات
- هل يتم وضع المؤشرات الموجودة ضمن التقارير الشهرية في هذا القسم أم بالتنسيق مع بقية الأقسام؟
- كيف يمكن لهذه المؤشرات أن تساهم في جودة الحياة الوظيفية؟
- كيف يتم قياس جودة الحياة الوظيفية اعتمادا على مراقبة التسيير الاجتماعي؟
- ما هي أهم الانحرافات التي تقومون بتحليلها في مجال تسيير الموارد البشرية؟

الملحق رقم 02: دليل المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

- باعتبارك رئيس مصلحة الموارد البشرية كيف تساهم وظيفتك في معرفة ظروف العمل والتأثير فيها؟
- كيف يتم إدارة الصراعات داخل المؤسسة؟
- كيف يمكنك تقييم معدلات الغياب بالمؤسسة
- هل توجد تنظيمات عمالية داخل المؤسسة؟
- هل توجد ثقافة مشاركة وتمكين العاملين داخل المؤسسة؟
- هل تقوم بتحليل الوظائف؟
- هل تقوم بتقييم اداء العاملين؟ ما الغرض من ذلك؟
- هل تخصصون ميزانيات لبرامج تدريب وتكوين العاملين؟
- هل توفر المؤسسة نظام معلومات؟
- هل ترى أن المؤسسة تحقق أهدافها؟

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

استمارة البحث

دور مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في

المؤسسة الإنتاجية

دراسة حالة بمطاحن الحضنة

لمعرفة دور مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الإنتاجية، قمنا بتصميم هاته الاستمارة ونرجو من سيادتكم التعاون معنا والإجابة بكل موضوعية عن الأسئلة المدونة بها، بوضع علامة أمام الإجابة المناسبة، ونضمن لكم السرية التامة وعدم استعمال هاته المعلومات إلا لغرض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذة

من إعداد الطالبة:

بتغّه صونيا

تريكي حياة

السنة الجامعية: 2015 \ 2016

المحور الأول: بيانات شخصية

الجنس : ذكر أنثى

السن : 20_30 سنة 31_40 سنة 41_50 سنة أكثر من 50 سنة

المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5_10 سنة 11_15 سنة أكثر من 15 سنة

المستوى الوظيفي: عون تحكم عون تنفيذ إطار إطار سامي

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالأداء الاجتماعي

غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق تماما	العبارة
				1. أشعر بأني بصحة جيدة
				2. أرى أن عملي له قيمة
				3. أرى أنني أحقق ذاتي من خلال عملي وإن ما أقوم به له فائدة
				4. أشعر بالمتعة في عملي
				5. أرى أن المؤسسة توفر لي مناخ اجتماعي ملائم للعمل
				6. أشعر بالعدالة الاجتماعية داخل المؤسسة
				7. أعاني من اضطرابات نفسية ناتجة عن العمل
				8. أعمل ضمن جماعة
				9. يؤثر عملي ضمن جماعة إيجابيا على أدائي
				10. أتمتع بمعنويات عالية في العمل
				11. أنا راض عن عملي

