



جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الاكاديمي

مذكرة تحت عنوان

دور التدقيق الاجتماعي في الرفع من أداء المؤسسة

–دراسة حالة شركة القفازات الطبية والجراحية TOP GLOVE بعين تموشنت

إشراف الاستاذة :

د. بن يمينة خيرة

من إعداد الطلبة :

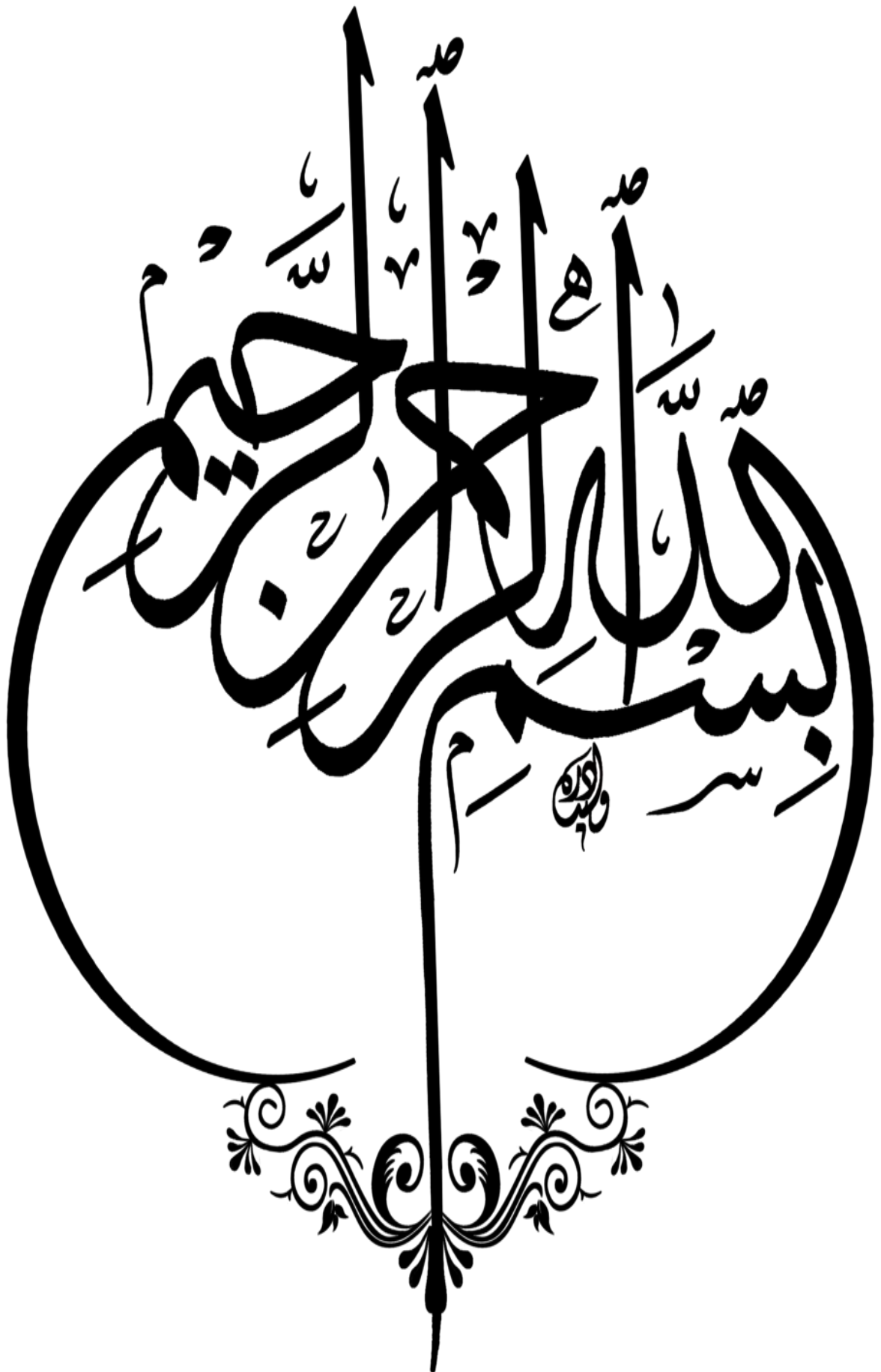
■ مريم عبد القادر

■ رحال عبد القادر

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الجامعة	الرتبة	
د. نواله مريم	جامعة عين تموشنت	استاذة محاضرة أ	رئيسا
د. بن يمينة خيرة	جامعة عين تموشنت	أستاذة محاضر أ	مشرفا
د. مسيكني أنس	جامعة عين تموشنت	أستاذ مساعد ب	مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024



قال الله تعالى

﴿ بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ ﴾

﴿ اَمَّنْ هُوَ قَانَتْ اَنَاءَ اللَّیْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا یَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَیَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ یَسْتَوِی الَّذِیْنَ

یَعْلَمُونَ وَالَّذِیْنَ لَا یَعْلَمُونَ اِنَّمَا یَتَذَكَّرُ اُولُو الْاَلْبَابِ ﴾

صدق الله العظيم

الآية ٩ من سورة الزمر

عن أنس - رضي الله عنه - قال: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -:

«اللَّهُمَّ انْفَعْنِي بما علمتني، وعلمني ما ينفعني، وارزُقني علما ينفعني»

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال: قال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - نحوه وفيه زيادة:

«وزدني علماً، والحمد لله على كل حال، وأعوذ بالله من عذاب النار»



في البداية و أول من يشكر هو العلي القهار الذي أغرقنا بنعمه التي لا تحصى
وأنار دروبنا فله جزيل الحمد و الثناء العظيم ، و لله الحمد كله و الشكر كله أن
وقفنا

و ألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع .
و الشكر موصول إلى كل الأساتذة الذين أفادونا من أول المراحل الدراسية حتى
هذه اللحظة

كما نرفع كلمة شكر إلى الأستاذة المشرفة " بن يمينة خيرة " التي ساعدتنا
على انجاز بحثنا

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد

