



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: العلوم الاجتماعية



الشعبة: علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

جودة الخدمات الاجتماعية وأثرها على  
أداء العاملين داخل المؤسسة العمومية  
دراسة ميدانية بمديرية الضرائب - الطارف-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة :

أ. مناعي وسيلة

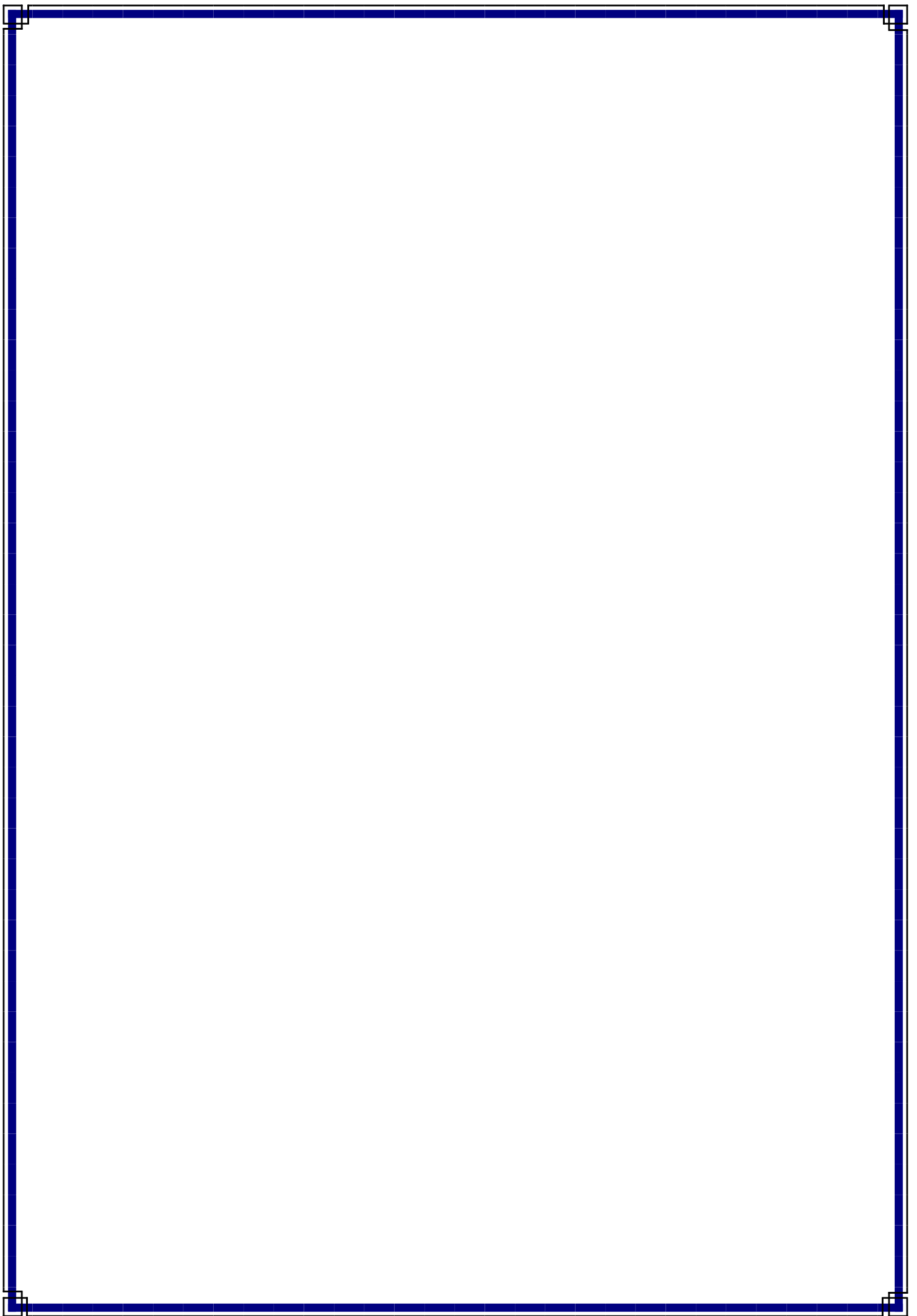
من إعداد الطالبة :

• ذيب شادية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذة
جامعة الطارف	رئيسا	محاضر - أ -	1 - د. عطيل عواطف
جامعة الطارف	عضو مناقشا	محاضر - ب -	2 - د. مقدم سعاد
جامعة الطارف	مشرف	مساعد - أ -	3 - أ. مناعي وسيلة

السنة الجامعية: 2018/2017



# شكر وتقدير

نشكر الله تعالى ونحمده حمدا كثيرا مباركنا الذي وفقنا  
على إتمام هذا البحث ونسأله أن يكون مثقالا لموازيننا.

كما نتقدم بجلشكر والإمتنان والتقدير إلى الأستاذة  
المشرفة "**مناعي وسيلة**" التي لم تبخل علي بإرشاداتها  
القيّمة و توجيهاتها النبيرة طيلة مدة إعدادنا لهذا البحث.

كما نتقدم بشكرنا إلى كل قريب أو بعيد ساهم في إنجاز هذا

البحث

## فهرس المحتويات

شكر

الإهداء

قائمة المحتويات

فهرس الجداول

فهرس بالاشكال

ملخص

مقدمة.....أ

### الفصل الأول: الإطار المفهمي و المنهجي للدراسة

#### I - الإطار المفهمي:.....14

أولاً: الإشكالية:.....14

1 -أسباب اختيار موضوع الدراسة.....16

2 -هداف الدراسة.....16

3 -أهمية الدراسة.....17

ثانياً: تحديد المفاهيم.....18

ثالثاً: نظريات الدراسة :.....26

1 -نظرية التنظيم لشيستر إرفين برنارد.....26

2 -نظريات الحاجات لإبراهام ماسلو.....28

3 -نظرية العدالة.....31

رابعاً: الدراسات السابقة.....33

#### II - الإطار المنهجي للدراسة.....43

أولاً: المنهج المستخدم.....43

ثانياً: أدوات جمع البيانات :.....44

45	1-الملاحظة
46	2-المقابلة
47	3-الاستمارة
48	ثالثا: مجالات الدراسة:
48	1-المجال المكاني للدراسة
50	2-المجال الزمني للدراسة
51	3-المجال البشري للدراسة
51	4-العينة وكيفية اختيارها

## الفصل الثاني : مدخل نظري حول جودة الخدمات الإجتماعية

55	تمهيد:
56	أولا : أهداف الخدمات الإجتماعية.
57	ثانيا : أهم الخدمات الإجتماعية نماذج.
62	ثالثا : تطور نظم الضمان الإجتماعي في الجزائر.
68	رابعا : أنواع التأمينات التي يستفيد منها المؤمن الإجتماعي.
77	خامسا : دواعي الاهتمام بجودة الخدمات الإجتماعية.
78	سادسا : مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الاجتماعية.
79	سابعا : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات الاجتماعية.
81	ثامنا : ضمانات تحقيق جودة الخدمات الإجتماعية.
83	خلاصة.

## الفصل الثالث : مدخل نظري حول تقييم أداء العاملين

85	تمهيد.
86	أولا : تقييم الأداء.
87	ثانيا : أهداف عملية تقييم الأداء.
88	ثالثا : معايير قياس الأداء.

92	رابعاً : المسؤولية عن تقييم الأداء .....
94	خامساً : الروح المعنوية .....
99	سادساً : طرق تقييم الأداء .....
100	سابعاً : خطوات قياس الأداء .....
101	ثامناً : صعوبات تقييم الأداء .....
103	خلاصة .....

#### الفصل الرابع : المعالجة الميدانية للدارسة

105	أولاً : تحليل وتفسير العمل الميداني .....
133	ثانياً : النتائج العامة للدارسة .....
136	خاتمة .....

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
105	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
106	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	02
107	يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة	03
108	يوضح عدد أولاد أفراد العينة المتزوجين	04
109	يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة	05
110	يبين الخبرة المهنية لأفراد العينة	06
111	يبين التصنيف الوظيفي لأفراد العينة	07
112	يبين مدى وجود خدمات اجتماعية في المؤسسة	08
112	يوضح نوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة	09
113	يبين مدى امتلاك أفراد العينة لمساكن	10
114	يوضح مدى الاستفادة من خدمة السكن من طرف المؤسسة	11
115	يوضح وسيلة المواصلات المستعملة في الذهاب إلى العمل	12
116	يوضح تقديم وجبات غذائية بالمؤسسة	13
117	يبين مدى وجود طبيب في المؤسسة	14
118	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسهر على التجديد في الخدمات الاجتماعية المقدمة	15
119	يوضح مدى استفادة افراد العينة من بعض الخدمات المقدمة	16

120	يبين أي الخدمات أكثر تجديد في المؤسسة	17
121	يوضح الأسس التي تقدم من خلالها الخدمات الاجتماعية لافراد العينة	18
122	يوضح رأي العامل لتوزيع الاستقادات في الخدمات	19
123	يوضح قيام المؤسسة بتنظيمها وإعدادها لبرامج تكوينية	20
124	يبين رأي العاملين حول البرامج إذا كانت كفيلة برفع أدائه داخل المؤسسة	21
125	يوضح رأي العاملين عن نوع الحافز الذي يرفع من أدائهم أكثر في العمل	22
126	يوضح كيفية رؤية العامل لعملية تقييم الأداء في هذه المؤسسة	23
127	يوضح طبيعة علاقة العاملين بمسؤولهم المباشر داخل المؤسسة	24
128	يوضح الأساس الذي يتم من خلاله تقييم أداء العامل	25
129	يوضح مدى رضا العاملين عن الأجر الذي يتلقونه لقاء عملهم	26
130	يوضح ما إذا كان العمال يعتبرون الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف مؤسستهم حافز لرفع الأداء	27
131	يوضح مدى رضا العامل عن الخدمات الإجتماعية المقدمة لهم	28

## ملخص:

في ظل التحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة أدى بالمؤسسات إلى السعي نحو تنظيم مواردها خاصة البشرية باعتبارها عنصراً هاماً والدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة، وذلك بتوجيهها وتدريبها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيق جودة عالية. حيث إهتمت بتقديم أفضل الخدمات الإجتماعية لما من دور في تحفيز العامل على رفع أدائه وروحه المعنوية، حيث تعتبر الخدمات الإجتماعية حافز ودافع لزيادة الإنتاجية ورفع أداء العاملين .

- حيث هدفت هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف نجملها فيما يلي:

- بمفاهيم جودة الخدمات الإجتماعية والأداء معا.
- الإحاطة تسليط الضوء على مدى مساهمة الخدمات الإجتماعية في رفع الروح المعنوية وبالتالي إنتاجية العامل.
- إبراز حاجة العامل إلى هذه الخدمات في تحسين المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية الإجتماعية في حياة.
- وكانت هذه الدراسة الميدانية بنزل المالية مديرية الضرائب -ولاية الطارف- لدى مصلحة الخدمات الإجتماعية للضرائب.
- ولقد تبلورت إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:
- كيف تؤثر الخدمات الإجتماعية على أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- وانضوت تحته الأسئلة الفرعية التالية:
- ما هي الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية؟

- ما هو دور الخدمات الإجتماعية في تحسين ورفع أداء المورد البشري؟
- وقد إنتهجنا المنهج الوصفي التحليلي واستخدمنا أدوات جمع البيانات المتمثلة في المقابلة والملاحظة والإستمارة.
- وكان المجتمع الكلي يتكون من 227 عامل واتخذنا 15% منه ما يعبر عن 35 مفردة وكانت العينة عشوائية قصدية .
- وتوصلنا إلى جملة من النتائج نذكرها كالتالي:
- أن مديرية الضرائب تعمل على توفير خدمات إجتماعية متنوعة لكنها تركز على الجانب المادي أكثر.
- أن المؤسسة لا توفر خدمات في الجانب الصحي أو الإطعام .
- تهتم مؤسسة مديرية الضرائب بالتجديد في الخدمات التكوينية إلا أنها غير تطبيقية ثم تليها الخدمات المادية ثم الإجتماعية بنسب متفاوتة.
- يعتبر العاملون في مؤسسة الضرائب أن الخدمات الإجتماعية ليست حافز ولا تؤثر في رفع أدائهم في العمل، حيث أنهم غير راضين عن الخدمات الإجتماعية المقدمة.

#### **Abstact :**

Under The challenges That Were Imposed by The charactiresties of The twenty first century like globalization ,which led institutions to strive towards organizaing its human resources considering that it is an important element and a principal stent for any activity inside the organization,to guide and train it for raising the level of productivity and realising high quality where interested in providing the best social services thanks to the rol of motivaiting the workers and developing his performanace and moral .

This study aimed at the following objectives:

- The concepts of quality of social services and performance together.
- Briefing to highlight the extent to which social services contribute to raising morale and thus worker productivity.
- To highlight the need of the worker for these services to improve the standard of living and achieve social welfare in his life.

- The field study was in the Finance House-Tax birectorde- wilaya of El tarf – Social services for taxes .
- Pricipal question of this problematic was :
- **How do social services affect employee's performance inside organization ?**
- This last contains the following sub-questions :
- **What are the social services provided by the foundation to preserve its human resources ?**
- **What is the role of sosial services in improving the perfomanace of employees ?**

-We have adopted the analytical descriptive approach , we used data collection tools which were represented in interview, observation and form .

-We arrived to the following results :

- Tax directorate works to provide various social services but it concentrates more on material aspect .
- The oranization doesn't provide health and feeding services.
- The organanisation interested in reneeing training services but are not practical ,then followed by material services and social services in varying proportion.
- Workers of the tax institution consider that sosial services are not affect their performanace at work where they are dissatisfied with the provided social serves.

مقدمة

## مقدمة:

في ظل التحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة أدى بالمؤسسات إلى السعي نحو تنظيم مواردها خاصة البشرية حيث أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الإهتمام على مستوى العالم المعاصر بإعتباره أهم عنصر من عناصر التنمية كما يمثل الدعامة الأساسية لأي نشاط في المؤسسة وذلك بتوجيهها وتدريبها من أجل رفع مستوى إنتاجيتها وتحقيق جودة عالية. حيث أن موضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم ونظام في وقت واحد ويعتبر علما معقدا لإحتوائه على قواعد كثيرة يقوم بها ونظام معقد لأنه يطبق بطريقة دورية وأسلوب علمي محكم، فالمؤسسات أصبحت تركز على إعداد برامج شاملة لتنمية مواردها البشرية القائمة على أسس علمية مدروسة وتنظيمها وحسن استغلالها وصقل قدراتها لإكتساب الموارد البشرية المؤهلات العلمية الحديثة ولا يمكن أن تتم إلا بواسطة الخدمات الاجتماعية والتي بدورها تؤثر على أداء العاملين داخل المؤسسة.

فالخدمات الاجتماعية تعتبر إستثمار كبير داخل المؤسسات يعود على مواردها البشرية من خلال إكسابه مهارات وقدرات إضافية ذلك من أجل تحسين أداء العاملين وتوفير كافة الظروف وتحفيزهم على العمل بجدية وفعالية، كل هذا بتوفير كافة الظروف وتحفيزهم على العمل بجدية وفعالية وكل هذا سيكون لها حتما إنعكاس إيجابي على الفرد وعلى أدائه ومن هنا حرصت المؤسسات على توفير أجود الخدمات الاجتماعية لإستقطاب موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة للرقى بالمؤسسة كذلك مساهمة هذه الخدمات في تحسين المستوى المعيشي للعامل وتخفيض الضغوطات عليه، من هنا جاء الإهتمام الكبير بموضوع جودة الخدمات الاجتماعية ومدى تأثيرها على أداء العامل في عمله . حيث قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول موزعة كالتالي:

الفصل الأول: تعرضنا فيه إلى الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة الذي تضمن الإشكالية وتساؤلات الدراسة وأهم الأسباب والدوافع التي أدت إلى إختيار الموضوع: أهميته، وأهدافه ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية في هذه الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى مجالات الدراسة والعينة وكيفية إختيارها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه موضوع جودة الخدمات الإجتماعية من خلال توضيح أهداف الخدمات الإجتماعية وأهم نماذج الخدمات الإجتماعية، بالإضافة إلى تطور نظم الضمان الإجتماعي في الجزائر وأنواع التأمينات فيه. وقد تطرقنا إلى الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة الخدمات الإجتماعية وأهم مبررات تطبيق إدارة الجودة في الخدمات الإجتماعية وأخيرا ضمانات تحقيق جودة الخدمات الإجتماعية.

الفصل الثالث: تم في هذا الفصل تم تناول تقييم أداء العاملين وأهداف عملية التقييم ومعايير قياس الأداء إضافة إلى المسؤولية عن تقييم الأداء وطرق التقييم، ووضحنا كذلك خطوات قياس الأداء والصعوبات التي تعترضنا أثناء عملية التقييم.

الفصل الرابع: حيث قمنا في هذا الفصل بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية التي كانت إجابة لما تم طرحه من تساؤلات الدراسة والتي تناولت كافة العناصر التي تضمنتها الدراسة وأخيرا التوصيات المقترحة وخاتمة.

**الفصل الأول :**  
**الإطار المفهومي والمنهجي**  
**للدراسة**

## الفصل الأول: الإطار المفهومي و المنهجي للدراسة

### I - الإطار المفهومي:

أولاً: الإشكالية:

- 1-أسباب اختيار موضوع الدراسة.
- 2-أهداف الدراسة.
- 3-أهمية الدراسة.

ثانياً: تحديد المفاهيم .

ثالثاً: نظريات الدارسة :

- 1-نظريات الحاجات لإبراهام ماسلو
- 2-نظرية العدالة.
- 3-نظرية التنظيم لشيستر إرفين برنارد.

رابعاً: الدراسات السابقة

### II - الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم.

ثانياً: أدوات جمع البيانات :

- 1-الملاحظة.
- 2-المقابلة.
- 3-الاستمارة.

ثالثاً: مجالات الدراسة:

- 1-المجال المكاني للدراسة
- 2-المجال الزمني للدراسة.
- 3-المجال البشري للدراسة.
- 4-العينة وكيفية اختيارها.

## I - الإطار المفهمي:

## أولاً: الإشكالية:

إنّ المؤسسات في الوقت الحاضر أصبح يميّزها عنصر التميّز والتفوق وذلك من أجل التحسين المستمر والإبداع والابتكار والتجديد في كل ما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من سلع وخدمات اجتماعية، حيث أنّها طبقت العديد من الأساليب والتقنيات المختلفة التي جعلها تحتل الصدارة وتصبح القوة البارزة في المجتمع وذلك لتتمكن من منافسة غيرها من المؤسسات وثبتت جدارتها في ميدان العمل حيث تختلف الخدمات الاجتماعية المقدمة من قبل المؤسسات وذلك حرب طبيعة سياسة كل واحدة منها فلقد أصبح النظام العالمي يميّز بحركة سريعة ومعقدة بالاتجاه نحو العولمة، ففي ظل هذه الظروف المتغيرة تتعدد احتياجات الفرد وتتنوع من وقت لآخر لذا وجب إشباعها والمؤسسة هي التي تستطيع توفير ما يشبع تلك الاحتياجات من تكوين علاقات إنسانية وإثبات ذات الفرد في بيئته الاجتماعية وعدم إشباع تلك الاحتياجات بصورة صحيحة قد يؤدي إلى الكثير من المشكلات الاجتماعية التي قد تعوق الأفراد في أداء وظائفهم الاجتماعية.

لذا اهتمت المؤسسات بتلك الموارد البشرية التي تعد القلب النابض لها حيث حرصت على تنمية وتطوير قدرات وامكانيات هؤلاء الموارد البشرية بتوفير خدمات اجتماعية تهدف إلى تحقيق أداء وظيفي أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها المنشودة وأهداف الفرد في حد ذاته، فهذه الخدمات الاجتماعية ضرورية لإشباع الاحتياجات الاجتماعية وحل المشكلات التي يواجهها الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

فالخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة تعمل على تهيئة مناخ تنظيمي مناسب بخلق التلاؤم

الدائم بين العامل وبيئته الاجتماعية ومساعدته على التكيف والإنسجام وزيادة أدائه ودافعيته

للعمل، فالخدمة الإجتماعية لا تتسم بالسكون أو التوازن ولكن تهتم كذلك بالدينامية والتغيير لإحداث التنمية الإجتماعية وتحسين الحياة والإرتقاء بالرفاه الإجتماعي للفرد فهي تساعد على تحقيق أفضل المتطلبات وتلبية الإحتياجات للموارد البشرية على إختلاف هذه الحاجيات.

وبناء على الأهمية التي إحتلتها الخدمات الإجتماعية والأداء فالخدمات الإجتماعية هي الحافز والدافع الذي يجعل العامل يرفع من أدائه بحيث يشبع ويلبي حاجاته النفسية والمادية داخل المؤسسة ومجتمعه وأسرته فهذه الخدمات الإجتماعية تهدف إلى تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ومساعدتهم لكي يتمتعوا بالعيش الكريم حتى يؤدوا عملهم على أكمل وجه. كذلك حثهم على الإبداع والإبتكار، فبرامج الخدمات الإجتماعية في المؤسسة تستهدف تحرير الطاقات البشرية من مختلف المعوقات وبالتالي أداء العمل بشكل أفضل لتحقيق أهدافه بدافع منه.

فجودة الخدمات الإجتماعية التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية يبرز اهتمامها بهذه الموارد مما يجعل هذه الأخيرة فعلة في المؤسسة وتخلق نوع من الرضا والولاء الوظيفيين من قبل العمال لهذه المؤسسة ونذكر من هذه الخدمات الإجتماعية: السكن، الإطعام، الحج والعمرة، النقل... إلخ. وهناك خدمات أخرى ومكافآت مثلا: التأمين على المرض، التأمين على العجز، التأمين على الأمومة... وغيرها من الخدمات. فالجودة لم تعد حكرا على السلع وإنما امتدت إلى مجال الحرص على جودة الخدمات الإجتماعية فالمؤسسات أصبحت تهتم بهذا المجال لأنها تسعى إلى بناء ولاء مؤسس لها من قبل مواردها البشرية المتواجدة داخلها وكل هذا لإستخراج أفضل ما لدى العامل من كفاءات وقدرات ومهارات بحيث يتم العمل بشكل فعال وسلس. كما أنّ هذه الخدمات الإجتماعية من الرعاية التي تقدّمها المؤسسة فهي توفر للعامل الأمان الإجتماعي فيؤدي ذلك لرفع مستوياتهم المعيشية والصحية ولتوفير الإستقرار في علاقات العمل كما تساعد

أيضا على تضييق الفوارق الطبّيقية في علاقات العمل ممّا يؤدي إلى التضامن، فرفع المستوى الصحي والمعيشي للعمال يعمل على تحقيق التنمية للمؤسسة ورفع الإنتاج وبالتالي رفع الروح المعنويّة للعمال. فلقد أصبحت الموارد البشريّة أهم الموارد التي تمتلكها أي مؤسسة فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد وهذه الأخيرة تعتبر الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والإستمراريّة، لذا أولت المؤسسات أهميّة كبرى بالإهتمام بإحتياجات مواردها البشريّة حيث عملت على تحفيزها وتطويرها وتنميّة قدراتها بما يعود بالمنفعة على المؤسسة وعلى الفرد وفي إطار ذلك سعّت المؤسسات إلى توفير أجود الخدمات الإجتماعيّة لتنظيم شؤون مواردها البشريّة وتوفير الحماية الإجتماعيّة والمهنيّة داخل وخارج المؤسسة وذلك لضمان الفعاليّة في الأداء الوظيفي من قبل العمال وللحفاظ على هذه الموارد والكفاءات بغرض الوصول إلى غاياتها وأهدافها المسطرة التي تتماشى وأهداف الفرد فالأداء له أهميّة كبرى في تسيير المؤسسات وذلك لأنّه يمثّل الدافع الأساسي لبقاء أيّة مؤسسة.

وما دفع بنا إلى اختيار موضوع البحث ندرجه في النقاط التالية:

- اندراج الموضوع ضمن التخصص.
  - الميل إلى معرفة أهمية الخدمات الاجتماعية في تحسين أداء العامل.
  - الاطلاع على مختلف الخدمات الاجتماعية الأكثر تحضيراً للعامل داخل المؤسسة.
- حيث يكتسي موضوع بحثنا هذا بأهمية كبيرة في حياة الفرد حيث نسعى من خلال موضوع بحثنا هذا إلى إبراز الأهمية البالغة للخدمات الاجتماعية في الوسط الاجتماعي عامة وفي حياة الفرد خاص.
- كذلك مدى استمالة واستقطاب الخدمات الاجتماعية للمورد البشري.

• التعريف بالتأثير الذي ينعكس على العامل من خلال الخدمات الاجتماعية المقدمة.

كما تسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في:

- الإحاطة بمفاهيم جودة الخدمات الاجتماعية والأداء معا.

- تسليط الضوء على مدى مساهمة الخدمات الاجتماعية في رفع إنتاجية العامل وبالتالي رفع

الروح المعنوية.

- إبراز حاجة العامل إلى هذه الخدمات في تحسين المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية

الاجتماعية في حياته.