المحور الثالث: واقع جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة

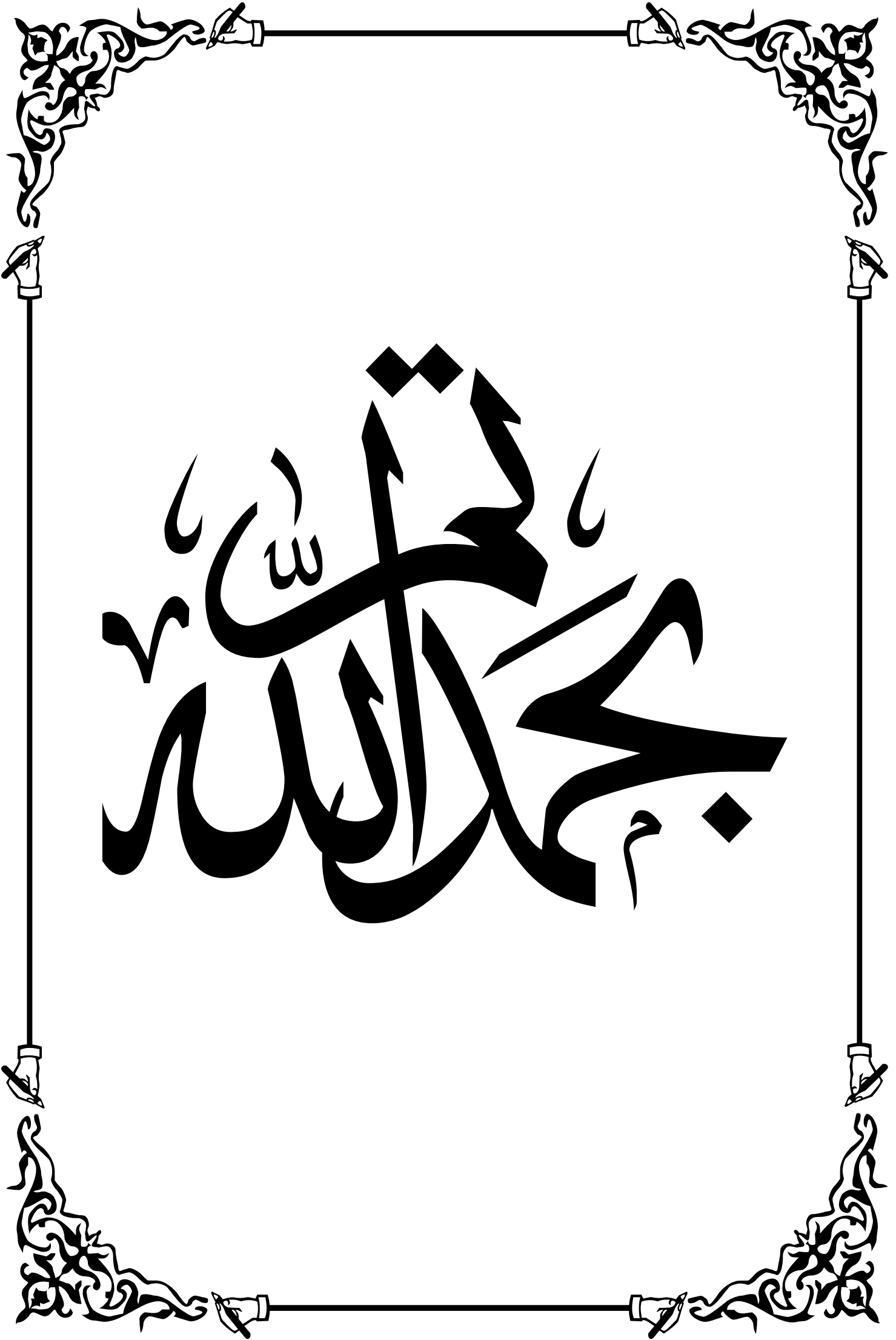
				12. مكان العمل مصمم بطريقة دقيقة مما يسهل أداء المهام الموكلة إلي
				13. توفر المؤسسة ظروف عمل تساعد على أداء المهام بشكل جيد

				14. ظروف العمل تجعل نفسيتي مضطربة في اغلب الأحيان
				15. هناك برامج وقائية داخل المؤسسة
				16. أدائي با المؤسسة يرتبط بحالتك الصحية
				17. يسود التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين
				18. تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل
				19. تسود علاقات إنسانية طيبة بين الزملاء
				20. توجد لدي رغبة قوية في المشاركة في حل مشكلات العمل
				21. أشارك في صنع القرار
				22. توفر إدارة المؤسسة كافة المعلومات المتعلقة بالقرارات المختلفة
				23. يملك رئيسي القدرة على التمكين العاملين وإيجاد بيئة تعاونية في العمل
				24. لرئيسي المباشر القدرة على التوجيه والتحسين المستمر للأداء
				25. يفوض رئيسي الصلاحيات والمسؤوليات مع التأكيد على مبدأ المسالة
				26. يتبع رئيسي في العمل النمط ألتشاركي في القيادة و الإشراف
				27. تشعر بالفخر والانتماء للمكان الذي تعمل فيه
				28. اشعر بالأمن والاستقرار الوظيفي
				29. تعطي الإدارة اهتماما كبيرا لبرامج التدريب والتكوين
				30. تعتبر نظم الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة
				31. تتناسب مؤهلاتي العلمية و قدراتي العملية مع درجتي الوظيفية
				32. تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي على أسس ومعايير إدارية واضحة

الملحق رقم (04) بعد الاطلاع على مطاحن الحضنة تم اقتراح النموذج التالي : نموذج مقترح للوحة قيادة الاجتماعية