إهداء



نحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام النييل
المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي
بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على
قلبي أطال الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني
حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في
عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي اعز ملاك على القلب
والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين

اليهما نهدي ثمرة جهدنا المتواضعة

الى العائلة

و الى الاصدقاء و الاحباب و من كان عوننا لنا في اعداد هذا العمل المتواضع

عبد القادر

عبد القادر



ملخص :

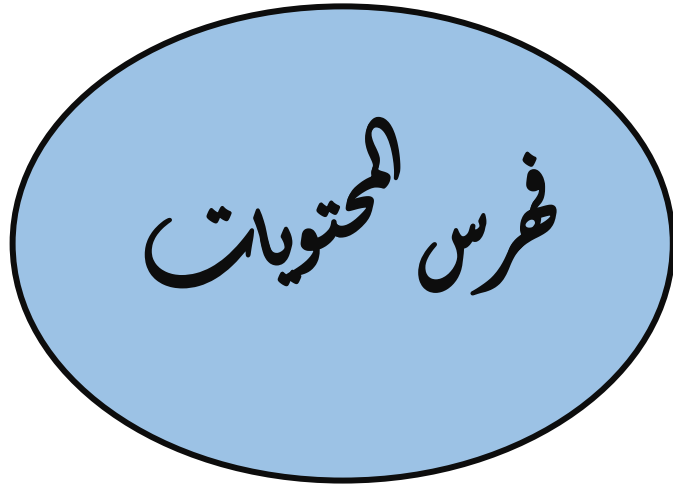
يهدف الباحثان من خلال التدقيق الاجتماعي إلى ضمان أن ممارسات المؤسسة تتوافق مع المعايير الاجتماعية والبيئية المتعارف عليها، مما يعزز سمعتها ويسهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يؤثر التدقيق الاجتماعي بشكل إيجابي على أداء المؤسسة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يزيد من ثقة العملاء والمستثمرين. كما يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية عبر التحقق من الامتثال لمعايير حقوق الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد التدقيق الاجتماعي في كشف النقاط الضعيفة وتحسين السياسات والإجراءات، مما يسهم في تقليل المخاطر وتحقيق استدامة طويلة الأجل للمؤسسة، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي في هذه الدراسة بهدف وصف و قياس مدى فعالية الأداء الاجتماعي و الأداء الاجتماعي في الرفع من مستوى المستوى و توصل الباحثان الى ان المصنع يولي اهتمام كبير لهذين المتغيرين و يعزز لها كافة الإجراءات اللازمة من اجل تطويرها . للمصنع ممارسات تخص الاداء الاجتماعي تتمثل في توظيف جيد إجراء مقابلات متعددة المراحل تشمل اختبارات تقييم المهارات، والمقابلات السلوكية، والاختبارات النفسية لضمان اختيار الأفضل و تقديم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تركز على تحسين المهارات الفنية والإدارية للموظفين؟