من خلال ما تقدم تمّ صياغة التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة كالتالي:

كيف تؤثر الخدمات الاجتماعية على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

حيث كانت الأسئلة الفرعية كما يلي:

(1) ما الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة للحفاظ على مواردها البشرية؟

(2) ما هو دور الخدمات الاجتماعية في تحسين ورفع أداء المورد البشري؟

## ثانيا/ المفاهيم:

تمثل المفاهيم التصور المجرد حول مصطلح معين لما من أهمية كبيرة في توضيح الفهم لدى الباحث فإنّ أي دراسة علمية لا تخلو من المفاهيم، حيث تساعده هذه الخيرة في رسم حدود بحثه من ناحية تحديده للمفهوم الصائب لمفاهيم موضوع الدراسة وعليه سنعرض المفاهيم التي تناولها موضوع بحثنا وهي كالتالي:

**(1) الجودة الشاملة: توجد تعريفات متعدّدة ومتنوّعة لمفهوم الجودة منها:**

جون أوكلاند **John Oakland** يعرفها على أنّها:

"الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليّتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل."

أمّا وفق "Royal Mail" فتعرف الجودة الشاملة على أنّها:

"الطريقة أو الوسيلة الشاملة للعمل التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد ممّا يعمل على خلق قيمة مضافة لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين."<sup>1</sup>

فحسب معايير **ISO 9000** إصدار (2000) فالجودة عبارة عن: "قدرة مجموعة من الخصائص

الجوهريّة أو نظام أو سيرورة ما على إرضاء متطلبات العملاء وباقي الأطراف."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - خيضر كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص، ص، 74، 75 .

❖ أكدت التعريفات السابقة على أنّ الجودة الشاملة هي وسيلة وأداة تساعد المؤسسة على تنمية وتطوير نفسها كما ركزت على الميزة التنافسيّة والجودة فيها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، في حين أكدّ التعريف الثّاني على أنّها طريقة تدفع بالعاملين إلى العمل ضمن جماعة واحدة مع التركيز على تلبية حاجيات المستهلكين، كما تسهر على تحقيق الرضا عن إحتياجات العاملين وكل فرد سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.

### التعريف الإجرائي:

الجودة الشاملة هي معيار نقيس به مدى فاعليّة الخدمة أو المؤسسة لتقديم منتجات ذات جودة ونوعيّة متميّزة، كما أنّها تحفز العامل لرفع الأداء وتقديم أفضل خدمة.

### (2) المؤسسة:

1/ إنّ النشاط الإنساني عموما هو عبارة عن مشروع أو منشئة، أو بمعنى عام مؤسسة. لأننا عندما نتكلم عن الجهاز الهضمي أو العصبي أو عن نظام مدرسي، صحي، تربوي، صحفي، أو ما شابه ذلك أو عن نظام الإنذار (Alarm) أو عن نظام آخر فإنّ كل هذه الأنظمة تتميز بما يلي: أنّها مصاغة ومبنيّة ومنظمة من أجل أداء وظيفة حيوية ما فمثلا نظام الإنذار يقوم بتضخيم ونشر الموجات الصوتية قصد القيام بوظيفة التنبيه كالخطر.<sup>2</sup>

❖ ما جاء في هذا التعريف يبيّن بأنّ المؤسسة تأتي من فكرة منظمة ومخطط لها وبعبارة أخرى تعتبر جهاز قائم بذاته على إختلاف طبيعة كل مؤسسة وذلك قصد القيام بوظيفة معيّنة في المجتمع.

<sup>1</sup> - بوحورد فتحة: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 28.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق عن الحبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعي، ط 2013، ص 5، ص 13.

2/ ويقصد بالمؤسسة هيئة منظمة قامت في المجتمع كتعبير عن حاجة الناس إلى الخدمات لتمثل مسؤوليّة هذا المجتمع نحو أفرادهم.

وهناك تصنيف لهذه المؤسسات على النحو التالي:

**1 . مؤسسة أوليّة:** هي تلك المؤسسات المتخصصة أساسا في الخدمة الإجتماعيّة بطرقها

المختلفة أو التي يمكن أن تمارس طريقة معيّنة مثل مكاتب الخدمة المدرسيّة والضمان الإجتماعي... إلخ.

**2 . مؤسسة ثانوية:** هي تلك المؤسسات التي تنشأ أساسا لممارسة الخدمة الإجتماعيّة وتمثل

فيها جانبا من نشاطها كالمدارس، المصانع، المستشفيات، البحوث... إلخ. كما أنّ هناك تصنيف

آخر لهذه المؤسسات وفقا لتبعيتها. فهناك مؤسسات حكوميّة وأخرى أهليّة وهناك شبه حكوميّة.<sup>1</sup>

❖ يمكن القول بأنّ هذا التعريف يؤكد ما جاء في التعريف السابق ويضيف بأنّ المؤسسات تنشأ

في المجتمع لتلبية حاجبات الناس من خلال تقديم الخدمات والسلع وغيرها وتم تصنيفها على

حسب طابعها وتوجهها.

### مؤسسة (نظام) institution:

1 - وحدة من النشاط الإنساني المنظم يتضمن معايير وأشخاص.

2 - نسق من القواعد يتم بموجبها عموما وتعطي شكلا وبنية للنشاط الإجتماعي عندما يتم

تحديد الأدوار والمراكز، والحقوق والواجبات

3 - جماعة تمّ تنظيمها لتحقيق هدف محدد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سامية محمد فهمي ومنال طلعت محمود: مدخل الخدمة الإجتماعيّة نماذج لمجالات الممارسة ، دار المعرفة الجامعية، اسكندرية، 2005، ص، ص، 103، 104

❖ ومنه المؤسسة نسق إجتماعي منظم تعمل فيها جماعة من الناس لتحقيق أهداف منشودة

ومسطرة سابقا

### التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق نقول بأن المؤسسة كيان إجتماعي وإقتصادي وخدمي وخدمي وإنتاجي... إلخ فهي كيان مستقل ومركب يتكون من مجموعة من العوامل المادية والبشرية الخاصة بإنتاج السلع والخدمات، كما تهتم بإشباع الحاجات المتمثلة في غنتاج السلع والخدمات وزيادة رفاة المجتمع وتهتم بإشباع الحاجات الإجتماعية كتحقيق الذات والإنتماء، كما أنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة من رسالتها، وتصنف المؤسسة حسب الطابع الذي تعمل عليه؛ إجتماعي، خدماتي، إقتصادي،... إلخ.

كما أنها نسق إجتماعي منظم أسست بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف معينة وفق توجيه عقلائي.

### 3) مفهوم الأداء:

عرف العوامة الأداء الوظيفي على أنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ والخبرة الفنية في الوظيفة فضلا عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مصلح أبو الصالح: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية، دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999، ص، 249.

<sup>2</sup> - مقبولة محمد المفلح: ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دار زهدي للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، دون سنة.

❖ ومنه فغنّ الداء يشمل كل الأعمال التي يقوم بها العامل حيث تقرها الإدارة لضبط سلوك

العامل داخل المؤسسة وذلك من خلال القوانين الضابطة والمنظمة.

يعرّف كمال بربر تقييم الأداء بأنه: "عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة

لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنمية تطويره في المستقبل".<sup>1</sup>

#### التعريف الإجرائي:

ومنه فإن الأداء هو الجهد المبذول مقابل أجر معين حيث أن الأداء يشمل كل الأعمال التي

يؤديها العامل في مؤسسة مع الحرص على التنفيذ الجيد لهذه الأعمال من خلال الخبرة

والمهارة في عمله كما أن تقييم الأداء عملية هدفها تحسين مهارات الفرد ورفع خبرته بصفة

مستمرة.

#### 4) مفهوم الخدمة:

هي منفعة يحصل عليها سكان المجتمع إما مجاناً أو نظيراً مبلغ من المال، وهي خبرة يعيشها

طالب الخدمة ويحكم على جودتها بناء على تلبية احتياجاتها وتوقعاتها.<sup>2</sup>

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة على أنها: عبارة عن مجموعة الأنشطة والمنافع

التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص165

<sup>2</sup> - بوحورد فتيحة: ادارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2015، عمان، ص268.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص284.

**تعريف جودة الخدمة:** أنها تقييم عام لمؤسسة خدمية متخصصة ناتج عن المقارنة بين أداء هذه

المؤسسة، والتوقعات الإجمالية للعملاء، أخذاً بعين الاعتبار أداء شركات نفس القطاع.<sup>1</sup>

❖ إتفقت هذه التعاريف على أن الخبرة هذه عبارة عن عرض وطلب فمن خلال ما تقدمه

المؤسسات من خدمات تتلقى مقابل ذلك سلع ومردود إنتاجه وذلك مقابل أجر مادي.

**التعريف الإجرائي** يمكن القول بأن الخدمة هي تبادل للمنافع إما سلعة مقابل أجر مادي أو منفعة

خاصة مقابل أداء في العمل حيث أن هذه الخدمة تلبي حاجات الفرد وترضيه.

**(5) مفهوم العامل:** هو الفرد الذي يؤدي أعمالاً يدوية وغير يدوية لقاء أجر يتقاضاه من صاحب

عمل يعمل تحت سلطته أو إشرافه.<sup>2</sup>

❖ ومن خلال هذا التعريف يتضح بان العامل هو الإنسان الذي يقوم بعمل مقابل مبلغ من المال

وذلك من طرف الشخص الذي يعمل لديه وتحت إمرته.

**(6) مفهوم الخدمات الاجتماعية:**

قبل تحديد مفهوم الخدمات الاجتماعية يجب الإشارة إلى الفرق إلى الخدمة الاجتماعية فهذه الأخيرة

هي خدمات ومهنة تمتهنها مؤسسات الرعاية الاجتماعية وتسهر على تقديم الخدمات الاجتماعية

لعامة الشعب، أما الخدمات الاجتماعية فهي كما يلي:

**يعرف إتش جونسون " H. W. Johnson " عام 1986:**

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص284

<sup>2</sup> - مصطلح الصالح: شامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار علم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999، ص522.

عرف إتش وآخرون الخدمات الاجتماعية بأنها مجموعة من الإجراءات والبرامج الموجهة نحو تحقيق أهداف الرعاية الاجتماعية، يقدمها الأخصائيون الاجتماعيون أو أصحاب المهن المرتبطة". ومنه فإن إتش يعتبر أن الخدمات الاجتماعية يتم تخطيط المسبق لها وذلك بغية تحقيق أهداف الحماية الاجتماعية ولا يقومون بها إلا من له علاقة بهذه الخدمات ويرتبط بها ارتباطاً وثيقاً.

### تعريف جوزيف هيفرنان (1992):

يعرفها بأنها " الخدمات التي تقدم للأفراد والجماعات والمجتمع ككل للمساعدة على مواجهة مصاعب الحياة وأخطارها ونقطة الضعف في المستقبل بهدف رفع المستوى المعيشي والمعنوي لهم".

❖ ركز جوزيف في تعريفه للخدمات الاجتماعية أن هدفها تلبية حاجياته الأفراد والمجتمع والجماعات ككل وذلك ليتغلبوا على ما يعترض طريقهم في حياتهم اليومية وتحسين مستواهم مستقبلاً.

### تعريف منظمة العمل الدولية الخدمات الاجتماعية العمالية:

بأنها "المنشآت والتجهيزات والأنشطة المختلفة التي تنشأ للعمال الذين يعملون بإحدى المنشآت أو بفرع من فروع النشاط الاقتصادي أو بمنظمة صناعية بهدف تحسين ظروف البيئة، من أجل إزالة التوتر وإتاحة الفرص المناسبة للعمال وأسره من النواحي المختلفة وشغل أوقات الفراغ وبذلك تهتم الخدمات الاجتماعية العمالية بالعمل على رفع مستوى العمال الصحي والاجتماعي والثقافي مع تهيئة الجو المناسب لخلق التكيف اللازم بين العامل وبيئته التي يعمل فيها بحيث يكون هناك رضا وكفاية لكل من العامل وصاحب العمل، وتشير الخدمات الاجتماعية العمالية إلى نواحي

النشاط التي لا تنتج سلعا مادية ولكنها توجه إلى الجماعات العمالية لإشباع حاجات أفرادها المادية والمعنوية.<sup>1</sup>

❖ ومنه فإن الخدمات الاجتماعية تهدف إلى استمرار العملية الإنتاجية من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل بحيث تهتم هذه الخدمات على رفع وتحسين الروح المعنوية للعمال من خلال تلبية حاجياتهم في شتى المستويات.

### التعريف الإجرائي:

الخدمات الاجتماعية هي تلك البرامج التي تضعها وتصممها المؤسسة بغرض جذب الموارد البشرية الفعالة وضمان استقرارهم في حياتهم المستقبلية وإشباع وتلبية حاجياتهم المعنوية والمادية. وذلك بهدف رفع أدائهم ورفع مردودية الإنتاج وتحقيق الرفاهية الشخصية والاجتماعية للأفراد.

### ثالثا/ نظريات الدراسة:

#### 1 نظرية التنظيم شيلستر إرفين برنارد (1886-1961):

أعمال وإداري أمريكي من الرواد الأوائل لنظرية التنظيم بفضل كتابه المنشور في سنة 1938 حول وظائف الإطارات العليا والذي طرح فيه نظرية التنظيم ووظائف الإطارات العليا في المؤسسة - وإن لم تذكر ذلك - كثير من المراجع الحديثة حول نظرية التنظيم.

يكن لب إسهام برنارد في إهتمامه الكبير بالعنصر البشري وبالذواضع الإنسانية التي يعتبرها المحرك الرئيس لأي نشاط داخل التنظيم، وعلى الإدارة تشجيع تكوين الجماعات ومحاولة ومحاولة

- محمد سيد فهمي: الخدمة الاجتماعية العمالية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، الاسكندرية، 2008، ص170.

التنسيق بينها بإيجاد الجو التعاوني المناسب، وفي هذا الصدد يطرح برنارد أربعة تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية التي توجد داخل التنظيم وتظهر في:

**أ - علاقات بالبيئة الفيزيائية:** يوضح أن النسق تعاوني وليس معزولا عن البيئة الفيزيائية

الخارجية بل مترابط مع الأنساق الفرعية الأخرى من التنظيمات.

**ب - علاقات بالبيئة الاجتماعية:** كل العناصر الاجتماعية مرتبطة في علاقاتها بالموقف

التعاوني وتظهر هذه العلاقة في عده أشكال مميزة هي نشاطات الأفراد داخل التنظيم،

ونشاطات المواقف الأخرى للأفراد سواء كانت في صور تعاون أم صراع وفي احتكاك النسق

مع الأنساق التعاونية الأخرى، كما تظهر هذه العلاقة الأنساق التعاونية العليا نتيجة للتماسك

الداخلي بالنسق التعاوني نفسه.<sup>1</sup>

**ج - علاقات بالأجزاء:** تشير هذه العلاقة إلى الاتحاد بين البيئة الفيزيائية والاجتماعية التي

يتميز بها التنظيم وعلى المدير أن يعلم بحقيقة التعاون بين الأنساق الفرعية، وأن يحاول تسهيل

عملية الاتصال التي تساعد على التعاون أكثر وتسهل تبادل المعلومات بين الأفراد وأن يشجع

تكوين الجماعات وأن يعمل على تحقيق احتياجاتها ومقاربة أهدافها غير الرسمية مع الأهداف

الرسمية للتنظيم مستخدما في سبيل ذلك المغريات، كما يطلق عليها برنارد، وهي تعني الحوافز

التي من شأنها أن تحفز الأفراد والجماعات على العطاء.

ويشيل برنارد لأهمية الحوافز كوسيلة مهمة بتحريك دوافع العمل لدى الأفراد، لأن الفرد على

حد تعبيره يهتم كثيرا بنوعية المزايا التي يحققها مقابل تعاونه والتنظيم في إنجاز أهداف معينة والتي

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017،

يريدها أن تكون تساوي أو تفوق ما يبذله من جهد على الأقل. يحصر برنارد مشكلة إدارة الموارد البشرية في محاولة استقطاب أكبر مساهمة ممكنة من الأفراد وهذا ما يعتمد في نظره دائماً على نوعية الحوافز التي يقدمها التنظيم ومدى اقتناع الأفراد بها، أو مدى تلبية احتياجاتهم غير المشبعة.

كما يطرح برنارد في هذا الشأن أنواع المغريات بالشكل الآتي: المغريات المادية مثل: النقود وغيرها من المزايا ذات القيمة ثم المغريات الشخصية غير المادية كالفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم، كما يعتبر برنارد طرق العمل المادية الملائمة من المغريات التي قد تكون لها أهميتها في بعض الأحيان، أما المغريات المعنوية فهي كثيرة أيضاً منها التقدير للجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم وحافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه والمشاركة والشعور بالأهمية نتيجة الإسهام في اتخاذ القرارات، ويحدد برنارد بعض الطرق التي يلجأ إليها التنظيم للحصول على اقتناع الأفراد بالحوافز المتاحة بالقهر أو الترويح<sup>1</sup> لهذه الحوافز وتبيريها

لكي يقبل عليها الأعضاء والعمل على خلق الدوافع والرغبات المناسبة للحوافز من خلال

عمليات التعليم والتدريب.

❖ ركزت هذه النظرية على الدوافع الإنسانية التي اعتبرها حافز داخل أي تنظيم كما ركز على طبيعة العلاقات وأنواعها داخل هذا التنظيم التي تساهم بدورها في رفع الروح المعنوية وتحقيق التعاون والتنسيق بين هذه العلاقات كما أكدت هذه النظرية على ضرورة الاتصال السليم الذي

<sup>1</sup> - المرجع سابق، ص 107، 108.

يلعب دور هام في تحقيق احتياجات الأفراد والجماعات وتحقيق الأهداف بالنسبة للمنظمة والأفراد ككل.

## 2/ نظرية أبرهام ماسلو "سلم الحاجات":

طور أبراهام ماسلو " Abraham Maslow " نظرية هرم الحاجات وهي أيضا نظرية في الدوافع يرى من خلالها أن دوافع الأفراد وخاصة في العمل مرتبطة بالبحث عن إشباع الحاجات، وقد رتب ماسلو هذه الحاجات في هرم من خمسة مستويات مبينا أن العمال لا يمكنهم إشباع حاجات المستوى الأعلى إذا لم يتم إشباع المستوى الذي يسبقه وإشباع حاجات المستوى الأدنى يدفع بالعامل إلى البحث عن إشباع حاجات المستوى الذي يليه فالحاجات التي يتم إشباعها لا تصبح قوة دافعة.

تتمثل مستويات الحاجات على سلم ماسلو من المستوى الأدنى إلى مستوى الأعلى فيما يلي:

- ✓ **المستوى الأول:** الحاجات الفيزيولوجية كالأكل والنوم والمسكن.
- ✓ **المستوى الثاني:** حاجات الأمن كأمن الوظيفة والأمن الجسدي.
- ✓ **المستوى الثالث:** حاجات الانتماء كالانتماء إلى مجموعة مهنية وأن يكون معروفا من طرف الآخرين.<sup>1</sup>

✓ **المستوى الرابع:** حاجات التقدير والاعتراف كأن يتحصل الفرد على الاستقلالية ومركز

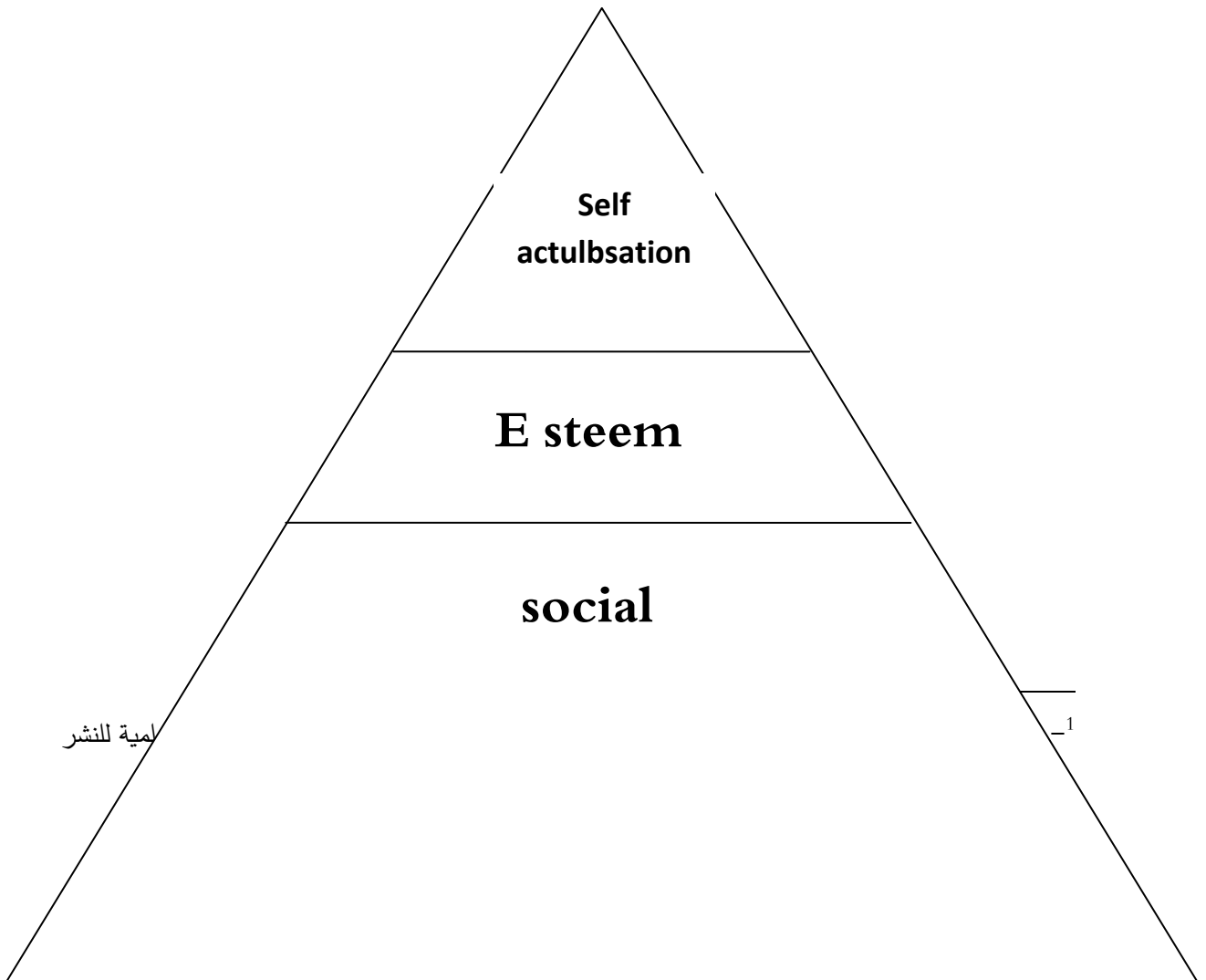
اجتماعي والحصول على احترام الآخرين.

✓ **المستوى الخامس:** حاجة تحقيق الذات كأن يحقق الفرد كل ما يمكنه تحقيقه فلا يمكن إشباع

هذه الحاجة إلا إذا تم إشباع الحاجات السابقة.

<sup>1</sup> - عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 87.

وتقوم هذه النظرية على أساس إشباع الحاجات، حيث اعتقد ماسلو أنه عند إشباع الحاجات لأي مستوى من الحاجات ، وسيتطلب تحفيز الأفراد لإشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى سيظل الأفراد محفزين دائما طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلو إلى المستوى الأخير " إدراك الذات" لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء بإحتياجاته حتى الوصول إلى آخر مستوى. وفيما يلي شكلا توضيحيا لسلم الحاجات عند ماسلو.<sup>1</sup>



## saftey

### physiological

شكل يوضح سلم الحاجات عند "ماسلو"<sup>1</sup>

❖ ركزت النظرية من خلال الشكل السابق على ترتيب الحاجات تدريجيا في هرم تسلسلي يتم إشباعها من خلال دوافع الأفراد وأنه في حالة إشباع مستوى معين يتقدم إلى المستوى الأعلى. إلا أنه يمكن القول بأن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل تسلسلي لكافة الأفراد فهم يختلفون كثيرا من بعضهم البعض في تنظيمهم وترتيبهم لحاجاته كما دلت الدراسات. فالحاجات غير ثابتة فإذا قام الفرد بإشباع حاجة ما حلت محلها حاجة أخرى ليتم إشباعها كما أنه يمكن أن تعود هذه الحاجة التي تم إشباعها مرة أخرى كالأكل مثلا.

### 3/ نظرية العدالة: Equity

تقوم هذه النظرية لصاحبها أدمز على مسلمة أساسية وبسيطة وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معادلة عادلة وتمثل العدالة تبعا لهذه النظرية في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين (المقاربة الاجتماعية) إن إدراك الفرد العدالة يحفزه ويدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم، بمعنى أن الفرد سياتم في تقديم نفس مستوى مدخلات إلى المؤسسة ما دام على الأقل أن نواتجه لم تتغير، كما لم تتغير مدخلات ونواتج المجموعة الأخرى المقارنة، أما الفرد

<sup>1</sup> - مرجع سابق: ص 130

الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة أو المساواة فغن سلوكه سوف يكون موجه أو مدفوع لتخفيض هذا الشعور، وكلما زاد زادت عدم العدالة كلما أرتفع مستوى الدافعية إلى أن يرجع الفرد إلى حالة التوازن النفسي بتحقيق العدالة. وقد حدد أدمز ست (06) طرق شائعة يسلوكها الأفراد لتخفيض الشعور بالعدالة وهي:

أ - **تغيير المدخلات:** يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين.

ب - **تغيير النواتج:** يمكن للفرد أن يغير نواتجه، فقد يطلب علاوة أو زيادة في الأجر أو البحث عن مسارات تطوير ونمو اضافية.

ج **تغيير الإدراك الذاتي:** يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، ليبرر أن عطاءه إلى المؤسسة هو منخفض بالفعل، وتعتبر هذه الخطوة من أصعب الاستجابات.<sup>1</sup>

د - **تغيير إدراك الآخر:** يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين.

هـ **تغيير محور المقارنة:** يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة، وذلك بأن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى.