التجمع			الشهر			معلومات حول مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية		
الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء الفعلي	الانحراف	الأداء المتوقع	الأداء الفعلي	التفسير	طريقة الحساب	المؤشر
								<ul style="list-style-type: none"> ● <u>مؤشرات المناخ الاجتماعي</u> <u>أولاً: مؤشرات الغياب.</u> - نسبة التأخير - نسبة الغيابات. - نسبة الغيابات غير المبررة <u>ثانياً: مؤشرات دوران العمل.</u> - معدل ترك الخدمة - نسبة بقاء العاملين <u>ثالثاً: مؤشرات الصراعات</u> - العلاقات المهنية. - متوسط شكاوى العمال - تأثير سا التوقف بسبب النزاع على الإنتاج - شدة النزاعات <u>رابعاً: مؤشرات التكوين</u> - نصب العامل الواحد من نفقات التدريب - متوسط كلفة يوم التدريب - نسبة المشاركة في التدريب - نسبة تحقيق الموازنة <u>خامساً: مؤشرات حوادث العمل</u> - نسبة حوادث الإصابات - نسبة الاجازات المرضية
						<ul style="list-style-type: none"> - مدى احترام العاملين في أوقات العمل والبحث عن أسباب التأخير - مدى رضا العاملين ونجاح الإدارة في القيادة - عدم اهتمام العاملين بالعمل في المؤسسة (الاهتمام الوظيفي) - يدل على مدى استقرار العاملين - يدل على ملاءمة البيئة واندماج العاملين - مدى اهتمام الإدارة بتنمية العلاقات المهنية - مدى انسجام بين الإدارة والعمال واستقرار الحالة الاجتماعية - مؤشر إلى مدى تأثير التوقف بسبب النزاعات بين الإدارة والعاملين - مؤشر إلى شدة وكثافة النزاعات - يوضح مدى فعالية النشاط التدريبي - مؤشر إلى جدوى عمليات التدريب ومدى فعاليتها وكفاءتها - مؤشر إلى السيورة الحسنة لعملية التدريب - يوضح حجم وأهمية العراقيل التي تواجه عملية التدريب - مؤشر إلى مدى كفاءة الإدارة المسؤولة عن الأمن والسلامة - مؤشر إلى مدى تأثير الاجازات المرضية على كفاءة الانتاج 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد ساعات التأخير/إجمالي سا العمل - عدد سا التغيب/إجمالي سا العمل - عدد الغيابات غير المبررة/مجموع الغيابات - عدد تاركي الخدمة لسبب إداري/ عدد العاملين - عدد العمال الباقين بعد سنة من التعيين/ عدد من تم اختيارهم وتعيينهم - عدد الاجتماعات مع ممثلي العمال والنقابات - عدد شكاوى العامل / عدد العاملين - عدد سا التوقف بسبب النزاع/ عدد سا العمل - إجمالي سا الضائعة الناتجة عن الإضراب/ سا العمل النظرية - نفقات التدريب / على عدد العاملين - نفقات التدريب/ عدد أيام التدريب - عدد المتدربين / عدد العمال المسجلين - الموازنة المحققة في التدريب/ الموازنة المقدرة - عدد الحوادث والإصابات/ عدد العاملين - عدد الإجازات المرضية/ عدد سا العمل 	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الملخص:

تعالج هذه الدراسة موضوع دور مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة الإنتاجية، والتي تهدف إلى إثراء البحث العلمي حول هذا الموضوع وكذا تبيان أهمية نظام مراقبة التسيير الاجتماعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الأداء الاجتماعي.

حيث تم قياس مدى اعتماد أدوات مراقبة التسيير الاجتماعي في مؤسسة "مطاحن الحضنة" وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة توفر بعض أدوات مراقبة التسيير إلا أنها لا تستعمل في تحسين جودة الحياة الوظيفية ولتحسين هذه الأخيرة تعتمد المؤسسة على إدارة الموارد البشرية بشكل كبير.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة التي يمكن اعتمادها من تحسين واقعها في مجال مراقبة التسيير الاجتماعي وجودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الاجتماعي، مراقبة التسيير الاجتماعي، جودة الحياة الوظيفية.

Abstract

this study takes the issue of the role of social management control in enhancing the quality of the professional life in the productive enterprise and which aims to enrich the scientific inquiry about this research area as well as to demonstrate the importance of social management control system in improving the quality of professional life and accomplishing social performance.

The research aims also to measure the extent adoption of social management control tools in " **Matahin El Hodna**" as the enterprise chosen for case study for this research. The major results of this study shows that not all of these tools are used in this case, and are not employed in order to improve the quality of professional life. But this enterprise depends essentially on human resource management to develop the quality of professional life.

The study concludes with suggestions and themes research which can be useful in the future.

Key words: the social performance, social management control, the quality of professional life.