الكلمات المفتاحية : التدقيق الاجتماعي ، أداء المؤسسة ، الأداء الاجتماعي.

Abstract :

Through social Audit , the researchers aim to ensure that the institution's practices comply with recognized social and environmental standards, thereby enhancing its reputation and contributing to the achievement of its strategic objectives. Social Audit positively affects an organization's performance by enhancing transparency and accountability, increasing customer and investor confidence. It also contributes to improving the internal working environment by verifying compliance with employees' rights standards, thereby increasing employee satisfaction and raising productivity. In addition, social Audit can help to detect weak points and improve policies and procedures, This contributes to reducing risk and achieving long-term sustainability for the organization The study relied on the descriptive and analytical curriculum to describe and measure the effectiveness of social performance and social performance in raising the level. The factory's social performance practices are good recruitment, multi-stage interviews, including skills assessment tests, behavioral interviews, psychological tests to ensure the selection of the best and the provision of ongoing training and development programmes focused on improving the technical and managerial skills of employees?

Keywords: social Audit , enterprise performance, social performance.



فهرس المحتويات

بسملة

شكر

اهداء

فهرس المحتويات

أ..... مقدمة

الفصل الأول : مدخل نظري حول التدقيق الاجتماعي و أداء المؤسسة

2..... تمهيد

3..... المبحث الأول : ماهية التدقيق الاجتماعي

3..... المطلب الأول : تطور التدقيق الاجتماعي و ماهيته

6..... المطلب الثاني : مراكز التدقيق الاجتماعي

13..... المطلب الثالث : أدوات و معايير التدقيق الاجتماعي

19..... المبحث الثاني : عموميات حول أداء المؤسسة

19..... المطلب الأول : مفهوم و أهمية أداء المؤسسة

21..... المطلب الثاني : أنواع أداء المؤسسة و محدداتها

26..... المطلب الثالث : قياس أداء المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه

31..... المبحث الثالث : الدراسات التطبيقية

32..... المطلب الأول : الدراسات العربية و الوطنية

37..... المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

38..... المطلب الثالث : مميزات الدراسة الحالية عما سبقا من الدراسات السالفة الذكر