و - **ترك المواقف:** تتمثل في ترك الموقف بكامله، وفي هذه الحالة قد يطالب الفرد نقله إلى قسم آخر أو ترك العمل ككل وذلك بغرض التخفيف من الشعور بعدم العدالة.<sup>2</sup>

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين:

(1) - الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.

<sup>1</sup> - المرجع السابق: ص 137.

<sup>2</sup> - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص، ص115، 216.

(2) - الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

(3) - الموظفون الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذين، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذين، ضمن السهل أن يبقى الشخص على أداءه بنفس المستوى، ويقارن نفسه مع موظف آخر، يحصل على نفس الراتب والمكافآت.<sup>1</sup>

❖ دعت هذه النظرية إلى تحقيق التوافق بين العمال من خلال العدالة المنصفة في المعاملة وتحقيق المساواة بين العمال جميعاً وتطبيق القوانين كما هي عليها على الجميع دون استثناء مما يحفز العامل على التمسك بولائه لهذه المؤسسة التي يعمل بها وبذلك يتحقق التوازن النفسي لديه.

#### رابعاً/الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة أداة يستقي منها الباحث ما يساعده في موضوع دراسة حيث يتم الاعتماد عليها على سبيل المثال في الاستفادة من النتائج المتوصل إليها والإطار المنهجي والنظري لموضوع الدراسة كذلك الاستفادة من المراجع المتنوعة فيها وعليه سنعرض ما تم جمعه من الدراسات على النحو التالي حيث استفدنا منها في بحثنا المتناول في عنوان المذكرة بإستقاء المعلومات والاعتماد على المراجع التي تتناول جانب من جوانب موضوعنا المتمثل في جودة الخدمات الاجتماعية وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة.

#### 1 - دراسات محلية:

<sup>1</sup> -رولا نايف المعايطه، مرجع سابق، ص137.

**1 1 الدراسة الأولى:**

دراسة "برييتي حورية" 2017 بعنوان الخدمة الاجتماعية وتأثيرها على تحفيز الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة نزل المالية "مديرية الضرائب" ولاية الطارف. كانت هذه الدراسة بهدف

الاجابة على التساؤل المركزي المتمثل في:

**هل تؤثر الخدمة الاجتماعية على تحفيز الموارد البشرية؟**

وانطلقت من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعمل المؤسسة على توفير الخدمات الاجتماعية لمواردها البشرية<sup>1</sup>؟
- ما نوع الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة؟
- هل تساهم الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية؟

**أهداف البحث:** نجل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- الوقوف على جميع الخدمات المقدمة بمؤسسة المالية مديرية الضرائب والتي تعمل على تحفيزهم، ومعرفة نوعية الخدمات المقدمة للعاملين داخل المؤسسة، تسليط الضوء على الخدمات الاجتماعية ومدى استفادة. جميع العمال من تقديمها.
- التعرف على موقف العمال على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها.
- المساهمة في اثراء البحث العلمي في مجال الخدمات الاجتماعية.

<sup>1</sup> - برييتي حورية: الخدمة الاجتماعية وتأثيرها على تحفيز الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة نزل المالية "مديرية الضرائب" -الطارف- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016/2017.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت عينة قصدية حيث استعملت الباحثة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة المدروسة.

حيث توصلت الباحثة إلى النتائج التالية وذلك حسب التساؤلات الفرعية التي طرحتها:

### نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

أن مؤسسة نزل المالية مديرية الضرائب تعمل على تقديم خدمات اجتماعية لمواردها البشرية حيث يتم الإعلام عنها بصفة دورية وذلك من خلال اعتمادها على بعض الوسائل والتي كانت أغلبها منشورات حيث كانت حضور الاستفادة من هذه الخدمات متساوية بين جميع العمال وأغلب أساليب الاستفادة كانت عن طريق الفرعة.<sup>1</sup>

### نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

تعمل مديرية الضرائب على توفير أنواع من الخدمات الاجتماعية وأهمها في الجانب الاجتماعي وهذا أكدته نسبة 74.07% من أفراد العينة الذين يرون بأن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات في الجانب الاجتماعي مثل منح الزواج، الختان، الولادة، الوفاة... الخ. حيث تم الاستفادة من هذه الخدمات لأغلب العاملين في المؤسسة. حيث أكدت على أن المؤسسة تعمل على توفير خدمات في مجال الإعانات المالية وهذا ما أكدته نسبة 62.96% من أفراد العينة المدروسة في حين أن المؤسسة لا تركز كثيرا على الخدمات المتعلقة بالمجال الصحي وهذا حسب النتائج المتوصل إليها وذلك بنسبة 81.48% حيث استفادة فئة ضئيلة جدا من هذه الخدمة تمثلت في التعريض بنسبة معينة كما نجد أن مديرية الضرائب تعمل على توفير خدمات أخرى أهمها خدمة العمرة.

<sup>1</sup> - مرجع سابق

## نتائج التساؤل الفرعي الثالث المتعلق بالدراسة:

- تجد أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تعمل على تحفيز الموارد البشرية وذلك بنسبة 62.96% من أفراد العينة المدروسة الذين أكدوا ذلك.
- كما وجدت أن تقديم الخدمات الاجتماعية للعمال يؤدي بهم إلى تقديم أداء أفضل وجعلهم أكثر انضباطا في العمل.<sup>1</sup>

## 1 2 الدراسة الثانية:

دراسة "جمال بن خالد" 2016 بعنوان الخدمة الاجتماعية العمالية والثقافية التنظيمية في

ظل التغيير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية. دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية  
للأنسجة (TINDAL) بالمسيلة. حيث تناول بالبحث والدراسة الموضوع سابق الذكر الجانب  
الخدمي وعلاقة بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية. وشملت الدراسة المجال الاجتماعي  
والنفسي والصحي وكذلك الخدمات التكوينية، معتبرا أن الأشكال القائم في المؤسسة الجزائرية  
يتمركز حول سوء التسيير وسوء قيادة وإدارة المؤسسات وسوء تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية.  
وعلى هذا الأساس صيغت إشكالية بحثه هذا على النحو التالي:

إلى مدى يمكن للخدمات الاجتماعية العمالية أن تساهم في خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة  
العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة؟

وقد اندرجت تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

<sup>1</sup> - مرجع سابق

- هل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي كفيلة بتحقيق الالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة؟.
- هل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال التكويني كفيلة بدعم التوافق المهني للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة؟<sup>1</sup>.
- هل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال النفسي كفيلة بتحقيق التكيف التنظيمي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة؟.

وبناء على الأسئلة السابقة في الأشكال وضع فرضيات بحثه كالتالي:

### الفرضية العامة:

تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية على خلق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة.<sup>2</sup>

### الفرضية الفرعية الأولى:

تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال الاجتماعي على تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال داخل المؤسسة العمومية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

<sup>1</sup> - جمال بن خالد: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافية التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة (TINDAL) بالمسيلة، جامعة محمد لمين دباغين-سطين-2، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، 2016/2015.

<sup>2</sup> - مرجع سابق

تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال التكويني على تدعيم التوافق المهني للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال النفسي على تحقيق التكيف التنظيمي للعمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنسجة الصناعية (TINDAL) بالمسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى معرفة نوعية الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة بالمؤسسة الصناعية للنسيج، وكيفية توزيعها على العمال.

- الوقوف على فعاليات الأنظمة التسييرية لهذه الخدمات من خلال الأساليب العلمية، تسليط الضوء على واقع الخدمات الاجتماعية المقدمة لعمال المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وتهدف الدراسة أيضا إلى وجوب وجود تشريعات اجتماعية قانونية تراعي حقوق العمال وتعمل على توفير ومتابعة الأداءات الإدارية المنوطة. والسهر على جعلها شاملة بجميع الفئات العمالية دون تميز.

- معرفة طبيعة الثقافة التسييرية السائدة لدى الإطارات والمسيرين بالمؤسسات الاقتصادية الصناعية ومدى تكيفهم مع الأوضاع الجديدة ( التحول إلى اقتصاد للسوق).

- معرفة مدى التزام العمال بالعمل، وولائهم للمؤسسة في ظل توفر وتقديم خدمات اجتماعية.

وعليه فإن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي لموضوع بحثه قصد التعمق أكثر في معرفة الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال بالمؤسسة.

وقد استخدم الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

وطبقها على عينة دراسة عشوائية بسيطة قصد الحصول على عينة ممثلة يمكن تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.<sup>1</sup>

وقد توصلت من خلال معطيات الدراسة الميدانية من خلال المعالجة الكمية للمعطيات المجمعة عن عدم فاعلية نسق الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة في المجال الاجتماعي، في عمد خضم خدمات النقل والإسكان التي وصفوها بغير المجدية وغير الكافية، مما يترتب عليه ازدياد معدل التغيب العمالي وتأخرهم عن مواعيد العمل.

أما الخدمات الصحية فالبرغم من وجود طبيب بالمؤسسة إلا أن العمال أقرروا بأن وجوده من عدمه، أما الخدمات التنقيفية فجل العمال أروا بعدم وجودها وعدم اهتمام المؤسسة بتقديمها للعمال فالمعطيات الكمية أقرت بعدم فاعليتها ما دامت لا تؤدي الدور المنوط بها داخل المؤسسة، في خضم تزايد معدل تهرب العمال من أفراد أعمالهم وخاصة العمال الدائمين.

- أفرزت أيضا دراسة أن مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في الخدمات الاجتماعية العمالية في المجال التكويني لا تؤثر على المتغير التابع المتمثل في التوافق المهني ومنه خلص الباحث إلى أن الفرضية غير محققة فقد بينت أنه لا توجد هناك علاقة تأثيرية بين المتغيرين،

<sup>1</sup> - مرجع سابق

والتي تم التحقق منها فرغم غياب التكوين في المؤسسة إلا أن العمال استطاعوا أن يتوافقوا مهنيا مع التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.

- خلاص أيضا إلى أن الفرضية الثالثة محققة يجد كبير بعنصري الزمان والمكان المحدد للدراسة والتي بينت للباحث أنه كلما توافقت قيم العامل مع القيم التنظيمية كلما كان أكثر تكيفا مع التسير العقلاني للمؤسسة وعليه فإن الفرضية لم تتحقق وهذا في خضم متطلبات الواقع التنظيمي محل الدراسة.<sup>1</sup>

حيث توصل أيضا إلى أن عملية التوظيف في المؤسسة مجال الدراسة بعيدة كل البعد عن معايير وآليات الكفاءة العلمية فهي رهينة الممارسات البيروقراطية التي تتخذ من الوساطة والعلاقات الشخصية المعيار الأول في التحاق العامل بالتنظيم.

## 2 - دراسة عربية:

دراسة نائل صفدي وآخرون، 2011 بعنوان مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية بمدينة نابلس.

كانت بهدف الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية؟

<sup>1</sup> - مرجع سابق

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $2=0.5$ ) بين إجابات العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية حول موضوع مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة للعملاء تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، الجنس، الراتب).

وتم صياغة الفرضيات التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $2=0.5$ ) بين المكافأة والراتب وأبعاد الرضا الوظيفي السابقة وهي (الرضا عن سياسات العمل في المنظمة والرضا عن علاقات العمل، والرضا عن العمل ذاته).<sup>1</sup>

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $2=0.5$ ) بين إجابات العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية حول موضوع مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة للعملاء تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $2=0.5$ ) بين إجابات العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية حول موضوع رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة للعملاء تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $2=0.5$ ) بين إجابات العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية حول موضوع رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة للعملاء تعزى لمتغير الراتب الشهري.

<sup>1</sup> نائل صفدي وآخرون: مشروع تخرج بعنوان مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية - نابلس - كلية الاقتصاد والعلوم الادلرية، قسم التسويق، استكمالاً لمتطلبات مساق مشروع تخرج، 2010/2011.

وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة بحث رئيسية في جمع البيانات. وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة.

وقد تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 6 موظف وموظفة.

حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
  - التعرف على المشاكل التي تواجه الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية والتي تكون السبب في عدم الرضا الوظيفي لديهم.<sup>1</sup>
  - الخروج بنتائج وتوصيات مفيدة للعاملين في هذا المجال في جميع المؤسسات الفلسطينية بوجه عام وشركة الاتصالات الفلسطينية على وجه الخصوص.
- كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة نحو موضوع الدراسة.

### نتائج الدراسة:

اتضح أن هناك رضا للعاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية بنسبة مرتفعة بلغت (72.8%) واتضح أن هناك رضا عن طبيعة وظروف العمل حيث بلغت نسبة الرضا (74.8%) كما تبين أن درجة الرضا عن أنظمة الترقية والحوافز كانت متوسطة بدلالة النسبة المئوية التي بلغت (61.4%). كما اتضح أن درجة الرضا عن العلاقة مع المسؤولين بلغت (79.4%) واتضح

<sup>1</sup> - مرجع سابق

أن درجة الرضا عن العلاقة مع الزملاء بلغت ( 75.6% ). أما فيما يتعلق بالجودة وتأثيرها على تقديم خدمة جيدة للعملاء فقد تبين أن هناك درجة مرتفعة جدا من الجدة في الخدمة التي تقدمها الشركة حيث بلغت وفق إجابات أفراد العينة ( 80.2% ) وهي نسبة عالية جدا، فقد تبين أن هناك اعتمادية في الخدمات التي تقدمها الشركة نسبة بلغت ( 83.6% ). كما تبين أن هناك درجة مرتفعة من الاستجابة في الشركة بلغت ( 74.6% )، كما اتضح أن الشركة توفر عنصر الأمان في خدماتها بنسبة بلغت ( 81.2% ) وتبين أن هناك درجة عالية من المصداقية بلغت ( 72.8% )، كما اتضح أن خدمات الشركة تتميز بعنصر التطابق بدرجة مرتفعة جدا بلغت ( 83% )، كما تبين أن هناك أثر للجمالية على جودة الخدمة بنسبة بلغت ( 86% ). كما تبين أنه يوجد علاقة بين رضا العاملين وجودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية.

## II - الإطار المنهجي للدراسة

### 1 منهج الدراسة:

لكي يستطيع الباحث أن يقدم أي علم من العلوم يجب عليه أن يختار منهج واضح المعالم ومحدد للبحث في الظاهرة المراد دراستها ليساعده في التوصل إلى معرفة علمية منظمة، بحيث يعتمد عليها الباحثون والدارسون بعده إطلاقا من المعارف المتوصل إليها ليتمكنوا من إعادة فحصها من جديد والتأكد من صدقها وإضافة عناصر جديدة لها، فالمنهج المتعارف عليها ليتمكن من دراسة موضوعه من المناهج المتعارف عليها ليتمكن من دراسة موضوعه بطريقة علمية وهادفة.

فلقد عرف العالم الانجليزي بيكون " المنهج على أنه : في التنظيم الصحيح سلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها إما من أجل البرهنة عليها"

إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة وصف طبيعتها ونوعية متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع<sup>1</sup>

كما يعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه: التصور الدقيق للعلاقات المتبادلة بين المجتمع والاتجاهات والميول والرغبات والتطور بحيث يعطي البحث صورة للواقع الحياتي ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلة.<sup>2</sup>

وبالتالي يتضح مما سبق أننا سنعمد على اختيار المنهج الوصفي الذي يتناسب وطبيعة الظاهرة المدروسة في موضوع بحثنا مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي الذي يلائم المنهج الوصفي لكي يسهل عملية تحليل وتغيير النتائج المتوصل إليها فهو سيساعدنا في الإلهام بحوثيات موضوع الدراسة والتوصل إلى معرفة علمية دقيقة.

## 2 أدوات جمع البيانات:

إن أي دراسة تقوم على جانبيين جانب نظري وآخر ميداني حيث يعتبر هذا الأخير مكمل للجانب النظري وعليه فإن الباحث في مراحل بحثه العلمي يقوم باختيار الوسيلة والتمثلة في أدوات جمع البيانات والتي من خلالها يستطيع جمع المعلومات المطلوبة واللازمة لموضوع دراسته وعليه قمنا بانتهاج كل من الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، والتي سنتناولها كالتالي:

### 2 1 الملاحظة:

<sup>1</sup> - أشرف صابر كامل: أسس البحث العلمي، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2016، ص31.  
<sup>2</sup> - خالد أحمد فرحات المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن، 2016، ص31.

تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون وغيرهم في جمع المعلومات والحقائق والتقصي عنها وهي أداة أولية يستعين بها الباحث تعرف بأنها: "رؤية وفحص ظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة ولا تنحصر الملاحظة في توجيه الحواس فقط ولكنها تتطوي على عمليات عقلية وتدخل ايجابي من جانب العقل<sup>1</sup>

وتعتمد طريقة الملاحظة بالدرجة الأساس على قابلية الباحث وقدرته على الصبر والانتظار فترات مناسبة وتسجيل المعلومات والاستفادة منها.<sup>2</sup>

وتعد هذه الأخيرة من التقنيات المستعملة خاصة في الدراسات الميدانية والملاحظة العلمية تمثل طريقة منهجية يقوم بها الباحث بدقة تامة للكشف عن تفاصيل الظواهر<sup>3</sup>

فقمنا باستخدام تقنية الملاحظة للكشف عن الظروف المحيطة بالعاملين والتعرف على البيئة الداخلية للمؤسسة وكيفية تفاعل العاملين فيما بينهم وطبيعة العلاقات السائدة في جو العمل، كذلك ملاحظة كل ما هو نافع لمساعدتنا في تحليل البيانات بعد تفرغها.

## 2/2- المقابلة:

<sup>1</sup> - إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص 124.

<sup>2</sup> - عامر فندليجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط عربية، عمان، 2008، ص 219.

<sup>3</sup> - عمار بحوش: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص131.

المقابلة في البحث العلمي هي عبارة عن حوار، أو محادثة بين الباحث وشخص أو أو أشخاص آخرين، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها، في ضوء أهداف بحثه. وتكون عادة وجها لوجه، ولكن ظهرت وسائل أخرى للمقابلة كالإتصال عبر الهاتف أو الأترنت.<sup>1</sup>

وللمقابلة وظائفها المتعددة في البحث العلمي وفقا لأهداف الدراسة ونوعها فقد تكون المقابلة حرة أو مفتوحة أو تلقائية بحيث يعبر المبحوث عن آرائه بحرية ويكون ذلك في الدراسات الإستطلاعية ويمكن إخضاعها بعد ذلك للإختيار المقنن لتنمية الفروض في الدراسات الوصفية التشخيصية المتعمقة.<sup>2</sup>

- تم الاستعانة بالمقابلة لجمع أكبر قدر من المعلومات من رئيسي مصلحة الخدمات الإجتماعية بمديرية الضرائب فلقد تم استقبالنا في مؤسستهم والترحيب بنا ثم تناقشنا حول طبيعة الخدمات السائدة في المؤسسة. كذلك قدموا لنا معلومات خاصة بالمؤسسة والموظفين بما يخدم موضوع دراستنا.

حيث توجهنا اليوم الأول بتاريخ 2018/03/19 للمؤسسة لطلب قبول التبرص بها حيث لم يكن المجير متواجد لانشغالاته الكثيرة وبعد ذلك ذهبنا اليوم الذي يليه حيث تم توجيهنا إلى الأمانة حيث تم استقبالنا وتم قبول دخولنا إلى المؤسسة في حين تم توجيهنا إلى مصلحة الخدمات الإجتماعية للضرائب وذلك لطبيعة موضوعنا.

<sup>1</sup> - عامر إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008، ص17.

<sup>2</sup> جمال محمد أبو شنب: قواعد البحث العلمي والإجتماعي(1) المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2008، ص139

## 3/2 - الإستمارة:

تعد أهم الأدوات المستخدمة في البحث العلمي وهي تعتبر العمود الفقري له، حيث أن بناءها الجيد يساعد في التقصي عن الحقائق وجمع أكبر قدرة من المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. وترجع أهمية الإستمارة إلى أنها توفر الوقت والجهد والتكلفة والسهولة من حيث معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية.<sup>1</sup>

وتعرف الإستمارة بأنها: "إستمارة توزع على المبحوثين بهدف استقصاء آرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم بشأن موضوع معين أو محدد وهي ورقة تصمم الأسئلة فيها بحسب نوع البيانات المطلوبة، وتسمى أيضا إستمارة الاستقصاء أو الإستبيان".<sup>2</sup>

ومنه فالإستمارة من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا في الدراسات الإمبريقية، لأنها تساعد الباحث على جمع أكبر قدر من المعلومات من خلال ما تتضمنه من أسئلة موجهة لعينة البحث. فقد قمنا بصياغة الإستمارة المتضمنة 28 سؤال موزعة على ثلاث محاور فيها كانت الأسئلة بين المغلقة ونصف المغلقة وذات الإحتمالات وسؤال مفتوح وهي كالتالي:

المحور الأول: يشمل البيانات الأولية الخاصة بالعامل ويتضمن سبعة أسئلة مثل: الجنس، السن، الحالة العائلية، عدد أولاد فئة المتزوجين، الخبرة، التصنيف الوظيفي، المستوى التعليمي.

المحور الثاني: ويشتمل البيانات الخاصة بالخدمات الإجتماعية في مؤسسة مديرية الضرائب وكان يحتوي على إثني عشر سؤال.

المحور الثالث: اشتمل البيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup>-مرجع سابق، ص138.

<sup>2</sup>- خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مرجع سابق ص 37.

**ثالثا/ مجالات الدراسة:**

يتطلب كل بحث أو دراسة مجالات للدراسة ويمكن أن يقسم هذا المجال إلى ثلاث مجالات: مكاني، زمني، بشري.

**1 المجال المكاني:**

ومن أهم المسائل التي تشغل كل باحث أثناء قيامه بالدراسة هو تحديد مجالها المكاني والجغرافي حيث قمنا باختيار مكان الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع دراستنا بمديرية الضرائب. **التعريف بالمؤسسة:**

مؤسسة مديرية الضرائب بولاية الطارف دشنت يوم السبت 5 جمادى الأولى 1424هـ الموافق لـ 5 جويلية 2003، ثم تم تدشينها من طرف السيد "عرعار جيلالي" والي ولاية الطارف، عذذ العمال بالمؤسسة يبلغ 227 عامل. مديرية الضرائب بولاية الطارف والتي تعتبر فرع من فروع نزل المالية، تتكون من أربعة وحدات بحيث تتكون كل وحدة من مكاتب رؤساء.

- 1 **الديوان:** الذي يوجد في الطابق الأول ويتضمن مكتب المدير الولائي للضرائب والأمانة.
- 2 **المديرية الفرعية للوسائل:** توجد بالطابق الأول وتتكون من 09 مكاتب ورؤسائها منها مكتب المدير الفرعي للوسائل والأمانة ورئيس مكتب المدير للوسائل، مكتب عمليات الوسائل، مكتب عمليات الميزانية، قاعة الإجتماع والأرشيف.

### 3 المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل : وهي توجد بالطابق السفلي وتتضمن 10

مكاتب ورؤساء منها مكتب المدير الفرعي للعمليات الجبائية والتحصيل، مكتب المراقبة ورئيس

مجلس التسجيل والطابع، رئيس مكتب

البلديات والمؤسسات العمومية، مكتب العمليات الجبائية، مكتب التنظيم والتشيط، الأمانة

،مراقبة التحصيل.

### 4 المدير الفرعي للمنازعات والمراقبة الجبائية: والتي توجد بالطابق السفلي وهي تتضمن 13

مكتب منها الأمانة، مكتب فرقة مراجعة التقويمات، رئيس المنازعات الفرعية، لجان الطعون،

مكتب التبليغ والأمر بالصرف الخاص بالتخفيضات، رئيس مكتب الشكاوي وخليّة الإعلام

الآلي.

حدود البحث الجغرافي:

تتمثل في الحيز المكاني الذي تشغله المؤسسة التي أجرينا بها دراستنا والمتمثلة في مؤسسة

مديرية الضرائب بولاية الطارف.يحدها من الشرق مديرية مسح الأراضي ومن الغرب تخصص

عمراني ومن الجنوب الوكالة التجارية وعمارات سكنية ومن الشمال مساحات أراضي فلاحية

تقع مقابل الطريق رقم 44 الولائي الطارف.

## 2 المجال الزمني :

كل باحث علمي يجب عليه أن يتقيد بوقت أو فترة زمنية للقيام ببحثه أثناء التريص الذي نقوم

به داخل المؤسسة ويتقيد بالمجال الزمني أو الفترة المستغرقة أثناء إجراء هذه الدراسة بمديرية

الضرائب بالطارف لفترة دامت شهر. وكانت من 2018/03/21 إلى 30 أبريل 2018 وقد

مرت بثلاث مراحل وهي كالتالي:

### مرحلة 01:

من 2018/03/21 إلى 2018/04/09 حيث تميزت هذه الملاحظة بزيارات استطلاعية مع على إجراء الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب بالطارف مع الإتفاق مع المدير والمسؤولين على برنامج الزيارات لإجراء الدراسة.

### مرحلة 02:

من 10 أبريل إلى 29 أبريل 2018 تمت هذه الزيارات في هذه المرحلة كل يوم إثنين وثلاثاء وخميس وذلك بغية جمع معلومات عن المؤسسة وطبيعة مهامها وظروف العمل بها وكذا طريقة عملها كما تحصلنا على الهيكل التنظيمي لها وعدد موظفيها والتعرف على وحداتها الرئيسية والفرعية وتعد مرحلة خاصة بجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة.