39..... خلاصة الفصل الأول

41	تمهيد
42	المبحث الأول : تقديم مصنع القفازات الطبية و الجراحية Top Gloves محل الدراسة
42	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة TOP GLOVES
43	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة
46	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومهامها
47	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بمصنع القفازات الطبية top gloves بعين تموشنت
47	المطلب الأول :منهج الدراسة
47	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
47	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
53	المطلب الثاني : متغيرات الدراسة
108	المطلب الثالث : التحليل العام للنتائج
110	خلاصة الفصل الثاني
108	الخاتمة
112	قائمة المراجع
117	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	: مستويات التدقيق الاجتماعي	1
43	نظرة شاملة حول مؤسسة TOP	2
47	يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس	3
48	توزيع افراد العينة حسب العمر	4
8	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	5
50	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	7
51	افراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
53	الطريقة التي وظف بها العامل :	9
54	مدى اعجاب الموظف بوظيفته :	10
55	يبين تناسب المنصب الحالي مع إمكانيات العامل :	11
56	يبين رغبة العامل في تغيير المنصب المشغول :	12
57	هل سبق و ان تمت ترقية العامل :	13
59	هل تعتقد ان من بين الموظفين من استفاد بترقية لا يستحقها	14
60	يبين استفادة العامل من فترة تكوينية :	15
61	كيفية اختيار العامل للتكوين :	16
62	حسب رايتك هل كانت المدة كافية لتغطية البرنامج المسطر	17
63	تقييم العامل للبرنامج الخاص بالتكوين	18
64	تقييم العامل لمستوى التأطير الخاص بالتكوين	19
65	تقييم العامل لمستوى التأطير الخاص بالتكوين	20
66	هل كانت الفترة التكوينية ذات فائدة	21
67	مدى كفاية الاجر للحاجات الشهرية للعامل	22

قائمة الجدول و الاشكال

67	مدى تناسب الاجر مع المنصب المشغول من طرف العامل	23
69	مدى تناسب الاجر مع مؤهلات العامل	24
70	يبين هل سبق و ان خصم مبلغ من اجرک	25
72	العلاوات التي يتقاضها العامل بالإضافة الى الاجر	26
73	التوقيت المطبق حاليا يتناسب مع ظروفك الخاصة	27
74	تستفيد من اجازتك في الوقت ؟	28
75	هل تصل الى عملك متاخرا ؟	29
76	هل سبق و ان تغيبت عن العمل ؟	30
77	الى ماذا ترجع أسباب هذا التغيب ؟	31
78	حسب رايتك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟	32
79	حسب رايتك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟	33
80	هل فكرة في مغادرة المؤسسة ؟	34
81	هل سبق و او شاركت في اجتماعات منظمة من طرف الإدارة ؟	35
82	كيف تقيم نسبة المشاركة في الاجتماعات ؟	36
83	ما هي مواضيع هذه الاجتماعات ؟	37
84	هل يسمح لك التعبير عن رايتك بكل حرية ؟	38
85	هل المعلومات المتعلقة بعملك تصلك في الوقت المناسب ؟	39
87	هل طبقت عليك عقوبات تأديبية ؟	40
88	هل تعتقد بان العقوبة كانت قاسية بالمقارنة مع الأسباب ؟	41
89	هل حدثت اضطرابات داخل الإدارة ؟	41
90	كيف كانت نسبة المشاركة في هذه الاضطرابات ؟	43
	هل سبق و ان اصابك حادث مهني ؟	44
92	ماذا تقترح لتخفيض هذه الحوادث ؟	45
93	متى تلجا الى مسؤولك ؟	46
94	متى تلجا الى مسؤولك ؟	47
95	ما هي نظرتك لتنظيم علاقات العمل الحالي ؟	48
96	ما هي نظرتك لتنظيم علاقات العمل الحالي ؟	49
97	ما هي نظرتك للخدمات الصحية المقدمة من طرف الإدارة ؟	50
98	ما هي نظرتك للإدارة قبل الحاقك بها ؟	51
99	ما هي نظرتك للإدارة بعد الموظفينة و الإدارة ؟	52
100	ماهي نظرتك للعلاقة النقايبية بين الموظفينة و الإدارة ؟	53

قائمة الجدول و الاشكال

101	ما هو تقييمك لاداء وظيفة تسيير الموارد البشرية لادارتكم ؟	54
102	هل تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية استراتيجية في الإدارة ؟	55
103	هل تعرف تدقيق تسيير الموارد البشرية ؟	56

قائمة الاشكال

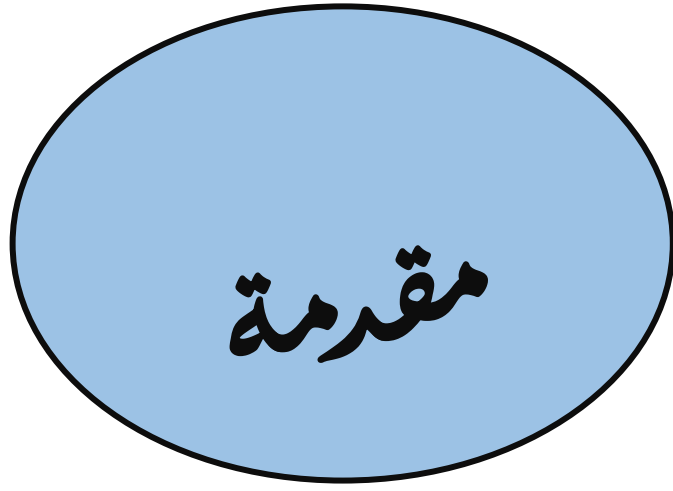
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	الهيكل التنظيمي للشركة	1
47	يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس	3
48	توزيع افراد العينة حسب العمر	4
8	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	5
50	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية	7
51	افراد العينة حسب المستوى التعليمي	8
53	الطريقة التي وظف بها العامل :	9
54	مدى اعجاب الموظف بوظيفته :	10
55	يبين تناسب المنصب الحالي مع إمكانيات العامل :	11
56	يبين رغبة العامل في تغيير المنصب المشغول :	12
57	هل سبق و ان تمت ترقية العامل :	13
59	هل تعتقد ان من بين الموظفين من استفاد بترقية لا يستحقها	14
60	يبين استفادة العامل من فترة تكوينية :	15
61	كيفية اختيار العامل للتكوين :	16
62	حسب رايتك هل كانت المدة كافية لتغطية البرنامج المسطر	17
63	تقييم العامل للبرنامج الخاص بالتكوين	18
64	تقييم العامل لمستوى التأطير الخاص بالتكوين	19
65	تقييم العامل لمستوى التأطير الخاص بالتكوين	20

قائمة الجدول و الاشكال

66	هل كانت الفترة التكوينية ذات فائدة	21
67	مدى كفاية الاجر للحاجات الشهرية للعامل	22
67	مدى تناسب الاجر مع المنصب المشغول من طرف العامل	23
69	مدى تناسب الاجر مع مؤهلات العامل	24
70	يبين هل سبق و ان خصم مبلغ من اجرك	25
72	العلاوات التي يتقاضها العامل بالإضافة الى الاجر	26
73	التوقيت المطبق حاليا يتناسب مع ظروفك الخاصة	27
74	تستفيد من اجازتك في الوقت ؟	28
75	هل تصل الى عملك متاخرا ؟	29
76	هل سبق و ان تغيبت عن العمل ؟	30
77	الى ماذا ترجع أسباب هذا التغيب ؟	31
78	حسب رأيك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟	32
79	حسب رأيك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟	33
80	هل فكرة في مغادرة المؤسسة ؟	34
81	هل سبق و او شاركت في اجتماعات منظمة من طرف الإدارة ؟	35
82	كيف تقيم نسبة المشاركة في الاجتماعات ؟	36
83	ما هي مواضيع هذه الاجتماعات ؟	37
84	هل يسمح لك التعبير عن رأيك بكل حرية ؟	38
85	هل المعلومات المتعلقة بعملك تصلك في الوقت المناسب ؟	39
87	هل طبقت عليك عقوبات تأديبية ؟	40
88	هل تعتقد بان العقوبة كانت قاسية بالمقارنة مع الأسباب ؟	41
89	هل حدثت اضطرابات داخل الإدارة ؟	41
90	كيف كانت نسبة المشاركة في هذه الاضطرابات ؟	43
	هل سبق و ان اصابك حادث مهني ؟	44
92	ماذا تقترح لتخفيض هذه الحوادث ؟	45
93	متى تلجا الى مسؤولك ؟	46
94	متى تلجا الى مسؤولك ؟	47
95	ما هي نظرتك لتنظيم علاقات العمل الحالي ؟	48
96	ما هي نظرتك لتنظيم علاقات العمل الحالي ؟	49
97	ما هي نظرتك للخدمات الصحية المقدمة من طرف الإدارة ؟	50
98	ما هي نظرتك للإدارة قبل الحاقك بها ؟	51