### مرحلة 03:

30 أبريل 2018 في هذه المرحلة تمّ توزيع الإستمارة على المبحوثين في شكلها النهائي ومقابلة مجتمع البحث لشرح الأسئلة الخاصة بالإستمارة عند وجود أي غموض حول أي سؤال.

## 3 المجال البشري:

ويقصد به المجتمع الكلي الذي أخذت منه عينة البحث حيث يقوم الباحث بتحديد أهدافه المرجوة وأنه من الصعب عليه ان يتصل بعدد كبير من المبحوثين نظرا لضيق الوقت، لذلك لابد من تحديد عينة تتناسب مع الوقت المحدد للوصول إلى النتائج الدقيقة التي يتم تعميمها

فيما بعد على المجتمع الكلي للدراسة وهو 227 عامل موزع على: 127 إطار، 24 أعوان التنفيذ، 27 أعوان التحكم.

#### 4 العينة وكيفية إختيارها:

إن إختيار عينة البحث هو موضوع مهم لا بد منه خصوصا في حالة الأبحاث التي لا يمكن الحصول على معلومات من كافة افراد المجتمع لكثرة العدد، فإختيار عينة البحث يسهل على الباحث العملية من أجل الوصول إلى تعميم النتائج التي يتوصل إليها في دراسته.

#### العينة:

- تعرف على أنها: "جزء من المجتمع يتم إختيارها وفقا لقواعد خاصة بحيث تكون العينة ممثلة قدر الإمكان لمجموع الدراسات لذلك يمكن تعريف العينة على أساس أنها مجموع الوحدات التي يتم إختيارها من المجتمع الإحصائي".<sup>1</sup>

- وتعرف أيضا: "أنها جزء من ذلك المجتمع المدروس وتمثله لأنها تتجمع فيها صفات ذلك المجتمع".<sup>2</sup>

❖ وبما أن إختيار العينة يعد أمرا مهما كونها تساهم كثيرا في النتائج المتحصل عليها كما أن طريقة إختيارها تتماشى مع طبيعة الموضوع حيث إعتدنا في بحثنا هذا على العينة العشوائية القصدية في أن الوقت عشوائية لأنه تم توجيهنا إلى المصلحة التي تم فيها دراسة البحث وقصدية لأننا إقتصرنا عينة بحثنا في الإطارات وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم. ومنه قمنا بأخذ عينة البحث والتي نسبتها 15% من المجتمع الكلي والمقدر ب 227 عامل بمؤسسة نزل المالية قسم الخدمات الإجتماعية للضرائب وقد تم حسابها على النحو التالي:

المجتمع الكلي ← 100%

<sup>1</sup> - محمد عبد العالي النعيمي وآخرون: طرق البحث العلمي، دار النشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2009، ص 90.

<sup>2</sup> - غريب محمد سيد أحمد: تصميم البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1945، ص 317.

X ← النسبة

$$x = \frac{227 \times 15}{100} = 35$$

ومنه العينة:

وبالتالي فعدد أفراد العينة قدر ب (35 مفردة) سيتم إجراء الدراسة عليها.

## الفصل الثاني

مدخل نظري حول جودة  
الخدمات الاجتماعية

## تمهيد

أولاً : أهداف الخدمات الإجتماعية .

ثانياً : أهم الخدمات الإجتماعية نماذج.

ثالثاً : تطور نظم الضمان الإجتماعي في الجزائر.

رابعاً : أنواع التأمينات التي يستفيد منها المؤمن الإجتماعي.

خامساً : دواعي الإهتمام بجودة الخدمات الإجتماعية.

سادساً : مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإجتماعية.

سابعاً : أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الإجتماعية .

ثامناً : ضمانات تحقيق جودة الخدمات الإجتماعية .

خلاصة.

## تمهيد

إن المؤسسة لها دور هام في تلبية حاجيات الأفراد وذلك لما تقدمه من خدمات إجتماعية ووسع تسعى بالدرجة الأولى إلى رضا العاملين وتحقيق أهدافها وأهداف أفرادها، فالمؤسسة على إتصال بهيئة الضمان الإجتماعي لما يساهم به من خدمات تخدم صالح الفرد داخل المؤسسة وخارجها لذا إهتمت المؤسسات بتطبيق الجودة في الخدمات الإجتماعية التي تقدمها وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل من أهداف الخدمات الإجتماعية، تطبيق جودة الخدمات في المؤسسات ثم الضمانات التي تركز عليها جودة الخدمات الإجتماعية، وكيف يساهم الضمان الإجتماعي في تلبية حاجيات الفرد وكيف تطور نظام الضمان الإجتماعي في الجزائر .

## أولاً - أهداف الخدمات الاجتماعية:

تهدف الخدمات الاجتماعية إلى تحقيق وتوفير كل ما يتعلق بالفرد من احتياجات شخصية وخدمات

اجتماعية ويمكن أن نوجز هذه الأهداف فيما يلي :

\* تحسين أحوال وظروف العمال المعيشية وصون كرامتهم .

\* تلبية حاجياتهم الأساسية من أغذية وأدوية وسكن وغيرها.

\* تحقيق الإستقرار النفسي والاجتماعي للفرد.

\* تهدف إلى مساعدة الأفراد المحتاجين وحل مشاكلهم الاجتماعية.

وهناك جملة من الأهداف المرتبطة بالأفراد العاملين وتتمثل في <sup>1</sup>:

- 1 تعزيز قدرات العمال على حل المشكلات والتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة .
- 2 تعزيز وتقوية الفاعلية والعمل الإنساني في الأنشطة التي تمد العمال بالراحة النفسية .
- 3 تحسين الأداء من خلال زيادة الخدمات والموارد الاجتماعية لسد الإحتياجات الأساسية بإعتباره إنسان.

كما حدد المؤتمر الدولي الثامن للخدمات الاجتماعية الذي عقد في مدريد أهداف الخدمات

الاجتماعية في المؤسسات الصناعية فيما يلي <sup>2</sup>:

مساعدة العمال في مواجهة الصعوبات النفسية والمادية الخاصة بأسرهم.

المساهمة في تحسين العلاقات بين العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup> - طلعت السروجي: الخدمة الاجتماعية أسس النظريات والممارسة، دار للتجليد الفني، الاسكندرية، 2009، ص23.

<sup>2</sup> - محمد سيد فهمي: الخدمة الاجتماعية العمالية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 1، 2008، ص173

معاونة العمال على التكيف مع أحوال العمل في المؤسسة.

4 -المشاركة في تحمل المسؤولية عن ظروف العمل، والعمل على التحسين المستمر لهذه الظروف.

5 -توفير مختلف الخدمات الاجتماعية للعاملين والإشراف عليها كالتغذية والترريح والترقية والانتقالات،...إلخ.

مما سبق يمكن أن نستخلص أن أهداف الخدمات الاجتماعية في مجملها تمس الجوانب الشخصية والاجتماعية للفرد داخل وخارج المؤسسة وذلك لتحقيق التوافق النفسي والمهني بينه وبين بيئته الاجتماعية. حيث أن أهدافها متنوعة بالنسبة للفرد والجماعة وذلك للوصول إلى مردودية إنتاجية جيدة في الإنتاج ورفع الروح المعنوية وزيادة دافعية العمال نحو العمل.<sup>1</sup>

### ثانيا - نماذج لأهم الخدمات الاجتماعية في المؤسسة:

تتباين الخدمات الاجتماعية وتختلف أنواعها وذلك حسب كل مؤسسة فهذه الأخيرة إنتهجت عدة سياسات تتماشى وطبيعة نشاطها إلا أنها تختلف في تطبيق خدمات على خلافها من المؤسسات الأخرى، وسنتناول بعض هذه الخدمات التي تسهر على تقديمها تلك المؤسسات :

#### 1) الخدمات الصحية: ولأهمية الجوانب الصحية للعمال إهتمت المؤسسات الصناعية وغيرها بهذه

الجوانب وذلك لأن صحة العمال تتأثر بظروف العمال المختلفة وهي تتكون من مجموع

الأحوال الطبيعية والمادية والتي يمكن أن تحيط بالعامل في مكان العمل وتنقسم مخاطر العمل

إلى الأنواع الآتية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص173.

<sup>2</sup> - محمد سيد فهمي: الخدمة الاجتماعية العمالية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، 2008، الإسكندرية، ص175.

أ - **المخاطر الطبيعية:** وهي كل ما يؤثر على سلامته وصحته نتيجة لعوامل خطر أضرار طبيعي كالحرارة الرطوية، الإضاءة...

ب **المخاطر الميكانيكية:** وهي تنشأ عن الإصطدام أو الإتصال بين جسم العامل وجسم صلب كمخاطر الأجهزة والآلات ومخاطر وسائل الانتقال.

ج **المخاطر الكيميائية:** وهي تحدث من تأثير مواد كيميائية مستعملة أو تتسرب إلى جو العمل كالغازات والأبخرة أو الأتربة أو ما يوجد في بيئة العمل ويدخل في ذلك مخاطر الحريق .

ومن أهم الخدمات المقدمة في الجانب الصحي نذكر:

◆ الإجراءات الصحية والكشف الطبي على العمال والكشف الدوري للتأكد من سلامتهم من الأمراض.<sup>1</sup>

◆ العناية بأحوال العمل الصحية مثل إتساع مكان العمل ووجوب توفير الضوء والتهوية الكافية.

◆ توفير مساكن للعمال حتى لا تؤثر هذه المشكلة على عملهم وإنتاجهم.

◆ علاج الأسر: كثيراً ما يتسع نطاق الخدمة الطبية ليشمل أفراد أسرة العامل وقد يتيح علاج أسر

العامل نشر الوعي الصحي في أسر العمال.<sup>2</sup>

ومنه فإن الخدمات الصحية تعتبر ذات أهمية بالغة في حياة الفرد وذلك لأنها تساهم بشكل

كبير في نشر الوعي الصحي كما أنها تزيد من شعور الفرد بالأمن والإستقرار وبأن المؤسسة

تسعى لحمايته من المخاطر التي تحوله دون القيام بعمله كما يجب.

<sup>1</sup>-محمد سيد فهمي مرجع سابق، ص 175.

<sup>2</sup>-محمد سيد فهمي أسس الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ص 323 . -

## (2) خدمات الإسكان :

لقد زاد إهتمام الدولة بتوفير المسكن المناسب للعمال فسهلت لهم ذلك عن طريق إعطاء التسهيلات للحصول على أرض لإقامة مثل هذه المساكن وتقديم قروض ذات فوائد صغيرة لإقامتها. فتوفير المسكن الملائم للعمال يعني إحترام العامل وإحترام أدميته، وتوفير المكان المناسب له و لأسرته ولذا ألزم القانون أصحاب العمال في المناطق النائية والبعيدة عن العمران بتوفير المسكن المناسب للعمال مع تحديد المواصفات الصحية له مما يعني الوقوف على احتياجات العمال وأذواقهم لمن يرغب في السكن.

ويجب أن يكون هناك تخطيط عمراني للمدينة السكنية شاملا المدارس، دور الحضانة،

الصيدلية... إلخ. وتوفير المواصلات التي تقوم بالربط بين المدينة السكنية والمدن المجاورة.<sup>1</sup>

❖ إن توفير المسكن الملائم للعمال يعني تخفيض الضغط عن العامل وتحقيق الإستقرار النفسي

وتحقيق الرفاهية وتحسين مستواه المعيشي فإذا وفرت المؤسسة خدمات السكن أصبح لديه ولاء

لهذه المؤسسة لأنها تسهر على راحته ورفاهيته الإجتماعية أو توفير السكن المجاني لبعض

الحالات الإجتماعية الخاصة مع مراعاة المستوى المادي لهم.

## (3) خدمات النقل والمواصلات :

تعتبر خدمات النقل والمواصلات من أهم الخدمات التي تقدم للعاملين فمشكلة المواصلات بالنسبة

للعمال لها أثارها الخطيرة سواء من ناحية الجهد الذي يبذله العامل أو من ناحية النفقات التي

يتكبدها ويكون لها تأثير على ميزانية الأسرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص323.

<sup>2</sup> - محمد سيد فهمي مرجع سابق، ص، ص، 324، 325.

❖ فخدمات النقل والمواصلات تعتبر مهمة لتخفيف أعباء إنتظار المواصلات للوصول إلى مكان العمل في الوقت المناسب وتجنب التأخيرات وتخفيض التكاليف والمصاريف، فالنقل مهم جداً للعمال الذين يعانون من قلة وسائل النقل والإزدحام خاصة في ذهابهم وإيابهم للعمل مما يؤدي إلى قلقهم النفسي من عدم إنتظام السير .

**(4 خدمات التغذية :** إن توفير وتنظيم مطاعم بالقرب من المنشآت أو فيها تمكن العمال من تناول الوجبات الغذائية ساخنة وبأسعار معقولة، كما تشمل الخدمات الغذائي على تدعيم العادات السليمة، والعمل توعية العمال وأسرهم وخلق تقاليد وأذواق جديدة في الوجبات تهدف إلى رفع المستوى الغذائي مع خفض تكاليفها.

ويقوم بالإشراف على المطعم والوجبات لجنة في المؤسسة حيث يشترك فيها مندوبون على العمال وتختص اللجنة بوضع قوائم الطعام والإشراف على إستلام كميته ونوعيته، كما يراعى تقديم وجبات خاصة للمرضى والأحداث والنساء دون تحميلهم نفقات إضافية، ويوضع في المطعم صندوق للشكاوي لمعرفة مشاكل وأراء العمال في الخدمات المقدمة إليهم.<sup>1</sup>

❖ إن العقل السليم في الجسم السليم وذلك يبرز أهمية التغذية السليمة فهي مصدر قوته، لذا يجب على المؤسسة أن توفر الغذاء الصحي والمناسب من أجل كسب رضا عمالهم كذلك سماع شكاوهم وأرائهم عن الخدمات المقدمة إليهم من أجل ضمان إستمرارهم وزيادة الدافعية لديهم وترغيبهم في العمل والإنتاج أكثر .

<sup>1</sup>-مرجع سابق.

## 5) الخدمات التعليمية والتثقيفية:

يمكن دور الخدمة الاجتماعية في تعليم العمال وتثقيفهم مع تزويدهم بالمعارف الأساسية والمعلومات المرتبطة بما يدور حوله في المؤسسة أي البيئة الداخلية لهذه الأخيرة . ومن أهم مصادر هذا التثقيف والتعليم نذكر :

- 1 تزويد العاملين بالمعارف والحقائق التي تتعلق بالعمل والإنتاج والمشاكل التي تواجههم وكيفية التغلب عليها من خلال المحاضرات، الندوات،...
- 2 الإذاعة المحلية للمؤسسة.
- 3 المكتبة وذلك بتوفير الأذهان بالموضوعات التي تتصل بحياتهم وحيات مجتمعهم.
- 4 الفصول الدراسية وذلك بإتاحة الفرصة للعاملين برفع مستواهم التعليمي.
- 5 المنشورات والمطبوعات وذلك لإعلام الجمهور الخارجي بهدف المؤسسة ودورها في الإنتاج والمساهمة في التنمية.

ويظهر هنا دور الخدمة الاجتماعية في تهيئة المناخ المناسب لإستفادة العاملين من فرص التعليم والتثقيف، والوقوف بشكل دائم على ما تحققه هذه الخدمات من زيادة الوعي بين العمال.<sup>1</sup>

❖ ومنه فالمؤسسات تلجأ إلى هذه الخدمة لزيادة الوعي بين العمال وكذلك الرفع من مستواهم

الفكري والثقافي وذلك للحصول على عامل كفاء ومنتج وفعال فالإهتمام بتنمية المستوى

التعليمي للعمال يسهم في رفع الثقة بين العمال ومؤسستهم، كما ينمي لديه الشعور بأهميته في

هذه المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمد سيد فهمي مرجع سابق ، ص 326.

**6) خدمات للاستفادة من الإجازات السنوية:**

ينبغي للعامل أن يحصل على إجازة سنوية ملائمة وذلك للحفاظ على قوته وصحته من خلال التمتع بفترة من الراحة بعدها يعود ليستمر في عمله، ففي بعض المجتمعات يمنح العامل أجراً إضافياً خلال إجازته ليتمكن من السفر هو وأسرته، وفي الدول المتقدمة أيضاً وكذلك في بعض الدول النامية تنظم برامج ترويحوية وتوفير وسائل الانتقال التي تسمح للعامل وأسرته بقضاء الإجازة السنوية بأحد المصايف والمعسكرات الشاطئية.<sup>1</sup>

❖ مما سبق نقول بأن خدمة الإجازات السنوية توفر للعامل الراحة النفسية والبدنية والخروج من روتين العمل فلد سعت المؤسسات إلى تقديم هذه الخدمة من أجل زيادة دافعية العامل وتحقيق التوافق النفسي والمهني له وزيادة إنتاجيته ورفع أدائه عند مزاولته للعمل مرة أخرى.

**7) خدمات الجمعيات الاستهلاكية :**

وتظهر قيمة هذه الجمعيات في أنها تحافظ على ثبات الأسعار في المجتمع الذي يقع فيه المصنع أو المؤسسة خاصة في الأوقات التي تظهر فيها الأزمات التنموية وهذه الجمعيات التي يبدأ المصنع في إنشائها تتحول إلى جمعيات تعاونية إستهلاكية يشرف العمال على إدارتها وتنظيم نشاطها، حيث ينبغي أن تعمل هذه الجمعيات على حماية أجر العامل كما أنها لا تعمل بغرض الربح بل لمصلحة العمال أنفسهم.<sup>2</sup>

إن هذه الجمعيات التي يقوم العمال بإنشائها بغرض حمايتهم لأجورهم حيث يتم توفير السلع لهم بالتعاون مع المؤسسة التي يزاولون العمل بها بعيداً عن الإستغلال. فلا بد أن تشجع المؤسسات مثل هذه الجمعيات وتعزز نشاطها بقروض ومنح تمكنها من الوقوف وتصدي الصعاب.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 329.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 330.

### ثالثاً - تطور نظم الضمان الإجتماعي في الجزائر:

لقد عرف نظام الضمان الإجتماعي الجزائري عدة تطورات وذلك لما مرت به الدولة الجزائرية سواء جراء التطورات السياسية أو الإقتصادية أو الإجتماعية التي عرفتھا. فقد مر نظام الضمان الإجتماعي بمرحلتين أساسيتين ألا وهما مرحلة صدور قوانين إصلاح منظومة التأمين الإجتماعي أي مرحلة ما قبل سنة 1983، أين صدرت خمس قوانين والمرحلة الموالية لها والممتدة إلى يومنا هذا كمرحلة ثانية.

**1 مرحلة ما قبل سنة 1983:** لقد تميزت هذه المرحلة بإستمرار تطبيق القوانين الفرنسية في مجال الضمان الإجتماعي مباشرة بعد الإستقلال وذلك بعد أن كانت هي السائدة أثناء مرحلة الإستعمار.

#### 1 أثناء الإستعمار:

إن الضمان الإجتماعي الجزائري يمكن إعتباره وليد النظام الفرنسي، أن هذا الأخير لم يكن مطبقاً بشكله المعروف على الجزائريين وذلك نظراً للمعارضة الشديدة للمعمرين الذين كانوا متمسكين بفكرة إزدواجية الطب بينهم وبين الجزائريين، إذا كانوا يحاولون دائما المحافظة على الإمتيازات التي يتمتعون بها بوصفهم أعلى درجة من الجزائريين، ولم يتم تمديد نظام الضمان الإجتماعي إلى الجزائر إلا سنة 1958 وذلك بعد تبلور فكرة الإستقلال وظهورها جراء الثورة الجزائرية، إذا تم إجراء بعض الإصلاحات في مجال الهياكل الصحية وكذا تكوين مستخدمي قطاع الصحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سماتي الطيب: التأمينات الاجتماعية في مجال الضمان الاجتماعي، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين ميلة، الجزائر، ص، ص، 68،

غير أن هذه الإصلاحات لم تشمل أغلبية الجزائريين إذ إمتد إلى المعمرين والجزائريين العاملين لديهم بالإدارات الإستعمارية فقط ، مثل البريد والسكك الحديدية والموانئ ولقد تم إدخال نظام التأمين الإجتماعي في شكل تمديد للنظام الفرنسي مع أنه لم يمس إلا القطاعات الحساسة للإدارة الإستعمارية والتي تهّم المستعمّر وتخدمه.

كانت هذه الفترة تمتاز بالفوارق بين الجزائريين والمعمرين إذ أنّ نظام التأمين على المرض كان يخصّ فقط الأوروبيين وكان باقي الشعب لا يستفيد إلا من إعانات رمزية مثل المساعدة الطبية المجانية التي تمنح في المصحات، يمكن القول بأنه ظهر نظام تأمين إجتماعي إلا أنه ذو تطبيق جزئي وانتقائي ولم يدق الجزائريون طعم الحماية الاجتماعية إلا بعد الإستقلال.<sup>1</sup>

## 1 2 - مرحلة من 1962 إلى 1983 :

نظام الضمان الإجتماعي بالجزائر والذي تم إدخاله كإمتداد للنظام الفرنسي بدأ يعرف عدّة تطورات وتغييرات مباشرة بعد الإستقلال، وذلك تماشيًا مع الإتجاهات المختارة من طرف الدولة وكذا الفروقات الإقتصادية والإختلافات بين الجزائر وفرنسا التي كان نظامها السائد، فقد إتمدت الجزائر على الإشتراكية كأغلبية الدول حديثة العهد بالإستقلال، وأهم ما يميّز هذه المرحلة هو تنوع الأنظمة، إذ كانت فئة العمّال أو الموظّفين تخصّص لنظامها الخاص وكان هذا التنوع مبرر بتنوع قطاعات النشاط، مما جعل نظام الضمان الإجتماعي الجزائري معقدًا عن التنظيم والتسيير إلى غاية 1970 أين بدأت بالمحاولة لخلق التّجانس بين مختلف الأنظمة، فجاء المرسوم 70-116 المؤرخ في 1 أوت 1970 الذي أعاد تنظيم الضمان الإجتماعي وذلك بإنشاء صناديق متخصصة مع ضمّ نظام التأمين الفلاحي بموجب الأمر الصادر في 5 أفريل 1971 في سياق الثورة الزراعية.

<sup>1</sup>- مرجع سابق، ص68، 72.

حيث أصبح الفلاحون يتمتعون بنفس مزايا النظام العام الذي كان مطبق على الفئات الأخرى مع العمال والموظفين كما تم بموجب الأمر رقم 74-08 المؤرخ في 30 جانفي 1974 كل هذه الصناديق تحت وصاية وزارة واحدة بعد أن كانت تحت وصاية وزارات مختلفة، إذ تم ضمهم لوزارة الشؤون الاجتماعية بإستثناء النظام الفلاحي الذي كان تابعاً لوزارة الفلاحة.

## 2 - مرحلة ما بعد سنة 1983 :

تماشياً مع النظم الإشتراكية والتوجهات التي بدأت تتجسد من بداية 1980، تقرر تطوير نظام للضمان الاجتماعي يكون معهم على جميع المواطنين وبذلك تم إعادة تنظيم الضمان الاجتماعي في مجمله ويستند على المبادئ التالية:

- مبدأ تعميم الضمان الاجتماعي .
- مبدأ توحيد الأنظمة والإمتيازات والتمويل .
- مشاركة ممثلي العمال في تسيير هيئات الضمان الاجتماعي عبر تمثيل واسع في مجالس الإدارة لهذه الأخيرة.

إنّ الهدف من إصدار قوانين الضمان الاجتماعي لسنة 1983 هو تعميم الضمان للجميع دون

النظر إلى قطاع النشاط أو الفرد فيشمل جميع العمال والموظفين بالإضافة إلى المعوقين وكذا المستننين بالإضافة إلى السماح للتقابات والجمعيات الممثلة لهذه الفئات من المشاركة في تسيير

هيئات الضمان، وقد صدرت سنة 1983 خمسة قوانين وهي <sup>1</sup>:

- قانون التأمينات الاجتماعية (القانون رقم 83-11).
- قانون التقاعد (القانون رقم 83-12).

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 68، 72.

- قانون حوادث العمل والأمراض المهنية (القانون رقم 83-13).
- قانون التزامات المكلفين في مجال الضمان الإجتماعي (القانون رقم 83-14).
- قانون المنازعات في مجال الضمان الإجتماعي (القانون رقم 83-15).
- قانون المنازعات في مجال الضمان الإجتماعي (القانون رقم 08/08 الذي ألغى القانون رقم 83-15).

وتطبيقا لهذه القوانين ومحاولة من المشرع إعطائها أكثر نجاعة وفاعلية فقد تم إنشاء ثلاث صناديق للضمان الإجتماعي تشمل الفئات وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-07 وجاء أيضا بتوحيد نظام هذه الصناديق سواء من الجانب المالي أو من حيث التسيير وهذه الصناديق هي:

- الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية (CNAS).
- الصندوق الوطني للتقاعد .
- الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي لغير الأجراء.
- الصندوق الوطني لتحصيل اشتراكات الضمان الإجتماعي.
- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة.<sup>1</sup>

وهذه الصناديق هي الكفيلة بتوفير الخدمات للمواطنين والمتمثلة في الحماية من المخاطر التي قد تحل بهم تماشيًا مع الحاجيات الملحة للحماية والمعيّر عنها من طرف العمّال من جهة، وكذا جميع الفئات في المجتمع والنّشطة في جميع المستويات، وإن كان هذا التنظيم يشبه إلى حد بعيد النظام الفرنسي إلا أنّ الضرورة هي التي أملتة، فإختلاف وتعدّد الأجهزة والأنظمة المختصة في مجال الضمان الإجتماعي الذي كان سائد قبل التوحيد، يطرح العديد من الإشكالات خاصة في

<sup>1</sup>- مرجع سابق، ص68، 72.

التسيير وكذا الرقابة على الإشتراكات التي تعتبر مصدر التمويل الأولي لهذه الصناديق بالإضافة لإعانات الدولة .

غير أن فعالية نظام التأمين الاجتماعي تأثر كثيراً بالأزمة التي عرفت البلاد في السنوات التي كان من المفروض أن ينطلق فيها فعلاً هذا النظام (التسعينات)، إلا أنه وبالرغم من ذلك فإن هيئات الضمان الاجتماعي تؤدي خدماتها، وبالنظر على طبيعة العلاقة بين المؤمن لهم والصناديق وبصفة خاصة ما ينتظره الفرد من حماية، فقد لا يرضى بتقديرات صناديق الضمان الاجتماعي وبالتالي ينازعها في بعض الحالات.<sup>1</sup>

- هذه أهم المراحل التي مرّ بها نظام التأمين الاجتماعي بالجزائر، حيث كان الجزائريون يعانون من عدم تكافؤ الخدمات الاجتماعية وعدم توازن نظام الحماية أثناء الإستعمار، ثم بدأ الضمان الاجتماعي يتطور بتطور التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وكذا توجهات الدولة الجزائرية، إلى أن أصبح كما هو عليه الآن .

#### رابعا - أنواع التأمينات الاجتماعية التي يستفيد منها المؤمن الاجتماعي:

تغطي التأمينات الاجتماعية المخاطر التالية : المرض، الولادة، العجز، والوفاة ولكل خطر من هذه الأخطار أخطاء مرتبطة بها والتي بموجبها تلتزم هيئات الضمان الاجتماعي، بأن تمنح للمستفيد مبلغ التعويضات والتي يتلقاها المؤمن له بسبب المرض الذي إعتراه أو تلك التي لم

<sup>1</sup>- مرجع سابق.

يتقاضاها من عمله بسبب توقفه عن النشاط . حيث سنتطرق في هذا العنصر إلى التأمين على المرّض .

## 1 التأمين على المرّض:<sup>1</sup>

هو التأمين الذي يغطّي المخاطر التي تنتج عن الإصابة والمرّض للذّان لا يتصلان بالعمل ، فلقد أصبح من الضروري إيجاد نوع من التأمين لتغطيته والذي يطلق عليه التأمين على المرّض في إطار التأمينات الاجتماعيّة . ويمكن تلخيص أهداف التأمين على المرّض فيما يلي :

- ضمان نوع من الدّخل والذي يعوّض من خلاله المؤمن له عمّا فاته من أجر نتيجة توقفه عن ممارسة نشاطه .
- تمكّن المؤمن لهم ولأسرهم من مواجهة المصاريف العلاجيّة .
- إعطاء الحقّ الكامل في تعويض المؤمن له في حالة توقفه عن عمله بسبب المرّض من خلال تقديم تعويضات نقدية .
- مساعدة المستفيد في تلقي العلاج والرعاية الطبيّة من خلال توفير الوسائل اللازمّة لذلك .
- الحفاظ على المستوى المعيشي للمريض من خلال تقديم تعويضات ماليّة .
- حتّ المؤمن له على العناية بصحتّه وأسرته، وبالتالي إنعاش سوق الخدمات الطبيّة والدوائيّة .
- يهدف هذا النوع من التأمين إلى الحفاظ على الطّاقات الإنتاجيّة وكذلك الحفاظ على الصّحة العامّة والإرتقاء بها .
- تنمية الإستثمارات المخصّصة للمجال الطّبي .

## 1 1 -أنواع الأداءات المستحقّة للمستفيد من التأمين على المرّض:

<sup>1</sup> - سماتي الطيب، مرجع سابق، ص 77 .

لقد نصّت المادة 08 من القانون رقم 11/83 المتعلّق بالتأمينات الإجتماعية المعدّل والمتمّم بالقانون رقم 08/11 المؤرخ في 05 يونيو 2011، ووفقاً للمادة السالفة الذكر فإنّ التأمين على المرض يشتمل نوعين من الأداءات، النوع الأول يتمثل في الأداءات العينية للعمالّ الأجراء، والنوع الثاني يتمثل في الأداءات التقديّة للعمالّ غير الأجراء الذين يمارسون عملاً مهنيًا وعليه سنتطرق إلى هذه الأنواع على النحو التالي :

### 1 1 1 - الأداءات العينية للعمالّ الأجراء :

نصّت المادة 01/07 من القانون رقم 11/83 المتعلّق بالتأمينات المعدّل والمتمّم على أنّ أداءات التأمين على المرض تشمل الأداءات العينية، والتي تتمثل في التكلّف بمصاريف العناية الطبيّة والوقائيّة والعلاجيّة لصالح المؤمن له وذوي حقوقه، كما نصّت المادة 08 من القانون رقم 11/83 المتعلّق بالتأمينات الإجتماعية المعدّل والمتمّم بالقانون رقم 08/11 المؤرخ في 05 يونيو 2011 على أنّه ((تشتمل الأداءات العينية على المرض على الخصوص تغطية المصاريف الآتية: - الطبيّة، - الجراحية، - الإستشفاء، الأعمال الطبيّة للتشخيص،...)).<sup>1</sup>

❖ الأداءات العينية التي جاء بها القانون رقم 11/83 المعدّل والمتمّم :

#### أ - تغطية المصاريف الطبيّة والعلاج :

يقصد بالعلاج والرعاية الطبيّة تقديم الخدمات والمستلزمات العلاجية المختلفة التي يستلزمها مرض المؤمن له اجتماعيًا وذلك من خلال التكلّف بالمصاريف الطبيّة والعلاجية للمستفيد من التأمين . ولقد نصّت المادة 04 من المرسوم رقم 27-84 والمعدّلة بموجب المادة رقم 01 من الأمر رقم 88-2009، على أنّ تعويض مصاريف العلاج من طرف هيئة الضمان الاجتماعيّ للمؤمن له بشرط قبولها من طرف الطبيب المستشار التابع لصندوق الضمان الاجتماعيّ تتمثل فيما يلي :

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص77، 80.

- 1 عندما تكون المصاريف التي يلتزم بها المؤمن له بمناسبة إجراء طبي خصص لها في المدونة العامة للإجراءات المهنية .
  - 2 عندما يثبت أن المستفيد بإحدى العلة التالية المنصوص عليها في المادة 05: داء السكر، الأمراض القلبية الوراثية، داء المفاصل الحاد، تشمع الكبد، أمراض الغدد المعقدة... إلخ .
  - 3 عندما تفوق مدة الإقامة في المستشفى 30 يوما.
- فكل هذه العلاجات تعدّ في وثيقة مرض يؤشر عليها الطبيب المعالج وجوبا، وتقدم إلى هيئة الضمان الاجتماعي لإجراء المراقبة عليها من طرف الطبيب المستشار ليقدر قبولها أو رفضها، وذلك من أجل تسديد مصاريفها.<sup>1</sup>

- ب **تغطية المصاريف الجراحية :** من خلال المادة 02/80 من القانون رقم 11/83 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المعدلة والمتممة بموجب المادة 04 من القانون رقم 08/11 يتضح لنا أن المستفيد من الضمان الاجتماعي وهو المؤمن له الحق في الاستفادة من تعويض المصاريف الناجمة عن الجراحة، وهذا يعني ويشمل كل أنواع الجراحة سواء كانت الجراحة البسيطة أو المعقدة وجميع أنواع العمليات الجراحية.
- ج **تغطية مصاريف الاستشفاء :**

أصبحت المصاريف التي يدفعها المريض مقابل الخدمات المقدمة له في المشفى تثقل كاهله وذلك حسب الحالة الاجتماعية له. فالمكوث في المستشفى يكلفه مصاريف مثل: مصاريف الإقامة،

<sup>1</sup>- مرجع سابق، 77، 80.

مصّاريف العلاج، مصّاريف الاطعام،...إلخ، وكل هذه المصّاريف يتم تعويضها للمؤمن له من طرف صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء.<sup>1</sup>

فقد قام المشرع في هذا الصدد بإصدار عدّة مواد تتضمن قوانين تتلاءم مع المصّاريف التي تنفقها العيادات الخاصة والتي بدورها تكون مجبرة على تطبيق كل اتفاقية بينها وبين هيئات الضمان الاجتماعي بهدف استفادة المؤمن له اجتماعيًا من التعويضات المقررة له في مجال الاستشفاء ، وكذلك الحفاظ على القدرة الشرائية للمؤمنين اجتماعيًا والذين تدهورت حالتهم مؤخرًا، ومن بين هذه المواد والنصوص القانونية والقرارات الوزارية المحددة لأسعار اليوم الواحد من الاستشفاء وخدمات الإطعام و الفندقة...إلخ.

- تنصّ المادة 01 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1988/10/22 على أنّه " يحدد سعر

اليوم من الاستشفاء في العيادات الخاصة حسب نوع العلاج المقدم" كالتالي :

• الجراحة والتخصصات الجراحية 164 دج.

• الطب والتخصصات الطبية 98 دج

مع الإشارة أنّه لا تدرج في سعر اليوم من الاستشفاء المصّاريف المتعلقة بما يلي:

• أعمال الممارسين الأطباء .

• أعمال الكشف والتحليل .

• الإمدادات من الأجهزة التقييمية .

• المواد الصيدلانية التالية : الأدوية المضادة للسرطان، منتجات الدم والمنتجات البديلة

،المنتجات الخاصة بمضادات التلثيف الدموي.

<sup>1</sup>- سماتي الطيب، مرجع سابق، ص،ص، 80، 83.

- الإطعام والفندقة فقد نصّت المادة 05 من القرار الوزاري السابق ذكره على أنّه تحدد

المصاريف المقدمة والمتعلّقة بالإطعام والفندقة كما يلي <sup>1</sup>:

الغرفة	خارج التصنيف	الصف الأول	الصف الثاني	الصف الثالث
المبلغ	300 دج	200 دج	150 دج	100 دج

❖ مما سبق يمكن القول بأنّ القرار الوزاري السالف الذكر جاء ليبيّن أنّ واقع العمل عكس ذلك، حيث لا نجد تطبيق هذه الأسعار والتعريفات لأنّ العيادات الخاصة تطبّق مبالغ باهضة على المؤمن له اجتماعيًا بحجج لا أساس لها، ومن دون مراقبة من الجهات الوصيّة، لذلك وجب عليها الالتفات لهذه النقطة المهمة.

#### (د) مصاريف الأعمال الطبيّة للتشخيص والعلاج بما فيها الفحوص البيولوجيّة:

نصّت المادة 08 من القانون رقم 11/83 المتعلّق بالتأمينات الاجتماعيّة المعدّل والمتمّم على أنّه " تشمل الأداءات العينيّة للتأمين على المرض على الخصوص تغطية المصاريف الآتية: الأعمال الطبيّة للتشخيص والعلاج بما فيها الفحوص البيولوجيّة... إلخ".

ومن خلال هذه المادة يتضح لنا أنّ الأعمال الطبيّة للتشخيص تتمثّل في الرعاية الطبيّة وتقديم الخدمات والمستلزمات العلاجيّة المختلفة التي يستلزمها المؤمن له المريض، والمتمثلة أساسا في تغطية الخدمات التي يؤديها له الأطباء إذ قاموا بالتشخيص، والممرضون إذا قاموا بعلاج المؤمن

<sup>1</sup> - المرجع السابق

له فكل أعمال العلاج والتشخيص يعوّض مصّاريفها المؤمن له إذا استفاد منها، فضلا عن تعويض مصّاريف الفحوص البيولوجية بجميع أنواعها.<sup>1</sup>

(هـ) المصّاريف الصيدلانية (تعويض الأدوية) :

إنّ هذا النوع من الأداءات العينية نصّت عليه المادة 08 من القانون رقم 11/83 المتعلق بالتأمينات بقولها " تشمل الأداءات العينية للتأمين على المرض على الخصوص تغطية المصّاريف الآتية : "الصيدلانية" وبالتالي فإنّ المنتجات الصيدلانية تعدّ من المستلزمات الطبية والوقائية والعلاجية في نفس الوقت وتكتب في شكل وصفات طبية محرّرة من طرف الطبيب المعالج الذي يلجأ له المؤمن له كمرحلة أولى لمعاينة حالته الصحية". وفي هذه الحالة يقوم المؤمن له بدفع مبلغ المصّاريف ويطلب تعويضات من صندوق الضمان الاجتماعي المختص إقليميا وهذا حسب ما نصّت عليه المادة 26 من الأمر رقم 17/96.<sup>2</sup>

ولدى مطالبة المؤمن له اجتماعيا تعويض المصّاريف المتعلقة بشراء الأدوية، يقدم المؤمن له الوصفة الطبية المراد تعويضها لدى مركز الدفع التابع للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية التابع له اجتماعيا، والصندوق بدوره له الصلاحية في إحالة هذه الوصفة للمراقبة الطبية من طرف الطبيب المستشار التابع للصندوق، يمكن لهذا الأخير أن يصدر قرار طبي يقضي بالرفض سواء على أساس عدم تطابق الحالة الصحية للمؤمن له مع الوصفة الطبية المقدمة من طرفه والمحددة من طرف طبيه المعالج، أو سواء عدم تطابق شروط وكيفيات تقديم وإصاق القسيمة المتعلقة بالمنتجات الصيدلانية على ظهر الوصفة الطبية وذلك طبقا لما نصّ عليه القرار الوزاري المؤرخ

في 1996/02/04 .

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص83.

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص84.

❖ وعلى ضوء هذا يتضح بأن هذا النوع من المصاريف تخضع للمراقبة الطبية من طرف طبيب

مختص لأنّ هناك أدوية ومنتجات صيدلانية غير قابلة للتعويض لذا يتم مراقبة الوصفات

الطبية الموصوفة للمؤمن له اجتماعيًا.

### (و) الأجهزة والأعضاء الاصطناعية :

تشمل تغطية مصاريف الأجهزة ردّ مصاريف شراء الأجهزة التبدلية والجبابرية وتركيبها وإصلاحها

وتجديدها حسب الشروط التقنية المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، وكذلك وسائل الربط

وغيرها من اللوازم الأخرى لعمل هذه الأجهزة. كما نصّت المادة 08 من القانون رقم 11/83

المتعلق بالتأمينات الاجتماعية المعدّل والمتمم فهو يشمل الأداءات العينية للتأمين على المرض

بخصوص تغطية المصاريف الآتية: "الأجهزة والأعضاء الاصطناعية...".<sup>1</sup>

❖ وبالتالي نستنتج أنّ ردّ مصاريف الأجهزة والأعضاء البديلة يعتبر من الأداءات العينية للتأمين

على المرض، ولا بد من وجود موافقة صريحة من قبل صندوق الضمان الاجتماعي لقبول الرد

للمصاريف.

كما أنّ هيئة الضمان الاجتماعي لا يمكنها إرجاع المصاريف المنفقة على الأجهزة والأعضاء

البديلة إذا لم تكن موافقة صريحة من قبل هيئة الضمان الاجتماعي من خلال إجراء المراقبة الطبية

من طرف الطبيب المستشار التابع لصندوق الضمان الاجتماعي المكلف بمراقبة أحقية المؤمن له

اجتماعيًا من الاستفادة من هذه الأجهزة والأعضاء البديلة .

ولاستفادة المؤمن له بالجهاز أو العضو الاصطناعي يمكن لهيئة الضمان الاجتماعي قبل البدء في

المراقبة أو التكفل بالمصاريف أو إرجاعها عليها إجراء المراقبة التقنية المناسبة للتأكد من ضرورة

<sup>1</sup> - مرجع سابق ص 85.

شراء الجهاز أو إصلاحه أو تركيبه أو تجديده وإمكانية ملاءمته لعطب المؤمن له أو عجزه ، كما نجد أن المشرع لا يوافق على تجديد الأجهزة إلا إذا كانت غير صالحة للاستعمال وغير قابلة للإصلاح ، كما يمنع بيع الأجهزة وتوابعها وكذلك التنازل عليها وفي حالة بيعها أو التنازل عليها يفقد المؤمن له الحق في تجديدها وهذا طبقاً للمادة 2/11 من المرسوم رقم 27/24 .

❖ ومنه يمكن القول بأن هيئة الضمان الاجتماعي تسهر على المراقبة الدقيقة للمؤمن له الذي سيخضع للمساعدة الطبية في هذا النوع من الأداءات العينية كما أنها تسهر على الحفاظ على الأجهزة التي تمّ شراءها بمبالغ باهضة وحتى لا يتم إتلافها كما يتم حفظ بيان المصاريف المطابقة لكل عملية من هذه العمليات<sup>1</sup>.

(ي) يتعوّض المريض بمصاريف العلاجات بالمياه المعدنية أو المتخصصة المرتبطة بالأمراض أو الإصابات التي تعتري المريض:

تتضمن النفقات العلاجية بمياه الحمامات المعدنية أو المتخصصة التي وصفها الطبيب نفقات الرعاية الطبية والعلاج والإقامة في المستشفيات ، كما تشمل مصاريف النقل . وهنا تجب الإشارة إلى أنه يتحمل المؤمن له النفقات المنصوص عليها سابقاً .

ويجب توجيه طلبات العلاج بالمياه المتخصصة إلى هيئة الضمان الاجتماعي قبل شهرين على الأقل من التاريخ المقرر لإجراء هذا العلاج باستثناء العلاج المتخصص والحالات الإستعجالية التي تتطلبها وضعية المريض الصحية . وإذا رفضت هيئة الضمان الاجتماعي دراسة الملف المتعلق بحالة المؤمن له يعطى لهذا الأخير إمكانية الاعتراض على هذا القرار الطبي

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 85.

بالرفض من خلال تقديم طلب إجراء جبرة طبيّة للوقوف على أحقيته من الإستفادة من العلاج ، ثم يصل الطبيب الخبير إلى نتائج طبيّة تمكّن الطرفين من حل النزاع الطبي الناشئ عن قرار الرفض الطبي ، ولا يمكن إرجاع المصاريف العلاجية بمياه الحمامات المعدنية أو العلاج المتخصص ولا يمكن التّكفل بها إلاّ بشرط استكمال مدّة العلاج المحدّدة .<sup>1</sup>

❖ إنّ ما يؤخذ على المصاريف العلاجية المتخصصة بالأمراض التي يصاب بها المريض أنّ هيئة الضمان الاجتماعي تتحمل كافة النفقات التي تستدعي المريض إلى المعالجة الطبيّة فيتمّ التقدم بطلب للموافقة على هذا العلاج ومن ثمة استكمال مدة العلاج المحددة لهذا المؤمن له . فالأداءات العينية تمثل تغطية لكل المصاريف المتعلقة بالعلاج والتنقل وذلك بمجرد إيداع الملف الطبي مع احترام المدّة المحددة من تاريخ العلاج وإلاّ سقط الحق فيها .

2 +الأداءات التقديّة للعمال الأجراء : وهي مخصصة للعمال الذين توقفوا عن عملهم بسبب :

المرض وتحسب على أساس الراتب الذي كان العامل يتقاضاه قبل مرضه . وتحسب على أساس نصف الأجر من اليوم ( 1 إلى 15 ) ثم يدفع له الأجر كاملا ابتداء من اليوم ( 16 إلى غاية 3 سنوات كاملة) . وتستحق هذه الأداءات بإيداع المؤمن له وصفة طبية بالتوقف، لدى المستخدم وهيئة الضمان الاجتماعي.<sup>2</sup>

### خامسا: دواعي الاهتمام بجودة الخدمات الاجتماعية:

هناك عدة أسباب دعت إلى الاهتمام بجودة الخدمات الاجتماعية، نذكر منها:

<sup>1</sup> - المرجع السابق ص 90 ، 92 .

<sup>2</sup> - [http://boubidi.blogspot.com/2011/05/blog-post\\_21.html](http://boubidi.blogspot.com/2011/05/blog-post_21.html). 11:55 05/04/2018.

- (1) الحفاظ على استمرار العاملين في المؤسسة.
- (2) تحسين الأداء .
- (3) الحصول على ولاء العاملين.
- (4) تخفيض تكاليف تقديم الخدمات الإجتماعية.
- (5) تقليل نسبة الخطأ في تقديم الخدمات.
- (6) تقديم خدمات مميزة.
- (7) القدرة على التنافس.
- (8) زيادة الطلب على الخدمات الإجتماعية.
- (9) تجنب شكاوي العاملين في المستقبل.
- (10) تسهيل عمل الفريق الذي يقدم الخدمات الإجتماعية.<sup>1</sup>

❖ إنَّ الأسباب التي دعت إلى الإهتمام بجودة الخدمات الإجتماعية تستهدف وبالدرجة الأولى العنصر البشري حيث تهدف إلى استقطابه والحصول على تأييده لهذه الخدمات لما يراها تخدم وتلبي الإحتياجات النفسية والإجتماعية وكذلك السهر على تقديم المؤسسة لخدمات جُذُ فعالة ومتميزة لجذب أكبر قدر ممكن من العناصر البشرية أو الرأسمال البشري.

### سادسا: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات الإجتماعية:

بحكم التغيرات الإجتماعية والإقتصادية الحاصلة في المجتمع أصبحت المؤسسات تلجأ إلى الإهتمام بجودة الخدمات الإجتماعية التي تقدمها لمواردها البشرية وعملائها وذلك بغية استقطاب أكثر رأسمال بشري وضمان بقائهم في تلك المؤسسة، ومنه يمكن رصد بعض المبررات التي جعلت

<sup>1</sup> -مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، 2007، ص،329.

المؤسسات تلجأ إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها في البنود التالية:

- 1) تعاظم وتعدد المشكلات الفردية والجماعية والمجتمعية.
  - 2) زيادة عدد شكاوي العاملين.
  - 3) زيادة الوقت المقرر لعمليات المساعدة ولحصول العاملين على الخدمات.
  - 4) كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.
  - 5) إنتشار مفاهيم الحرية والديمقراطية.
  - 6) زيادة الوعي لدى العاملين بحقوقهم.
  - 7) الطلب غير المحدود على الخدمات الاجتماعية.
  - 8) الأخطاء الشخصية والمهنية(الممارسات غير السليمة)لبعض القائمين على تخطيط وتنفيذ وتقديم الخدمات الاجتماعية.<sup>1</sup>
  - 9) عدم ملاحقة أنظمة التعليم في الخدمة الاجتماعية للتقدم العلمي والتطور التقني الذي يحدث في العلوم والمهن الأخرى.<sup>2</sup>
- ❖ إن المبررات السالفة الذكر نتجت عن الوعي العمالي بحقوقهم مما زاد مطالبهم بتقديم وتوفير أجود الخدمات بالمقابل للأداء الذي يقدمونه لنجاح وتطور المؤسسة، كذلك عدم مواكبة بعض المؤسسات لأليات العولمة والتطور التكنولوجي الحاصل.

سابعا: أهمية تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الاجتماعية:

<sup>1</sup>- مرجع سابق

<sup>2</sup>- مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 330.

ترجع أهمية تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الاجتماعية كأساس لتحسين هذه الخدمات وتحقيق رضا العاملين ومقدمي الخدمة إلى عدة عوامل نذكر على سبيل المثال لا الحصر أنّ الجودة الشاملة أصبحت مطلباً من مطالب عملاء الخدمة الاجتماعية الذين يستفيدون من الخدمات الاجتماعية، خاصة بعد أن زاد وعي هؤلاء العمال بأهمية التحسين المستمر لجودة الخدمات الاجتماعية التي يحصلون عليها لتلبي أي تغييرات تطرأ على احتياجاتهم وتواجه مشكلاتهم المتجددة والمعقدة، بما يقلل من شكواهم ويزيد من ثقتهم في المؤسسات المسؤولة عن تلك الخدمات كما أنّ الجودة الشاملة تعتبر أساساً لحسن استثمار الموارد المالية والمادية والمعلوماتية والعاملين المسؤولين عن الخدمات والإجراءات المرتبطة بمراحل العمل المختلفة، بما يساهم في حسن استثمار المدخلات والجودة في العمليات التحويلية بما يضمن أداء أفضل وتحقيق أدق للأهداف التي وضعت الخدمات لتحقيقها. فالجودة الشاملة تؤكد على مبادئ التعامل المهني مع العملاء المستفيدين من الخدمات الاجتماعية في حقهم في الحصول على أفضل خدمة في أقصر وقت وبأقل تكلفة، كما تضمن العدالة في توزيع تلك الخدمات على أساس أولوية احتياجات كل منهم لهذه الخدمات كما أنّها تقلل من الشكاوي وتضمن زيادة إقبالهم على الخدمات الاجتماعية.

وعامل أخير أنّ الجودة الشاملة تحقق التعاون بين العاملين والمسؤولين عن الخدمات من كافة التخصصات، على أساس التكامل بين جهود فريق العمل وهو أساس من الأسس التي يجب أن تقوم عليها الخدمات الاجتماعية ضماناً لنجاحها في تحقيق أهدافها.

وتكمن أهمية تطبيق الجودة الشاملة على الخدمات الاجتماعية أنّها نظام متكامل يؤدي إلى فاعلية الأداء من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والتنظيمية الخاصة بالخدمات، وتحسين العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض إلى جانب تطوير قنوات الإتصال بينهم والإهتمام بالتدريب والإبداع

في العمل بما يؤدي إلى توفر ظروف عمل أكثر راحة وطمأنينة تنعكس على أداء أفضل وتحسين الخدمات وجودتها.<sup>1</sup>

❖ نستنتج من خلال ما سبق أنّ المؤسسات أصبحت تهتم بمواردها البشريّة وذلك بتوفير أبسط الإحتياجات لذا سعت إلى الإهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدماتها الإجماعيّة التي تستهدف وبالدرجة الأولى المورد البشري، فلقد احتلت الجودة الشاملة على جميع التخصصات حيث أنّها طبقت في العديد منها وذلك لأنّها تعكس على زيادة مصداقيّة تلك الخدمات ومصداقيّة المؤسسات المسؤولة عنها.

### ثامنا: ضمانات تحقيق جودة الخدمات الإجماعيّة.

هناك عدّة ضمانات لا بد من توافرها لتحقيق جودة الخدمات الإجماعيّة نذكرها في النقاط التّالية:

1. يجب أن تكون الخدمات الإجماعيّة مدخلا للتغيير الإجماعيّ أكبر من كونها وسيلة لمواجهة مشكلات التغيير الإجماعيّ والمشكلات المترتبة عن جهود الإصلاح الإجماعيّ.
2. عند توفير الخدمات الإجماعيّة يجب أن يتعاطف اهتمامنا بالكيف ونوعيّة الخدمة ومستوى أدائها ومدى فاعليّتها أكثر من اهتمامنا بالكمّ.
3. الإهتمام بحاجات العاملين ومشكلاتهم عند تصميم وتقديم الخدمات الإجماعيّة والحرص على تحقيق رضائهم عن هذه الخدمات.
4. العمل على إشراك العمل في جميع مراحل العمل (الدراسة والتخطيط والتنفيذ والتقييم).

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص، ص، 331، 332.

5. أن يتصف المسؤولون عن تقديم الخدمات الإجتماعية بالصفات الأخلاقية والمهارات المهنية المطلوبة.

6. عند تقديم الخدمات يجب الإهتمام بقياس الكفاءة من خلال التركيز على معدلات الأداء والإنتاجية. فالفاعلية مرتبطة بمدى قدرة الخدمة على إشباع حاجات من حصل عليها.

7. الإهتمام بالتغذية العكسية أو المرتدة للخدمات الإجتماعية وذلك من خلال معرفة أراء وأفكار وشكاوي ومقترحات المستفيدين منها وذلك بهدف تطوير هذه الخدمات بإستمرار.<sup>1</sup>

❖ من خلال ما تم عرضه فإنّ الغاية من تحقيق جودة الخدمات الإجتماعية هو الإهتمام

بالعامل بصفة خاصة وذلك لإهتمام المؤسسة بمعرفة مدى حاجة العامل إلى تقديم

الخدمات الجديدة التي تعينه في حياته اليومية وتقييمها لهذه الخدمات من أجل العمل

على تطويرها بما يناسب احتياجات العمّال ككلّ، كذلك قياس مدى نجاعة هذه الخدمات

ومدى فاعليتها وكفاءتها لتحقيق رضا العمّال والمستفيدين من تلك الخدمات ككلّ.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص، ص، 334، 335.

### خلاصة:

زبدة المخيض أنّ الخدمات الإجتماعيّة لها دور هام في تلبية حاجيات الأفراد الصحيّة والنفسيّة والماديّة وذلك بتحقيق التّوافق بين العمّال في المؤسسة ككلّ ولهذا اهتمت المؤسسات بتطبيق الجودة في مجال الخدمات الإجتماعيّة لما تفرضه المتغيّرات البيئيّة التي تسود نتيجة للعولمة والتطوّر التكنولوجي.

كما أنّ الضمان الإجتماعي يساهم في تحقيق وتلبية احتياجات الفرد وذلك بالتعاون مع مسيري المؤسسات لضمان تطور المؤسسة وتحقيق استقرار العامل بتخفيف الأعباء عليه في حياته المهنيّة والأسريّة واليوميّة.

## الفصل الثالث:

مدخل نظري حول تقييم أداء العاملين

## الفصل الثالث : مدخل نظري حول حول تقييم أداء العاملين

تمهيد.

أولا : تقييم الأداء.

ثانيا : أهداف عملية تقييم الأداء.

ثالثا : معايير قياس الأداء.

رابعا : المسؤولية عن تقييم الأداء.

خامسا : الروح المعنوية.

سادسا : طرق تقييم الأداء.

سابعا : خطوات قياس الأداء.

ثامنا : صعوبات تقييم الأداء.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة، فهو الركيزة الأساسية التي تبنى عليه المؤسسة فالعامل يقوم بأداء أعمال وواجباته ومسؤولياته لتحقيق هدف أو أهداف محددة فأداء هؤلاء يجدد مستوى كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف والقيام بالأنشطة.

لذا تلجأ المؤسسة إلى تقييم الأداء لأن عملية تقييم العاملين من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم وتتبع أهمية تقييم أداء العاملين للتأكد من مدى كفاءة العاملين من ناحية أدائهم وكذلك سلوكياتهم.

### أولاً: تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أهم أسلوب تقوم المؤسسة باستخدامه لتقييم أداء مواردها البشرية وذلك لمعرفة مدى تكيفهم مع الوظائف التي يشغلونها أو الوظائف المستقبلية.

إن الهدف من تقييم الأداء للأفراد هو ترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً حسب القدرات والخبرات وعاداتهم الشخصية، فتقييم الأداء يساعد الإدارة على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب الذي يتلاءم مع مؤهلاته وصفاته لذلك تستخدم برامج تقييم الأداء للأفراد أساساً لتوجيههم وتدريبهم وترقيتهم والاستغناء عن خدماتهم فهو يبين إلى أي الوظائف يجب أن يوجه كل فرد ؟ ومن يجب تدريبه ؟ وما هي البرامج التدريبية المطلوبة ؟ ومن يجب نقله من وظيفته الحالية ؟ ومن يستحق الترقية ؟ ومن يجب الاستغناء عن خدماته في حالة توفير بعض القوى العاملة<sup>1</sup>؟

كما أنه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء غير أنه يمكن القول بأن تقييم الأداء يتمثل في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي يتطلب تقييمات مكتوبة عن العاملين والتي تعد على أساس دوري.<sup>2</sup>

وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق

الغايات التالية:

\* تسهيل تنمية الفرد وتطويره.

\* تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مننتدى سور الأزبكية،

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة 1994، ص، 279 .

\* المساعدة في تحديد مكافأة الفرد وتخطيط القوى العاملة.<sup>1</sup>

- مما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء هو عملية إدارية تتبعها المؤسسة لمعرفة مواطن الضعف والقوة في مواردها البشرية حتى يمكنها من وضع برامج تدريبية تتلاءم والكفاءات والقدرات الموجودة، كذلك معرفة واكتشاف أصحاب المواهب والكفاءات العالية، حيث أن تقييم الأداء عملية دورية هدفها زيادة الدافعية لدى الأفراد والدافعية للإنجاز .

### ثانيا: أهداف عملية تقييم الأداء :

مما لا شك فيه أن أي عملية إدارية في المؤسسة لها أهداف وغايات تسعى للوصول إليها من

خلال القيام بها ومنه يمكن القول أن عملية أو برامج تقييم الأداء تهدف إلى هدفين هما:

(1) **هدف اداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .

(2) **هدف تطوري :** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

- عموما فإن أهداف معظم المؤسسات تهدف لتحقيق هاذين الهدفين إلا أنه في الحقيقة أن أغلبية

هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى فأنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

\* تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.

\* العدالة والدقة في المكافآت.

\* تحديد الاحتياجات التدريبية.

\* المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

<sup>1</sup>- نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية(وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص ص،165،164.

\* تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.<sup>1</sup>

وقد جاء في تقرير لهيئة « National Industriel Conférence Board » بعد بحث 94 شركة

أن أهم الأهداف التي ترمي إليها الشركات من استخدام برامج التقييم لأداء الأفراد ما يلي:

\* معرفة من يستحق الترقية المادية (أي زيادة في الأجر) والأدبية (تقلد منصب أعلى).

\* مساعدة الإدارة في توجيه كل فرد إلى الوظيفة التي تتفق مع مقدار كفاءته الشخصية.

\* تعريف الأفراد بمواطن الضعف فيهم ودفعمهم إلى تحسين أنفسهم.<sup>2</sup>

كما يساهم تقييم الأداء في تعريف المؤسسات الصناعية بمستويات الكفاءة الإنتاجية لأفرادها بحيث

تحاول أن تعالج المشكلات الناتجة بسبب تدني الكفاءة الإنتاجية لبعض العاملين بها.<sup>3</sup>

- مما سبق نستخلص أن أهداف عملية تقييم الأداء تستهدف بالدرجة الأولى تصرفات الفرد

وسلوكاته في الوظيفة التي يشغلها وذلك من خلال قياس درجة الأداء والجهد المبذول من

طرف العامل، ومنه فإن هذه العملية تساعد في تحسين مستوى الأداء السابق (الماضي) للفرد.

### ثالثاً: معايير قياس الأداء

يجب على كل مؤسسة أن تصمم الوسائل المناسبة لقياس أداء مواردها البشرية وذلك بغية تحديد

السلوك الوظيفي المطلوب من العاملين. لذا يمكن تحديد خمس معايير أساسية لقياس الأداء الجيد

وهي: التوافق الإستراتيجي، الدقة الثبات، الوضوح، القبول والشكل رقم -01. يوضح معايير تصميم

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 164

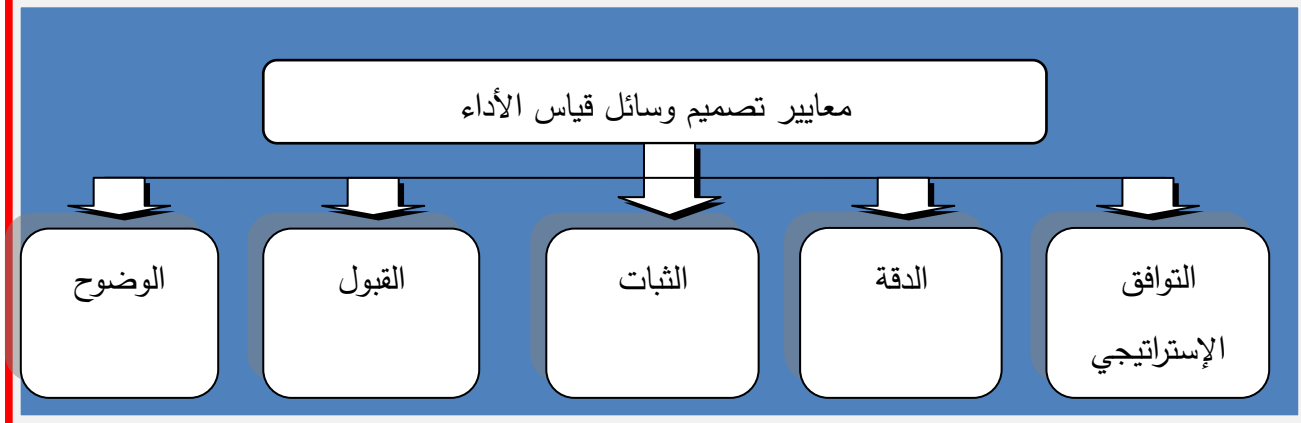
حنان رابحي : دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة

<sup>2</sup> الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2014، ص 93.

<sup>3</sup> محمد شحاتة ربيع : علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، 2010، ص ص

335،336،

وسائل قياس الأداء، ثم سنتناول كل معيار على حدى .



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجيه، ص 341

### 1) التوافق الإستراتيجي

يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعلى سبيل المثال إذا كانت الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تؤكد أهمية المستهلك كأهمية لتخطيط نشاط المؤسسة فإن نظام إدارة الأداء يجب أن يصمم بحيث يُمكن المؤسسة من قياس مدى مساهمة سلوك الفرد الوظيفي في إشباع رغبات المستهلك ومن ثم فإن الدور الأساسي لنظام إدارة الأداء هو تحديد الأدوار التي يجب أن يقوم بها العاملين لتحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية وبالرغم من ذلك فإن العديد من نظم تقييم الأداء تظل جامدة بالرغم من تغير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إن تغيير الأهداف الإستراتيجية يستدعي بالضرورة تغيير نظم قياس الأداء حتى يتسنى للعاملين التعرف على المهام والواجبات الوظيفية التي يُمكن أن تساهم في تحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل محمد زايد : إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية ، النشر والتوزيع الإلكتروني، ص،341.

يمكن القول بأن هذا المعيار هو بمثابة التخطيط الجيد والفعال مما يسمح بتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة للمؤسسة حيث أن نظم تقييم الأداء لا تتسم بالحركية والديناميكية لذا وجب اتخاذ نظم جديدة لقياس الأداء وذلك لمساعدة الأفراد على القيام بواجباتهم ومهامهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

## (2) الدقة:

يعكس معيار الدقة «Validity» مدى قدرة نظام إدارة الأداء على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء وغالبا ما يشار إلى ذلك بلفظ "Content Validity" ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقا فإنه يجب ألا يكون معيبا أو غير نقي والغرض الأساسي من معيار الدقة هو تعظيم درجة التقابل بين الأداء الفعلي وبين وسيلة قياس هذا الأداء ومنه فإن القياس يصبح معيبا إذا لم يقس كل جوانب السلوك الوظيفي قد يصبح المقياس ملوثا إذا استخدم لقياس جوانب غير مرتبطة بالأداء الوظيفي، ومثال ذلك أن يتم تقييم أداء رجال البيع على أساس رقم المبيعات برغم اختلاف المناطق الجغرافية التي يعمل بها رجال البيع، ومن الطبيعي أن يختلف رقم مبيعات المستخدم في التقييم باختلاف مناطق البيع ، إن الهدف الأساسي هنا هو تقليل درجة التلوث في مقياس أدنى درجة ممكنة، حيث أن استبعاد التلوث بدرجة كاملة أمر يصعب تحقيقه في الحياة العملية.<sup>1</sup>

- ما يؤخذ على هذا المعيار أن إدارة الأداء عليها أن نفس كل جوانب السلوك الوظيفي بما في ذلك المهارة والخبرة القدرات والكفاءة الإنتاجية و ذلك بكل موضوعية ودون تحيز أو ميل لشخص على آخر.

## (3) الثبات

<sup>1</sup>- مرجع سابق، ص342.

## الفصل الثالث :

### مدخل نظري حول تقييم أداء العاملين .

يعكس معيار الثبات «Rebiability» مدى استقرار أداة القياس وقد يشير هذا المفهوم إلى سهولة استخدام نفس المقياس عن طريق أكثر من مدير دون أن يؤثر ذلك على فهمهم لعناصر القياس، فإن المقياس يتصف بالثبات إذا حصلنا على نفس نتائج التقييم تقريبا، ويمكن القول أن نظم تقييم الأداء التي تتصف بدرجة منخفضة من الثبات.

ومن ناحية أخرى فالمقياس الذي يجب أن يعطي نفس النتائج خلال فترات زمنية طويلة نسبياً، أما المقياس الذي تختلف نتائجه لقياسه لنفس الشيء خلال فترات زمنية وجيزة فإن ذلك يفقد صفة الثبات والإستقرار.<sup>1</sup>

## 4) القبول

يعكس معيار القبول «Acceptability» مدى قبول المديرين والعاملين للمقياس ذاته فبالرغم من أن العديد من مقاييس الأداء تعتبر دقيقة وثابتة، إلا أن المديرين قد لا يرغبون في استخدامها لأنها تستخدم زمناً طويلاً كذلك قد لا يعتقد العاملون في جدوى استخدام مقياس أداء معين، وبصفة عامة فإن عدم قبول المقياس يعتبر أسوأ من عدم وجود مقياس على الإطلاق، ويتطلب تصميم مقياس أداء مقبول اشتراك كل من المدير والموظف في تصميم المقياس.

## 5) الوضوح

<sup>1</sup> عادل محمد زايد : مرجع سابق، ص ص ، 343 ، 345

يعكس معيار الوضوح «Specificity» مدى وضوح المعايير المستخدمة في تقييم أداء

العاملين وتوضيح الكيفية التي يستطيع بها العاملون الواء بتلك المعايير، ويمثل هذا المعيار ضرورة هامة لتحقيق أهداف إدارة الأداء.<sup>1</sup>

#### رابعاً: المسؤولية عن تقييم أداء الموارد البشرية:

الشائع هو أن مسؤولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر ولقد أشارت الدراسات إلى

أن 89% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن

الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الإتصال المباشر

والمستمر .

ولقد وجهت الإنتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم

على مرؤوسيه من جهة ومن جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية على

مرؤوسيه والتي قد تكون أكثر وضوحاً لدى زملائه لذا يلجأ إلى هذه الطريقة خاصة في المؤسسات

الأكثر مهنية ويشترط في استعمالها شرطين أساسيين :

- مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص .

- أن تتوفر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل وسلوك زميلهم.<sup>2</sup>

حيث أن هناك متابعة للأداء الجماعي وتقييمه من طرف المسؤول المباشر والتي سندرجها فيما

يلي:

<sup>1</sup> عادل محمد زايد مرجع سابق ، ص 346.

<sup>2</sup> نوري منير : مرجع سابق ،ص 165.

- أن يزود أعضاء الجماعة بالمعلومات اللازمة عن مدى تقدمهم في إنجاز أعمالهم الفردية

والجماعية ويشمل هذا الأمر الموضوعات التالية:

\* ما الخطة التي التزم الفرد أو الجماعة بتنفيذها؟ .

\* ما الكمية التي تم تنفيذها؟ .

\* ما الجودة التي تم تنفيذها؟ .

\* ما وقت التنفيذ؟ .

\* ما مشاكل العمل والتنفيذ؟ وكيف يمكن حلها؟ .

- أن يقوم بتقييم التفاعل بين الأفراد في العمل الجماعي وذلك من خلال النظر في مدى تنفيذهم

للموضوعات التالية :

\* التزام أعضاء الجماعة بأخلاق العمل والتنسيق فيما بينهم .

\* مساعدة وترتيب أعضاء الجماعة بعضهم البعض.<sup>1</sup>

\* مناقشة أعضاء الجماعة مشاكلهم معاً بوضوح وإيجاد حل مشترك لها .

- ويفضل أن يكون تزويد الجماعة بالمعلومات اللازمة جماعياً، وذلك أثناء اجتماع الجماعة .

وهنا يمكن الإشارة إلى فوائد تقويم الأداء من قبل الفريق حيث عليه أن :

\* يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير ولهذا يستطيع

تقويمه بصورة دقيقة.

\* يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.

\* يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.

\* يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة فيكون تقييمهم دقيقاً وشاملاً.

<sup>1</sup> - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، عمان، ص126.

## الفصل الثالث :

### مدخل نظري حول تقييم أداء العاملين .

\* يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الإلتزام والإنتاجية.

\* زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقييم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسؤولين عن

المحافظة عليه<sup>1</sup>

وعلى ضوء ما تناولنا سابقا يمكن القول بإيجاز أن مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية تقع على

عاتق الرئيس المباشر ونخص بالقول هنا القائد الذي يكون على تواصل دائم ومستمر بالموارد

البشرية إلا أنه قد يكون هناك بعض التحيز وعدم موضوعية في هذا التقييم بالنسبة لأداء الفرد أو

الجماعة ككل. إلا أنه يمكن أن يقوم أعضاء الجماعة بتقييم بعضهم البعض لأنهم على علم بأداء

كل فرد داخل الجماعة ، وكذلك وتقييم التفاعل فيما بينهم مما يكسب الفرد المسؤولية في كل نشاط

يقوم به، كما أن تحسين الأداء باستمرار وإحلال الثقة مكان الخوف وسيادة الإحترام والتعاون وإتخاذ

القرارات بالأغلبية والتأييد من الجميع يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق والأعضاء فيما بينهم.

كما يجب أن تكون القيادة دورية وأن لا تقتصر على شخص دون شخص آخر ويكون ذلك بتبادل

الأدوار .

### خامساً: الروح المعنوية:

إرتأينا من خلال العناصر السالفة إلى تناول عنصر الروح المعنوية لما تلعبه من دور هام

في مجال العمل،حيث أثبتت الدراسات والبحوث أن لها تأثير كبير على أداء العامل في

العمل،فالعامل الذي يتمتع بروح معنوية مرتفعة يكون أدائه في العمل أكفء من العامل الذي يتمتع

بروح معنوية منخفضة .

إن العمل بروح الجماعة أو العمل بروح الفريق أو العمل بروح معنوية عالية يعني بالضرورة تلك

الروح أو الشعور بالثقة والرضا السائد في الجماعة ، وبثقة الفرد بدوره في الجماعة وكذلك الشعور

<sup>1</sup> عامر عوض : مرجع سابق ، ص 126.

بالولاء تجاه الجماعة (الفريق، التنظيم المؤسسة،...). إذن الروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة حيث أن الروح المعنوية تشير إلى العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، كما تشير إلى علاقة الأفراد بالقادة وإلى الإحساس بالرضا عن العمل والحماس حين أدائه.

### 1) معايير الروح المعنوية:

يمكن تلخيص معايير الروح المعنوية في الآتي :

- أ) وجود أهداف إيجابية تسعى الجماعة لتحقيقها، وتوجه إليها أنظار الجماعة.
  - ب) إشباع حاجات الأفراد (التعبير عن الذات، الحوار، المكانة، الحاجة للإعتراف والقبول وعدم الإهمال، الحاجة للانتماء للجماعة،...).
  - ج) شعور الجماعة بتقديمها نحو أهدافها، حيث يقود النجاح إلى تشجيع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهود.
  - د) المساواة بين الأعضاء في المكاسب والتضحيات.
  - هـ) الشعور بالتوحد مع الجماعة.
  - و) إتقان مستوى الطموح مع مستوى قدرة الجماعة.<sup>1</sup>
- ❖ ومنه فإن الروح المعنوية تجعل أعضاء الجماعة يضعون إستراتيجية واضحة ودقيقة يسعون إليها إلى تحقيقها كذلك تلبية حاجيات الأفراد وإشباعها وزيادة دافعية العمال إلى الإنجاز وتحقيق أداء فعال في المؤسسة، كذلك تحقيق تنسيق وانسجام بين أعضاء المؤسسة وتحقيق الرضا وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة وأعضاء الجماعة خاصةً.

<sup>1</sup> عامر عوض : مرجع سابق ، ص ص ، 188 ، 190.

(2) مظاهر الروح المعنوية : إن الروح المعنوية ذات المدلول المعنوي غير الملموس يمكن أن

يعبر عنها من خلال مجموعة من المظاهر التي تدل عليها ومن هذه المظاهر نذكر :

#### أ) الأرقام القياسية للكفاءة الإنتاجية:

ويقصد بها متوسط الإنتاج لفترة زمنية معينة ومقارنتها بالإنتاج الفعلي، فإذا كان الإنتاج ثابتا عند حد معقول وفق النسب المقررة وتكاليفه تتعادل مع مبيعاته، مع تحقيق شرط الربح مع قلة العادم والتالف للإنتاج الكلي، كان هذا دليلا على إرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين. أما إذا إزدادت التكاليف وهبط مستوى الأداء، كان ذلك دليلا على إنخفاض الروح المعنوية في المؤسسة. وبالنسبة للخدمات فإن إرتفاع مستوى الخدمة مؤشر من المؤشرات الهامة لإرتفاع الروح المعنوية في المؤسسة.

#### ب) الشكاوي والتظلمات :

تمثل كثرة عدد الشكاوي في المؤسسة مظهرا من مظاهر التذمر وإنخفاض الروح المعنوية بها، فعلى الإدارة الواعية واجب الإسراع في بحثها بواسطة المتخصصين للكشف عن حقيقة هذه الشكاوي ومعالجة أسبابها حتى تعود الروح المعنوية إلى سابق عهدها في الإرتفاع. وقد تكون نتيجة هذه الشكاوي لتوتر داخلي لسوء الإدارة. وليس بالضرورة أن قلة الشكاوي تكون مظهرا من مظاهر إرتفاع الروح المعنوية فمن الممكن أن يصاب الأفراد بإحباط شديد نتيجة عدم الإنصات لشكاوهم، فيكون رد الفعل الطبيعي هو سلبيتهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- عامر عوض، مرجع سابق، ص190.

(ت) **دوران العمل**: يدل معدل خروج العمال من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة حتى في داخل القسم الواحد، إذا لوحظ أن معدل نقل العاملين بهذه الأقسام مرتفعة كانت مظهرا من مظاهر انخفاض معنوياتهم، وثبات القوى العاملة في المؤسسة ليس بالاحتمية دليلا على إرتفاع معنويات الأفراد، فمن الممكن أن فرص العمل المتاحة للعاملين خارج منظماتهم محدودة، ومن هذا تقلل خروج القوى العاملة وتظهر كأنها ثابتة.

### (ث) **التنظيمات غير الرسمية (الشلية المعوقة):**

إن التنظيمات غير الرسمية الإدارية من المظاهر الواضحة للغاية لمدى إرتفاع أو إنخفاض معنويات العاملين، فإن وجود هذه التنظيمات لها مظهرا أكيد من مظاهر إنخفاض المعنويات.<sup>1</sup>

❖ وعليه فإن المظاهر السالفة الذكر تبين أن الكفاءة الإنتاجية و المردودية الإنتاجية للعمال تبرز مدى إرتفاع أو إنخفاض الروح المعنوية لديهم، كذلك خروج العمال من الروتين يجدد لديهم الثقة بالنفس ويجدد فيهم الروح المعنوية ويزيد من دافعيتهم للإنجاز وتحسين العمل مما يساهم في تحسين قدراتهم ومهاراتهم.

### (3) **المظاهر التي تساعد على رفع الروح المعنوية :**

أظهرت العديد من البحوث الإدارية على كثير من الموظفين أن الواقع الذي يرفع من معنويات الموظف هو العمل الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية مهما تغيرت الظروف المادية، فرغبة العامل لا ترتبط بالأجر أو المادة دائما وإنما رغبته في تكوين صداقات وعلاقات بينه وبين زملائه في العمل. ومن أهم العوامل التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعامل هي :

<sup>1</sup> عامر عوض : مرجع سابق ، ص 190.

▪ **توفر الكفاءة في إشراف الرئيس:** وهي من الأمور المهمة، وهذا الإشراف يشمل القدرة الفنية والأسلوب الإنساني الذي يتجه في إدارة أفراد، فأسلوب الإشراف لابد وأن يشمل إتاحة الفرصة للمرؤوس للمبادأة وتشجيعهم على تقديم ما يُعين له من مقترحات في أعمال الإدارة ونظمها.

كما أن على الرئيس أن يبدي تقديره للمرؤوس ويعبر عن فكرته الجيدة عنه بكل أساليب التشجيع إن كان المرؤوس يستحق ذلك، فإن حاجة المرؤوس إلى التقدير هي حاجة نفسية أساسية للفرد. وعليه فإن عملية الإشراف الجيد والفعال تساهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظف كذلك إذا كان هناك إشراك له من خلال إعطائه الفرصة في إتخاذ القرارات بما يتناسب وحاجاته المادية والمعنوية مما يخلق الثقة والإحترام المتبادل. كما أن الإشراف الجيد يساعد على تحسين الإتصال وتقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى .

▪ **توفير الأمن للمرؤوسين:** إن الأمن من الحاجات النفسية للفرد وعدم إشباعها يؤدي إلى إحباطه ومن ثمَّ إنخفاض معنوياته. وبالنسبة للفرد المرؤوس حتى يشعر بأمنه وإستقراره يجب أن يكون هناك من الضمانات ما يتيح له الإستمرار في العمل دون طرد أو فصل، وكذلك حصوله على مستحقاته المالية وترقياته وفق أسس من العدالة والنزاهة وعدم تدخل الأهواء الشخصية.<sup>1</sup>

▪ **الثقة في كفاءة المنظمة وأهدافها:** إن سمعة المؤسسة التي يعمل فيها الموظف وكفاءتها الممتازة وجودة الإدارة بها هي من الأمور التي يفخر بها هذا الموظف وتكون موضع فخر له

<sup>1</sup> عامر عوض : مرجع سابق ، ص ص ، 196 ، 197.

و إن هذا الإعتزاز يعمل على رفع الروح المعنوية لإنتسابه للعمل في هذه المؤسسة، لأنه يستمد من نجاح المؤسسة ويفخر بمركزها وهذا الشعور يجعله متفاني في خدمة هذه المؤسسة مدفوعا ذاتيا في ذلك.

#### ■ قيام التوافق بين الفرد وزملائه: من العوامل التي تزيد من إرتفاع روح الفرد المعنوية

شعوره بأنه هو نفسه مقبول من جماعة الموظفين الذين معهم، وأنه قد نجح في تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية بينه وبينهم فإن مثل هذه العلاقات تجعل جو العمل متصلا ومنسجما. فتصبح القابلية على العمل بروح معنوية عالية وهمة كبيرة والإدارة يمكنها أن تلعب دورا هاما في خلق هذا الجو وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الإجتماعية.<sup>1</sup>

#### سادسا: طرق تقييم أداء العاملين

يمكن استخدام الطرق الآتية عند تقييم أداء العاملين :

#### (1) التقييم عن طريق المقابلة: تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل وإطلاعه على

نتائج عمله وإكتشاف نواحي القوة والضعف في الأداء والإستفادة من الأولى وعلاج الثانية،

ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل والإطلاع على وجهات نظر العامل

وشعوره إتجاه عمله وأقرانه ورؤسائه وظروف العمل والسياسات الإدارية بوجه عام وتوفير جو

من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالا مفتوحا للإقتراحات وأن هناك من يسمع شكواه

ويتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها ويرشده إلى الحل المناسب.

#### (2) التقييم الذاتي: يرى الكثير من الكتاب أن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله

ونتائجه وأن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطوير الشخصي وتحفيز وتحمل المسؤوليات ويقلل

<sup>1</sup> عامر عوض : مرجع سابق ، نفس الصفحة.

هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة.

ولكن هذه الطريقة غير علمية لأن الأفراد دائماً يقدمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

(3) **التقييم الثلاثي:** هناك إتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق الرئيس والزميل والمرؤوس

نفسه بعملية التقييم وذلك عن طريق تخطيط أوزان معينة لأي كل طرف في عملية التقييم،

فمثلاً يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزنا يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم

الزملاء، 20% لتقييم الفرد نفسه.<sup>1</sup>

### سابعاً: خطوات قياس الأداء :

إن أي عملية تقوم بها المؤسسة ترسم لها خطة ففي خطوات قياس أداء العاملين نحددها في الآتي:

**الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل

ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

**الخطوة الثانية:** تحديد أسس ومعايير التقييم وإعلام المُقيمين والمقيمين بها ولا بد أن تكون هذه

المعايير واضحة كماً ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن :

(1) **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون:** والتي قد تؤثر على مستوياتهم، أدائهم ومن تلك

الصفات مستوى الدافعية والقدرة على المبادرة والحماس للعمل...

(2) **السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل:** كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو

يقدمها أو عدد المكالمات التليفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى

ذلك من وحدات العمل .

(3) **النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين**

**معه:** وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف .

<sup>1</sup>نوري منير : مرجع سابق ، ص ، 166.

4) قياس الأداء بالطرق المناسبة: سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الحصائية الشفوية أو المكتوبة.

الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.<sup>1</sup>

### ثامنا: صعوبات تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء بصورة موضوعية أمر بالغ الأهمية والصعوبة وهو هدف تسعى المؤسسات الصناعية إليه ومع ذلك فإن هذه الموضوعية يحيط بها صعوبات عدة نذكر منها:

- 1- تأثير الهالة: تأثير الهالة هو الميل إلى تقدير شخص ما أكثر مما يستحق لإن هذا الشخص أعطانا صورة براقعة ولامعة عن نفسه بحيث أعطى إنطبعا ممتازا عن قدراته وإمكانياته، ولكن بعد الفحص والتدقيق إتضح أن هذه الصورة خاطئة، معنى ذلك أن الهالة هي الإنطباع الأول الذي نأخذه عن شخص ويعطي بناءا على هذا الإنطباع أكثر مما يستحق.
- 2- الخطأ الثابت: حيث يتفاوت المشرفون القائمون على تقييم العمال من حيث وقتهم في عملية التقييم وهذا أمر شائع في مجالات عديدة نعطي مثلا للخطأ الثابت فيما يلي : مدرس يصحح اختباراً تحصيلياً مقاليا وتراه أثناء التصحيح أكثر سخاء في الدرجات من مدرس آخر هذا عيب أو خطأ ثابت في تقديرات هذا المدرس وفي نفس الأمر قد يوجد في مجال المؤسسات الصناعية، والخطأ في التقدير قد يكون راجعاً إلى تعاطف المشرف مع العامل فقد يكون العامل ضعيف الإنتاج ولكنه شخص طيب وقد يكون جيد الإنتاج اج لكنه شخص مزعج وهذا معناه أن سمات

<sup>1</sup> نوري منير مرجع سابق ، ص ، 167.

## الفصل الثالث :

### مدخل نظري حول تقييم أداء العاملين .

شخصية العامل تؤثر على تقدير المشرف فينحرف كثيراً أو قليلاً عن الموضوعية، ومن المهم أن نذكر أن هذا الإنحراف قد يكون متعمداً أو غير متعمد.

3- التحيز الشخصي: القائم على عملية التقييم أولاً وأخيراً هو غنسان ومن الصعب أن يتخلص نهائياً من الإنحيازات الشخصية وهذا أمر متصل بتأثير الهالة الذي ذكرناه سابقاً، وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى متوسط عدة تقديرات تخفيفاً من الآثار الجانبية لهذه الإنحيازات .

4- أخطاء الحداثة : من الملاحظ أن عملية التقييم تتم كل سنة في أغلب الأحوال ويكون التقييم في موعد معين من كل عام وقد يتأثر التقييم بعنصر الوقتية وبالطبع فإن العمال يعرفون ذلك تماماً، وهنا يبادر العمال إلى تحسين الأداء.

وهذا التحسين المؤقت يحدث قبيل أو مع وقت تقييم الأداء بحيث يؤدي هذا التحسين المؤقت إلى زيادة تقييم العامل .

ومن جهة أخرى فإنه قد تحدث ظروف تؤدي إلى تدني إنتاجية عامل ممتاز في هذا الوقت فيؤثر على ذلك ويؤدي إلى تدني تقييم الأداء بالنسبة له، والحل الأمثل الذي تتبعها الشركات الصناعية هو التقييم على فترات أربع كل عام ويكون التقييم النهائي هو متوسط هذه التقديرات<sup>1</sup>

## خلاصة

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الأساسية المرهون ببقاء المؤسسة وأهم مقومات الإنتاج، لذلك وجب الإهتمام به لأنه يساهم في زيادة الإنتاج في ظل محيط عمل متغير بإستمرار، فعملية تقييم الأداء وسيلة تمكن المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية، فمن خلال عملية

---

محمد شحاتة ربيع : علم النفس الصناعي والمهني ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010 ، ص ص 343 ، 344 .<sup>1</sup>

## الفصل الثالث :

### مدخل نظري حول تقييم أداء العاملين .

---

تقييم الأداء وتحفيز العاملين بمكافآت وحوافز تلائم قدراتهم وبالتالي ترتقي المؤسسة وتحقق رضا العاملين وهذه العملية تبقى المؤسسة على إطلاع بأداء مواردها البشرية مما يمكنها من استغلال الجهد المبذول من طرف.

**الفصل الميداني**  
**المعالجة الميدانية للدارسة**

## الفصل الميداني : المعالجة الميدانية للدارسة

أولا : تحليل وتفسير العمل الميداني.

ثانيا : نتائج الدراسة.

أولاً : تحليل وتفسير العمل الميداني.

المحور الأول :البيانات الأولية

جدول رقم 1 :يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أنثى	21	%60
ذكر	14	%40
المجموع	35	%100

يتضح من خلال الجدول رقم 01: أن أغلبية أفراد العينة إناث حيث بلغت نسبتهم %60 مقارنة

بنسبة الذكور وهي %40 وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالإضافة إلى ميل المرأة إلى العمل في

المؤسسات الخدمائية كالتطوع التعليمي والإداري وغيرها.

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

Fix. xi	الفئة	النسبة	التكرار	الاحتمالات
75	25	%8,57	3	30- 20 سنة
560	35	%45,71	16	40- 30 سنة
540	45	%34,28	12	50- 40 سنة
200	50	%11,42	4	50 فما فوق
1375	/	%100	35	المجموع

$$Xi = \frac{1375}{35} = 39$$

المتوسط الحسابي للعمر

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن متوسط العمر يقارب 39 سنة والذي يقابل الفئة [30-40] والتي

تمثل نسبتها 45,71% وهذا يدل على أن اليد العاملة التي تستقطبها المؤسسة هي الفئة الشابة

باعتبارها فئة أكثر نشاط وفي أوج العطاء والابتكار.

## جدول رقم 03: يوضح الحالة العائلية لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
أعزب	8	22,85%
متزوج	27	77,14%
مطلق	/	/
أرمل	/	/
المجموع	35	100%

من خلال الجدول يتضح أن أكبر نسبة هي 77,14% وتمثل فئة العمال المتزوجين في حين يقابلها فئة العزاب بنسبة 22,85% أما نسبة الأرمال والمطلقين فهي منعدمة.

من الملاحظ أن معظم أفراد العينة متزوجين مما يجعلهم أكثر مسؤولية ورشد في سلوكياتهم و أداء عملهم بالمؤسسة بدافعية قوية، وهذا ما يجعلهم الفئة الأكثر حاجة إلى برامج خدمات اجتماعية بعقود تعود بالنفع على أسرهم لان لديهم حاجات ومسؤوليات ضرورية يجب توفيرها مثل: منحة الدخول المدرسي وغيرها، وبالتالي الخدمات الاجتماعية المقدمة تعد حافزا لبذل كل الجهود لتحسين أداء العمال وتحقيق الاستقرار الاجتماعي للعمال، فعدم الاستقرار في الحياة الأسرية يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية والعكس.

## جدول رقم 04: يوضح عدد أولاد أفراد العينة المتزوجين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
لا يوجد	09	%33,33
من 1 إلى 4	18	%66,66
من 5 إلى 7	/	/
من 7 فما فوق	/	/
المجموع	27	%100

- من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن اعلي نسبة قدرت بـ %66,66 وهي

بالنسبة للعمال المتزوجين الذين لديهم من 1 إلى 4 أولاد، في حين مثلت نسبة % 33,33 نسبة

أفراد العينة الذين ليس لديهم أبناء، في حين تتعدم لكلا الفئتين من 5 إلى 7 أولاد و من 7 فما

فوق .

جدول رقم 05: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ابتدائي	/	/
متوسط	01	%2,85
ثانوي	11	%31,42
جامعي	23	%65,71
المجموع	35	%100

يتضح من خلال الجدول رقم 05 أن معظم أفراد العينة من ذوي التعليم العالي حيث قدرت نسبتهم بـ65,71% وهي الفئة ذات المستوى الجامعي و إضافة إلى ذلك نجد أن نسبة العمال في المستوى الثانوي قدرت بـ 31,42% بينما المتوسط قدرت نسبتها بـ 2,85% وهي قليلة، في حين تنعدم الفئة الأخرى، وهذا ما يدفعنا للقول بأن معظم عمال المؤسسة من خريجي الجامعات وبالتالي لديهم كفاءة في مجال عملهم وإحساسهم بالمسؤولية يكون أكبر مما يعكس مدى وعيهم بحقوقهم وواجباتهم والخدمات الاجتماعية الواجب توفيرها لهم.

جدول رقم 06: يبين الخبرة المهنية لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة	الفئة	Fi.xi
أقل من 10 سنوات	12	%37,14	5	65
من 10 الى 15	7	%20	12,5	87.5
من 15 الى 20	06	%17,14	17,5	105
من 20 فما فوق	09	%25,71	20	180
المجموع	35	100	/	437.5

المتوسط الحسابي للخبرة المهنية

$$X_i = \frac{\sum (F_i \cdot X_i)}{f \cdot F_i} = \frac{437.5}{35} = 12.5 \sim 13 =$$

من خلال المعطيات يتبين لنا ان المتوسط الحسابي للخبرة المهنية هو 13 سنة وهذا ما يمكننا القول

بأنها مدة كافية ليكون العامل لديه خبرة في مجال عمله وأكثر إتقان للمهام الموكلة إليه، حيث هنا

يمكن الاستفادة من الخبرة في اكتساب معلومات وتقنيات جديدة في مجال العمال واستغلالها

الاستغلال الأمثل، كذلك فهذا دليل واضح على قدرة المؤسسة وحرصها على المحافظة على مواردها

البشرية ذات الخبرة والكفاءة مما يؤدي الى تحسين علاقاتهم وزيادة انتمائهم لها.

جدول رقم 07: يبين التصنيف الوظيفي لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
إطار	21	60%
عون تنفيذي	10	28,57%
عون تحكم	04	11,42%
المجموع	35	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 06 إن أغلبية افراد العينة هم إطارات حيث تقدر نسبتهم بـ 60 %

وتليها مباشرة أعوان التنفيذيين بنسبة 28,57 % بينما أعوان التحكم قدرت نسبتهم 11,42 % مما

يدفعنا إلى الاستنتاج أن الإطارات فهم من يقومون بكافة الأعمال الإدارية داخل المؤسسة لأنهم

يعملون إصدار الأوامر والتوجيهات وإرشاد الأعوان التنفيذيين وهذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى

الأشخاص يقومون بالتوجيه الصحيح والمناسب لأعمال المؤسسة في كافة الأقسام، وهذا لضمان

الفعالية والكفاءة في الخدمات الواجب القيام بها.

المحور الثاني: بيانات خاصة بالخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة

جدول رقم 08: يبين مدى وجود خدمات اجتماعية في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	34	88,57%
لا	04	11,42%
المجموع	35	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 08 المتعلق بوجود خدمات اجتماعية في المؤسسة أن نسبة 88,57 % من العمال أجابوا بنعم أي وجود خدمات اجتماعية أما 11,42 % أجابوا بالرفض القاطع وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة للخدمات الاجتماعية هدفه تحفيز العمال لعدم انقطاعهم على العمل داخل المؤسسة ، كما أن تقديم الخدمات يؤدي بالعامل إلى زيادة أدائه في العمل.

جدول رقم 09: يوضح نوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مادية	31	88,57%
معنوية	04	11,42%
المجموع	35	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 09 المتعلق بنوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة أن نسبة 88,57 % من الخدمات مادية أما نسبة 11,42 % خدمات معنوية كل هذا يدفعنا إلى القول بأن المؤسسة لها قوة

اقتصادية كما أنهم تهتم بالعمل وتقدم له خدمات مالية للسهر على تحسين معيشية حيث تسهر على توفير الراحة للعامل لتقديم إنتاجية عالية تساعد على التقدم أكثر.

**جدول رقم 10: يبين مدى امتلاك أفراد العينة لمساكن**

النسبة	التكرار	التكرارات الفئات	النسبة	التكرار	التكرارات الفئات
%48,57	17	خاص	%71,42	25	نعم
%66,66	18	مع العائلة			
100	35	المجموع			
			%28,57	10	لا
			100	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 ان نسبة 71,42 % من العمال أجابوا بنعم في حين 28,57%

أجابوا ب لا وأغلبيتهم سيكونون مع العائلة حيث قدرت نسبتهم بـ 48,57% يمتلكون مسكن خاص بهم

ذلك حسب الحالة الاجتماعية للعامل الذي قد يكون عازب أو متزوج كذلك لعدم استفادتهم من برامج

السكن التساهمي وضعف المستوى المعيشي للعمال

من جانب آخر فإن امتلاك العامل لمسكن سواء خاص أو مع العائلة دليل على استقراره الاجتماعي

الذي سينعكس حتما على استقراره الوظيفي والعكس صحيح.

جدول رقم 11: يوضح مدى الاستفادة من خدمة السكن من طرف المؤسسة

النسبة	التكرار	التكرارات الاحتمالات	النسبة	التكرار	التكرارات الاحتمالات
8,33%	01	عازب	94,28	33	لا
66,66%	08	لا يوجد			
8,33%	01	مستفيد من برنامج اخر			
16,66%	02	لم توفر سكنات للجميع			
100	12	المجموع			
			5,71	02	نعم
			100	35	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 يتبين لنا أن معظم العمال كانت إجاباتهم بالرفض بنسبة 94,28% في حين 5,71% أجابوا بنعم وهي نسب متفاوتة جدا حيث نجد أن بعض العمال عللوا إجاباتهم بأنه لا يوجد مشاريع من هذا النوع بنسبة 66,66% كذلك أن المؤسسة لم توفر سكنات للجميع ( 03 ) بيانات فقط لكل مديريةية 16,66% في حين صرح آخرون بأنهم مستفيدون من برنامج آخر ومنهم من هو عازب بنسبة 8,33% وهذا يعاد إلى ضعف المؤسسة من الناحية الاقتصادية وكذلك ضعف الإمكانيات المادية والبشرية لتوفيرها لسكنات لعمالها كما جاء في دليل المقابلة، كما أن المؤسسة لا تحتوي على برامج للخدمات الاجتماعية من هذا النوع.

## جدول رقم 12: يوضح وسيلة المواصلات المستعملة في الذهاب إلى العمل

النسبة	التكرار	التكرارات الفئات
64,70%	22	حافلة
29,41%	10	سيارة خاصة
5,88%	02	حافلة المؤسسة
98%	34	المجموع

من خلال المعطيات الموضحة في الشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم العمال يستعملون الحافلة في الذهاب إلى العمل وذلك بنسبة 64,70% من جانب آخر يمكن أن يكون مكان العمل قريب من مكان إقامتهم في حين 29,41% يستعملون السيارة الخاصة بهم أما 5,88% من العمال يستعملون حافلة المؤسسة في حين فرد واحد (عامل) فقط يذهب إلى المؤسسة على الأقدام وبالتالي كل هذا راجع إلى مجموعة من المؤشرات المتمثلة في عدم توفر خدمة النقل بالمؤسسة مما يؤثر على أداء العامل بسبب التعب جراء الوسائل الأخرى وبالتالي تضعف من دافعيته للعمال.

جدول رقم 13: يوضح تقديم وجبات غذائية بالمؤسسة

النسبة	التكرار	التكرارات الفئات
/	/	نعم
%100	35	لا
%100	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 100% صرحوا بأن المؤسسة لا توفر وجبات غذائية هذا من شأنه أن يؤثر على أداء العمال ويؤدي إلى ضياع الوقت والجهد في الانتقال من مكان عملهم إلى خارج المؤسسة بحثا عن الطعام ثم العودة تنقص من جهد ودافعية العامل حيث يشعر بالتعب نتيجة تعرضه لمؤشرات فيزيقية مثل الحرارة، البرد.

معنى هذا أن المؤسسة لا توفر خدمات الإطعام لعمالها

## جدول رقم 14: يبين مدى وجود طبيب في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	/	/
لا	35	%100
المجموع	35	%100

يتضح لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول رقم 14 أن جميع العمال صرحوا بعدم وجود طبيب في المؤسسة بنسبة 100% حيث يعود هذا إلى أن المؤسسة لا توفر خدمات صحية داخل المؤسسة خاصة بالنسبة للحالات الطارئة والمستعجلة، كل هذا يؤثر على الأداء الجيد للعامل وعلى دافعيته ورغبته في العمل مما يضعف الفرد نفسياً وعدم تحقيقه لأهداف المؤسسة.

جدول رقم 15: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تسهر على التجديد في الخدمات

الاجتماعية المقدمة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	%42,85
لا	10	%28,57
أحيانا	10	%28,57
المجموع	35	100

من خلال الجدول السابق رقم (15) يتبين لنا أن نسبة 42.85 % أجابوا بأن مؤسستهم تسهر على التجديد في الخدمات وذلك حسب ميزانية المؤسسة حيث صرح بأنه قد قاموا العام الفارط بتنظيم حفلة الأطفال الذين تفوقوا في دراستهم إلا انه تم التراجع عنها هذه السنة لأنها تمس الفئة التي ليس لديها أولاد، كذلك نجد نسبة 28,57% لكل من أجاب ب لا و أحيانا والسبب وراء ذلك هو سهر المؤسسة على توفير أفضل السبل للحفاظ على راحة العامل وجعله أكثر تشبها بالمؤسسة عامة ووظيفة خاصة مما يخلق لدى العامل ولاء تنظيمي للمؤسسة ويزيد ارتباطه وانتمائه لعمله كما أن المؤسسة تراعي احتياجات عمالها بما يتناسب وحالاتهم الاجتماعية

جدول رقم 16: يوضح مدى استفادة افراد العينة من بعض الخدمات المقدمة

التكرار	النسبة	التكرارات الفئات	النسبة	التكرار	التكرارات الفئات
56%	14	قروض (سلف)	71,42%	25	نعم
16%	04	رحلات (تكريمات)			
12%	03	أجهزة كهربائية منزلية			
13%	04	إعانات مالية			
	25	المجموع			
			29,41%	10	لا
			100	35	المجموع

يتبين لنا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول رقم ( 16 ) إن مساهمة الخدمات الاجتماعية

تكون فعالة وإيجابية في تعزيز دافعية العمال نحو العمل من خلال النسب الموجودة في الجدول

قدرت بـ 71,42% ممن استفادوا من الخدمات اما 29,41% أجابوا بالرفض

ان الذين استفادوا كانت تصريحاتهم على النحو التالي :السلفيات والقروض قدرت بـ 56% أما الرحلات

والكريمات والإعانات المالية تساوت نسبهم بـ 16% من هنا نستنتج أن الخدمات الاجتماعية متنوعة

في المؤسسة وهذا نوع من التحفيز المادي للعامل يجعله يندفع نحو العمل للحفاظ على المورد البشري

باعتباره رأس مال وثروة بالنسبة للمؤسسة ما يدفع به إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة

للمؤسسة.

جدول رقم 17: يبين أي الخدمات أكثر تجديد في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
صحية	/	/
تكوينية	13	%37,14
اجتماعية	10	%29,41
مادية	12	%34,28
المجموع	35	100

انطلاقاً من الجدول رقم 17 يتضح لنا أن الخدمات الأكثر تجديداً داخل المؤسسة ينحصر في خدمات تكوينية بنسبة %37,14 أما الاجتماعية بنسبة %29,41 والخدمات المادية بنسبة %34,28 في حين أن الخدمات الصحية منعدمة هذا لعدم وجود طبيب داخل المؤسسة، ذلك أن المؤسسة تحقق متطلبات العمال وتسهر على أن توفر لهم سبل الراحة التي تجعلهم أكفاء وأكثر في العمل مما يساهم في إبراز الدور الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية في زيادة ولاء العامل للمؤسسة ومن خلالها تسعى هذه الأخيرة إلى الحفاظ على مواردها البشرية.

جدول رقم 18: يوضح الأسس التي تقدم من خلالها الخدمات الاجتماعية لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
إتقان العمل	05	% 14,28
الخبرة المهنية	03	%8,57
المحسوبية	02	%5,71
تلقائية	24	%68,57
السلوك	01	%2,58
المجموع	35	100

اعتمادا على معطيات الجدول رقم ( 18 ) يتضح لنا أن المؤسسة تقدم الخدمات الاجتماعية على أساس تلقائي بنسبة %68,57 وهي اكبر نسبة في عينة البحث أما إتقان العمل فكانت نسبته %14,28 ثم تليها الخبرة المهنية بنسبة %8,57 أما على المحسوبية ف سجلنا حسب تصريحات أفراد عينة البحث نسبة ليست بالهيئة قدرت بـ %5,71 وآخر أساس تقدم من خلاله الخدمات الاجتماعية في المؤسسة السلوك حيث كانت نسبته %2,58 من هنا نستنتج بأن المؤسسة لها نظام داخلي محكم وأسس تطبق من خلالها القوانين (الخدمات) كما أنها لا تتقيد بمعايير لتقديم الخدمات الاجتماعية لعمالها وان اغلب الخدمات الاجتماعية تقدم بطريقة تلقائية بمعنى يستفيد منها كل العمال.

جدول رقم 19: يوضح رأي العامل لتوزيع الاستفادة في الخدمات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
عادلة	34	% 97,14
غير عادلة	01	%2,85
المجموع	35	%100

انطلاقاً من الجدول رقم (19) المتعلق بكيفية رؤية العامل لتوزيع الاستفادة من الخدمات حيث يتضح لنا بأن توزيعها يتم بطريقة عادلة داخل المؤسسة وذلك حسب ما صرح به العمال الذين تقدر نسبتهم بـ 97,14% وهي أعلى نسبة حيث نجد أن شخص واحد بنسبة 2,85% وهي نسبة ليس لها دلالة إحصائية.

أولى بعدم عدالة توزيع الاستفادة من الخدمات الاجتماعية وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسهر على تحقيق المساواة بين موظفيها لكنها تراعي الفروق الفردية حسب عدة أسس منها الكفاءة، الخبرة، الفعالية، حيث يرى أفراد العينة بأنها غير عادلة لأن البعض لا يتقن العمل وهذا ما صرحوا به، إضافة إلى هذا فإن المؤسسة تحرص على تحقيق رضا عمالها وبالتالي كسب ولائهم وزيادة انتمائهم للمؤسسة ومنه تحقيق الأهداف.

### المحور الثالث:

جدول رقم 20: يوضح قيام المؤسسة بتنظيمها وإعدادها لبرامج تكوينية

التكرار	النسبة	التكرارات الفئات	النسبة	التكرار	التكرارات الفئات
%74,28	26	دورية	%100	35	نعم
% 14,28	5	شهرية			
%11,42	4	سنوية			
% 100	35	المجموع			
			/	/	لا
			%100	35	المجموع

تشير البيانات الإحصائية بان المؤسسة تقوم بتنظيم وإعداد برامج تكوينية وهذا ما أكدته نسبة

100% الموزعة كالتالي 74,28% بصفة دورية وهي أعلى نسبة صرحت بها أفراد العينة في حين

كانت 14,28% بصفة سنوية وهاتين النسبتين متقاربتين ،ويمكن إرجاع ذلك إلى دور التدريب في

تحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد هذا من جهة وزيادة الخبرة والكفاءة من جهة أخرى.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تنظم وتعد برامج تكوينية بصفة دورية وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة

المدروسة وهذا يعكس حرص المؤسسة على تكوين وتدريب عمالها بمعنى تنمية مواردها البشرية

وزيادة قدراتهم وكفاءاتهم في العمل مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية وفي المقابل

تلبية حاجات عمالها المختلفة.

## جدول رقم 21: يبين رأي العاملين حول البرامج إذا كانت كفيلة برفع أدائه داخل

## المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	27	77,14%
لا	08	22,85%
المجموع	35	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.14% من أفراد العينة يقر بأن البرامج كفيلة برفع أدائهم، وتقابلها فئة المعارضين بنسبة 22.85% حيث صرح أفراد العينة بأن التكوين هو أساس نجاح هذه المؤسسة أن هذه البرامج ليست تطبيقية وأنه لا يوجد ممارسة لهذه البرامج كما يرى بعض أفراد العينة بأن هذه البرامج غير كافية في حين يرى الآخرون بأن برامج التكوين ترقى بالمستوى المهني للموظف حيث يتم التجديد للمعلومات وتحسين مستوى الخدمة ومستوى الموظف كما أن البعض الآخر بأن الخدمات في الوظيفة العمومي تبقى لا ترقى لتصل إلى هدف رفع الأداء العامل داخل المؤسسة.

❖ ومنه مستنتج أن البرامج التكوينية كفيلة لرفع الأداء وهذه ما أكدته الشواهد الكمية حيث يمكن

إرجاع ذلك إلى أن البرامج تساهم في الرفع من المعنويات وبالتالي زيادة الأداء.

## جدول رقم 22: يوضح رأي العاملين عن نوع الحافز الذي يرفع من أدائهم أكثر في

## العمل.

- توضح لنا البيانات الإحصائية المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد العينة في الجدول أعلاه أن الترقية هي الحافز الذي يرفع من الأداء وهذا ما تؤكدته نسبة 60% تليها نسبة 22.85% التي

تعكس الأجر، ثم المكافآت المعنوية بنسبة 17.14%.

❖ ومنه نستنتج إن أغلب أفراد العينة يرجعون الزيادة في الأداء إلى الترقية وهذا ما تؤكدته النتائج

الإحصائية، وعليه فإن العامل يعطي أهمية كبيرة للمنصب حيث يعطيه مكانة اجتماعية كما

يحسن مستواه المعيشي وتقدمه بالسلم الإداري، إضافة إلى أن هذا يلبي جانب ما من حاجياته

المعنوية المتمثلة في تحقيق مكانة المهنية والاجتماعية التي يريدها وهذا كفيل برفع مستوى أدائه

وتحقيق طموحاته في العمل.

جدول رقم 23: يوضح كيفية رؤية العامل لعملية تقييم الأداء في هذه المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ضعيفة	10	%28.57
متوسطة	23	%65.71
جيدة	02	%5.71
جيدة جدا	-	-
المجموع	35	%100

- تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن عملية تقييم الأداء تتم بشكل متوسط وهذا ما تؤكد

نسبة %65.71 في حين تليها فئة %28.57 التي تمثل فئة الضعيفة، ثم جيدة بنسبة قدرت

بـ%5.71 في حين تنعدم الفئة الأخرى وهذا ما صرحت به أفراد العينة قيد الدراسة.

❖ ومنه نستنتج أن أغلب المبحوثين يرون بأن تقييم الأداء يتم بمستوى متوسط.

جدول رقم 24: يوضح طبيعة علاقة العاملين بمسؤولهم المباشر داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإحتمالات الفئات	النسبة	التكرار	الإحتمالات الفئات
%34,48	10	حسن السلوك	%82,85	29	جيدة
%44,82	13	تفاهم وانسجام واحترام السلم الإداري			
%20,68	06	لا يوجد تعسف وظيفي			
%100	29	المجموع			
			%17	06	عادية
			%100	35	المجموع

- يتضح من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن العلاقة بين العاملين

والمسؤول المباشر جيّدة وهذا ما تؤكدّه أعلى نسبة بـ 82,85% حيث صرّح أفرادها بأن العلاقة

بينهم وبين الرئيس المباشر تتميز بالتفاهم والانسجام والإحترام واحترام السلم الإداري بنسبة قدرت

بـ 44,82%، ثم تليها نسبة 34,48% والتي تتسم علاقتهم بحسن التواصل. في حين صرّح

البعض الآخر بأنه لا يوجد تعسف وظيفي بنسبة 20,68%. وهذا يدل على أن لغة الحوار

موجودة بين العمال والمسؤول عليهم، في حين يعتبرها البعض الآخر عادية وذلك بنسبة 17%.

❖ من هنا نستنتج أن أغلبية العمّال أكدوا أن هناك علاقات طيبة وإنسانية بينهم وبين المسؤول

المباشر حيث يسود هذه العلاقة إحترام متبادل وتفاهم والعمل الجيّد.

جدول رقم 25: يوضح الأساس الذي يتم من خلاله تقييم أداء العامل.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
المهارة	03	%8,57
الكفاءة	26	%74,28
الفعالية	04	%11,42
المجموع	35	%100

- يتضح من خلال البيانات المعروضة في الجدول أعلاه أن أساس تقييم المؤسسة للعمال هو

الكفاءة حيث قدرت نسبتها بـ %74,28 ،تليها الفعالية بنسبة %11,42 أما المهارة فقدرت نسبتها بـ %8,57.

❖ من خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تقيم أداء عمالها حسب الكفاءة بالدرجة الأولى وهذا راجع إلى اكتساب العامل لمعارف وتقنيات تساعده في العمل نتيجة الخدمات التكوينية التي تقدمها وهذا من شأنه أن ينعكس على الروح المعنوية للعامل وإحساسه بأهميته وقيمه داخل المؤسسة، مما ينتج عن هذا الأداء الجيد والفعال وتحسين الإنتاج والوصول إلى مردودية إنتاجية عالية وإرضاء الزبون.

جدول رقم 26: يوضح مدى رضا العاملين عن الأجر الذي يتلقونه لقاء عملهم.

النسبة	التكرار	التكرارات الإحتمالات	النسبة	التكرار	التكرارات الإحتمالات
%46,66	07	حجم العمل كبير	%91,42	32	لا
%13,33	02	الجهد المبذول لا يساوي الأجر			
%20	03	لا يتناسب مع المنصب			
%20	03	ضعيف وغير كاف لسد الإحتياجات			
%100	15	المجموع			
			%8,57	03	نعم
			%100	35	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم غير راضين عن الأجر الذي يتلقونه مقابل عملهم وذلك

ما تؤكدته نسبة 91,42% حيث برر أفراد العينة بأن الأجر لا يتناسب مع حجم العمل الكبير

بنسبة 46,66% وهي أعلى نسبة تليها نسبة 13,33% صرحوا بأن المجهودات التي يقفون بها

لا تساوي الأجر الذي يتلقونه، ثم نسبة 20% صرحوا بأنه لا يتناسب مع منصب الموظف وأنه

ضعيف وغير كاف لسد الإحتياجات مقارنة بمداخل متطلبات الحياة. ثم نسبة 8,57% ويمثلون

فئة الراضين عن أجرهم وذلك لأنه لا يوجد لديهم بديل وأنهم مقتنعين بالقليل وهي نسبة ليس لها

دلالة إحصائية.

❖ ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تعطي العامل حقه بالكامل في الأجر الذي يتساوى مع منصبه في العمل ومستواه الفكري بإعتباره رأسمال بشري تتقدم به ومن خلاله المؤسسة إلى الأمام وعليه على المؤسسة الإهتمام باحتياجات الفرد ماديا لزيته أدائه وفاعليته في العمل.

### جدول رقم 27: يوضح ما إذا كان العمال يعتبرون الخدمات الإجتماعية المقدمة

من طرف مؤسستهم حافظ لرفع الأداء .

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	15	42,85%
لا	20	57,14%
المجموع	35	100%

- يتضح من خلال الجدول أعلاه ومن خلال إجابات أفراد العينة أنّ أعلى نسبة تمثل عدم إعتبار

الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة كحافز لرفع الأداء وهذا ما تؤكدته نسبة

57,14% وتقابلها فئة المؤيدين بنسبة معتبرة وقدرت بـ 42,85%،ويمكن إرجاع ذلك إلى أن

العامل تستقطبه خدمة على أخرى بما يرى فيها احتياجاته ويحقق متطلباته.

❖ ومنه نستنتج أن العاملين بمؤسسة نزل المالية بمديرية الضرائب لا يعتبرون الخدمات الإجتماعية

المقدمة كحافز لهم لأداء أعمالهم داخل المؤسسة.

جدول رقم 28: يوضح مدى رضا العامل عن الخدمات الإجتماعية المقدمة لهم.

النسبة	التكرار	التكرارات الفئات	النسبة	التكرار	التكرارات الفئات
%18,75	03	ضئيلة	%45,71	16	لا
%12,5	02	لا يوجد منح كافية			
%18,75	03	عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرار			
%18,75	03	لا يوجد إتفاقيات مع المؤسسات الصحية			
%31,25	05	روتينية			
%100	16	المجموع			
			%54,28	19	نعم
			%100	35	المجموع

- يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق برضا العاملين أفراد عينة البحث عن الخدمات الإجتماعية

المقدمة من طرف المؤسسة حيث كانت النتائج المتحصل عليها متفاوتة وكانت أعلى نسبة قدرت

ب 54,28% مثلتها إجابات المبحوثين ويمكن القول بأن هذه الخدمات تفي بالغرض لأنهم

راضين عنها، في حين صرّح باقي أفراد العينة بأنهم غير راضين بنسبة 45,71% حيث برروا ذلك

بأن الخدمات المقدمة روتينية بنسبة 31,25% في حين تساوت نسب من قالوا بأنها ضئيلة كذلك

عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بشأن الأمور التي تخصهم، وعدم وجود منح كافية للخدمة

يتمشى مع مدة العمل بنسبة قدرت ب 18,75%.

وأيضاً أن المؤسسة ليس لديها إتفاقيات مع المؤسسات الصحية بنسبة 12,5%.

❖ ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تحقق بعض الرضا من خلال الخدمات الإجتماعية المقدمة وذلك حسب ما تحصلنا عليه في نتائج البحث كما أن فئة العمال غير الراضين عن هذه الخدمات نسبتهم معتبرة وليست بالهينة ولذا يجب على المؤسسة الإهتمام بهذه الفئة والإستماع لمشاكلهم لتحقيق الرضا الكلي وزيادة فاعلية العمال وتخفيض هذه النسبة من خلال تحقيق مطالبهم والإهتمام بالنقائص التي يعانون منها.

## ثانيا/نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بتحليل وتفسير نتائجها والتي كان الهدف منها التوصل إلى الإجابة لإشكالية البحث والتساؤلات الفرعية وذلك بعد تفريغ المعطيات المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة قيد الدراسة وسوف نعرضها كالتالي:

## نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

من خلال الجدول رقم ( 09) والمتعلق بالمحور الثاني الذي يتمحور حول التساؤل الفرعي الأول يتضح لنا من خلال المعطيات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية قد أفرزت عن:

✓ أن مؤسسة مديرية الضرائب تركز على الجانب المادي من الخدمات الإجتماعية التي تقدمها لعمالها حيث بلغت نسبتها 88,57% من أفراد العينة مما يدل على أن المؤسسة تسهر تهتم بالجانب المادي بهدف تحسين المستوى المعيشي للعامل ومساعدته على مواجهة مصاعب الحياة، كذلك توفيرها لخدمات متنوعة أخرى منها المالية حيث استفاد أفراد العينة من خدمات أخرى تمثلت في التكريمات والرحلات والأجهزة الكهرومنزلية والسلفيات والقروض، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (16) وذلك بنسبة 71,42%.

✓ حرص المؤسسة على التجديد في الخدمات وهذا ما أكده الجدول رقم ( 15) وذلك بنسبة 42,85% والخدمات الأكثر تجديدا في مؤسسة مديرية الضرائب هي الخدمات التكوينية بنسبة 37,14% من الجدول رقم(16) وهذا يدل على أن المؤسسة تسهر على التحسين المستمر في الخدمات التكوينية للإرتقاء والرفع من أداء عمالها إلا أنها ليست ببرامج تطبيقية.

نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

✓ يتضح أن عمال المؤسسة لا تجذبهم الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف مؤسستهم حيث أنهم لا يعتبرونها حافزا لرفع وزيادة أدائهم وأنتلجيتهم في العمل وهذا من خلال ما تم التوصل اليه من خلال الجدول رقم ( 27 ) بنسبة 57,14% وهذا يضعف من روحهم المعنوية داخل العمل، كما أن العمال الراضين عن الخدمات الإجتماعية المقدمة لهم حيث قدرت نسبتهم ب 54,28% وهي أعلى نسبة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (28) حيث أنه يجب على المؤسسة الإهتمام بباقي العمال غير الراضين عن خدمات هذه المؤسسة بإشراكهم في اتخاذ القرارات لزيادة دافعيتهم نحو العمل ورفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم في عملهم.

خاتمة

## خاتمة :

أظهرت الدراسة أن عمال مديرية الضرائب لا تحفزهم الخدمات الإجتماعية المقدمة ولا تؤثر على أدائهم في العمل حيث عالجت هذه الدراسة موضوع جودة الخدمات الإجتماعية وأثرها على أداء العاملين داخل مؤسسة نزل المالية مديرية الضرائب بالطارف وبالتحديد في مصلحة الخدمات الإجتماعية للضرائب وقد إشتملت دراستنا على مجموعة نتائج نذكر منها : أن مؤسسة مديرية الضرائب توفر لعمالها خدمات إجتماعية منها المادية والمعنوية والتكوينية ومن هذه البرامج التكوينية يضح أن المؤسسة تسعى إلى رفع مهارات وقدرات عمالها من أجل التقدم ، إلا أنها تهتم بالجانب المادي أكثر كما أنها لا توفر خدمات في الجانب الصحي .

أما من ناحية أخرى فمديرية الضرائب تحرص على التجديد في تقديم الخدمات وذلك يؤكد أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الجودة في خدماتها الإجتماعية إلا أنها لم تصل إلى تحقيق الرضا لكافة عمالها فيها، كما أنها لا تشرك عمالها في إتخاذ القرار والمساهمة في التعبير عن آرائهم وتطلعاتهم واحتياجاتهم و إنشغالاتهم وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية وأيضا رضا معظمهم عن هذه الخدمات .

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المراجع:

### 1 المكتب:

- 1 إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005.
- 2 أشرف صابر كامل: أسس البحث العلمي، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2016.
- 3 جوحورد فتيحة: إدارة الجودة في منظمات الأعمال النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2015.
- 4 جمال محمد أبو شنب: قواعد البحث العلمي والاجتماعي ( 1 ) المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2008.
- 5 خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبدوي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، طبعة عربية، عمان، الأردن، 2016.
- 6 خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
- 7 رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2013.
- 8 سمامية محمد فهمي ومنال طلعت محمود: مدخل الخدمة الاجتماعية ومناهج لمجالات الممارسة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 9 سماتي الطيب: التأمينات الاجتماعية في مجال الضمان الاجتماعي، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر.
- 10 - طلعت السروجي: الخدمة الاجتماعية أسس النظريات والممارسة، دار الهناء للتجليد الفني، الإسكندرية، 2009.
- 11 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، النشر والتوزيع الإلكتروني، [www.kotobanbia.com](http://www.kotobanbia.com).
- 12 - عام إبراهيم قنديلجي: البحث العلمي وإستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2008.
- 13 - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

- 14 - عامر قنديلجي: البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، دار  
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط عربية، عمان، 2008.
- 15 - عبد الرزاق عن الحبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 56،  
2013.
- 16 - عبد الكريم بوحفص: تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزائر، 2017.
- 17 - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 18 - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة،  
2007.
- 19 - عمار بحوث: مناهج البحث العلمي وطرف اعداد البحوث: ديوان المطبوعات الجامعية،  
الجزائر، 1990.
- 20 - غريب محمد سيد أحمد: تصميم البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،  
1945.
- 21 - محمد سيد فهمي: أسس الخدمة الاجتماعية، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 22 - محمد سيد فهمي: الخدمة الاجتماعية العمالية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، ط 1،  
الإسكندرية، 2008.
- 23 - محمد شحاتة ربيع: علم النفس الصناعية والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1،  
2010.
- 24 - محمد عبد العالي النعيمي وآخرون: طرق البحث العلمي، دار النشر والتوزيع، ط 1، عمان،  
2009.
- 25 - مدحت أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني، اتيراك للطباعة والنشر والتوزيع،  
ط 1، 2007.
- 26 - مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، لقاهرة،  
1994.
- 27 - مقبولة محمد المفلح: ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين، دار زهدي للنشر والتوزيع،  
الأردن، عمان، دون سنة.

28 - نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العالم للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.

### المذكرات: الرسائل الجامعية:

- 1 جريتي حورية: الخدمة الاجتماعية وتأثيرها على تحفيز الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة نزل المالية مديرية الضرائب - الطارف- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير، تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2017/2016.
- 2 جمال بن خالد: الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافة التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية للأنسجة ( TINDAL ) بالمسيلة، جامعة محمد لمين دباين. سطيف -2-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع والتنظيم والعمل، 2016/20/5.
- 3 حنان راجي: دور العلاقات العامة في تحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة الخدمائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 4 خائل صفدي وآخرون: مشروع تخرج بعنوان مدى رضا العاملين وأثره على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة الاتصالات الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية -نابلس-، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، استكمالاً لمتطلبات مساق مشروع تخرج، 2011/2010.

### المعاجم والقواميس:

- 1 مصحح أبو الصالح: الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1999.

الملاحق

## ملحق رقم 01

الجنس:.....

العمر:.....

المستوى التعليمي:.....

التصنيف الوظيفي:.....

الخبرة المهنية:.....

- ما هي الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف مؤسستكم؟

.....

- هل تحفز الخدمات المقدمة في رفع الروح المعنوية للعمال؟

.....

- هل تعمل خدمات النقل على التقليل من التغيب من طرف العمال؟

.....

- ما هي النقائص والعراقيل التي تضعف من أداء العامل داخل المؤسسة؟

.....

- هل تعمل المؤسسة على تحسين خدماتها؟

.....

- ما هي النقائص التي تعاني منها المؤسسة لتسيير مواردها؟

.....

- حسب رأيك كيف تساهم الخدمات الإجتماعية في رفع أداء العمال؟

.....

.....

.....

الملحق رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية لشعبية

وزارة التربية الوطنية

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علوم الاجتماع

تخصص: تسيير موارد بشرية

تحت عنوان:

## جودة الخدمات الاجتماعية وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة

استمارة بحث موجهة للعمال

تحت إشراف:

الأستاذة: مناعي وسيلة

من إعداد الطالبة

• ذيب شادية

ملاحظة

هذه المعلومات سرية لا تستعمل إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية 2018/2017

## المحور الأول :البيانات الأولية .

1- الجنس : ذكر  أنثى

2. السن : من [20 إلى 30 سنة

من [30 إلى 40 سنة

من [40 إلى 50 سنة

من 50 فما فوق

3 . الحالة العائلية :

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4 . عدد أولاد فئة المتزوجين :

لا يوجد  من 1 إلى 4 أولاد  من 5 إلى 7 أولاد  من 7 فما فوق

5 . المستوى التعليمي :

إبتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

6 . الخبرة المهنية :

أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  من 15 إلى 20 سنة

من 20 سنة فما فوق

7 . التصنيف الوظيفي :

إطار  عون تنفيذي  عون تحكم

المحور الثاني : البيانات الخاصة بالخدمات الإجتماعية في المؤسسة.

8 . هل توجد خدمات إجتماعية بالمؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم  لا

9 . ما نوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؟

مادية  معنوية

. أخرى تذكر : .....

10 . هل لديك مسكن ؟ نعم  لا

. في حالة الإجابة ب: نعم هل هو :

خاص  مع العائلة

11 . هل استقذت من خدمة السكن من طرف مؤسستك ؟

نعم  لا

. في حالة الإجابة ب"لا" حدد لماذا ؟.....

12 . ما هي الوسيلة التي تستخدمها للذهاب إلى مكان عملك ؟

حافلة  سيارة خاصة  حافلة المؤسسة

. وسيلة أخرى تذكر : .....

13 . هل تقدم لك المؤسسة وجبات غذائية ؟

نعم  لا

. إذا كانت الإجابة ب " نعم" ما هو رأيك بهذه الوجبة ؟

جيدة  متوسطة  غير كافية  سيئة

14 . هل هناك طبيب في مؤسستكم ؟

نعم  لا

15 . هل تسهر مؤسستكم على التجديد في الخدمات التي تقدمها ؟

نعم  لا  أحيانا

16 . هل استقدت من بعض هذه الخدمات ؟

نعم  لا

. إذا كانت الإجابة "نعم" ما نوع الخدمات الإجتماعية التي استقدت منها ؟

17 . أي الخدمات الأكثر تجديدا في مؤسستك ؟

صحية  إجتماعية

تكوينية  مادية

18 . على أي أساس تقدم الخدمات الإجتماعية في مؤسستك ؟

إتقان العمل  محسوبية  السلوك

الخبرة المهنية  عشوائية

19 . كيف ترى توزيع هذه الإستقادات من الخدمات ؟

عادلة  غير عادلة

..... إذا كانت غير عادلة لماذا ؟

**المحور الثالث: البيانات الخاصة بتقييم أداء العاملين في المؤسسة .**

20 . هل تقوم مؤسستك بتنظيم وإعداد برامج تكوينية ؟

نعم  لا

..... إذا كانت الإجابة "نعم" كيف يكون ذلك ؟

دورية  شهرية  سنوية

21 . حسب رأيك هل هذه البرامج كفيلة برفع أدائك ؟

نعم  لا

..... في كلتا الحالتين : لماذا ؟

22 . ما هو برأيك الحافز الذي يرفع من أداء العاملين ؟

الأجر  الترقيّة  المكافآت المعنوية

23 . بصفتك موظف في هذه المؤسسة كيف ترى عملية تقييم الأداء ؟

ضعيفة  متوسطة  جيدة  جيدة جدا

24 . كيف هي علاقتك بمسؤولك المباشر داخل المؤسسة ؟

إيجابية  سلبية

في الحالتين : ما سبب ذلك؟.....

25 . على أي أساس يتم تقييم أدائك ؟

المهارة  الكفاءة  الفعالية

26 . هل أنت راض عن الأجر الذي تتلقاه مقابل عملك ؟

نعم  لا

. في حالة الإجابة "لا" لماذا؟.....

**المحور الرابع : دور الخدمات الإجتماعية في تقييم الأداء .**

27 . هل تعتبر الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف مؤسستك حافز لرفع الأداء ؟

نعم  لا

28 . حسب رأيك هل تحقق الخدمات الإجتماعية المقدمة رضا كافي وما سبب عدم الرضا؟

.....  
.....  
.....