قائمة الجدول و الاشكال

99	ما هي نظرتك للإدارة بعد الموظفين و الإدارة ؟	52
100	ماهي نظرتك للعلاقة النقايبية بين الموظفين و الإدارة ؟	53
101	ما هو تقييمك لاداء وظيفة تسيير الموارد البشرية لادارتكم ؟	54
102	هل تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية استراتيجية في الإدارة ؟	55
103	هل تعرف تدقيق تسيير الموارد البشرية ؟	56



ان فعالية وكفاءة المؤسسة يمكن أن تعتمد بشكل كبير على الطريقة التي تدير بها عملياتها. يمكن القول بأن معظم التحديات الرئيسية التي تواجهها تنبع من جوانب العنصر البشري في المؤسسة. لذلك، أصبحت الإدارة الحديثة تؤمن تمامًا بأن نجاح إدارة المؤسسة يتوقف على تحقيق أهدافها، وبالتالي، فإن الموارد البشرية تُعد الوسيلة الأساسية لتحقيق هذه الأهداف المحددة. تشير الرقابة، والتقييم، والتدقيق إلى الأدوات التي يمكن استخدامها لمواجهة التحديات والتغيرات التي قد تطرأ.

خلال السنوات الأخيرة ، وتحت ضغط التشريعات والتنظيمات ، توسع مجال استعمال التدقيق إلى جميع أنشطة المؤسسة بأنواعها المختلفة : الخاصة ، العامة ، الخدمية والانتاجية وبالنظر لما حققه التدقيق في المجال المالي والمحاسبي من نتائج صادقة عمد الباحثين الى تكثيف البحوث والدراسات من أجل ادخال تقنياته ومنهجيته في المجال الاجتماعي الذي يعتبر من المجالات المهمة بالنسبة للمؤسسة ويتميز بخصوصيات تميزه عن باقي المجالات لأنه يقيس عوامل نوعية وسلوكية يصعب في بعض الحالات تحويلها الى أرقام و من أجل تجاوز هذه الصعوبات ، ظهر التدقيق الاجتماعي بتقنيات منهجية صارمة ومتميزة و من أجل مواكبة التغيرات السريعة فرضت اتجاهات العولمة المتعددة والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والتطورات المتلاحقة في عالم إدارة الاعمال تحديا واضحا وصريحا للإدارة مما فرض على كثير من الدول احداث تغيرات عميقة في اتجاهاتها وأفكارها وإدارتها نحو رسم خطط استراتيجية تتواءم مع التطورات الحاصلة وتستجيب للبيئة الجديدة وتدفع بالمؤسسة لكسب مكانة في الساحة الدولية وضمان ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء والاستمرار. حيث تشكل الموارد البشرية خاصية تنافسية هامة بالنسبة للمؤسسات لأنها تعتبر من الموارد القابلة للتعبئة وهي عامل أساسي من العوامل التي تتحكم في جودة المنتوجات وكذا فهي الدعامة والركيزة الأساسية بالنسبة للمؤسسة.

ومما تقدم ذكره سابقا استوجب وضع نشاط التدقيق الاجتماعي المصنف ضمن مجال تسيير الموارد البشرية، كونه من أهم مقومات نجاعة تحسين اداء المورد البشري فهي وسيلة علمية وعملية تطبيقية تقوم بتقييم الأداء وتشخيص الجو العام للمؤسسة بهدف زيادة فعالية سياسة هذه الادارة وتأكيد نجاعتها باعتمادها على المرجعيات الصادقة للوصول الى مدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ان استعمال التدقيق الاجتماعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يؤهلها لخوض المنافسة في اطار اقتصاد السوق من خلال قياس مدى فعالية مهمة الموارد البشرية على مستوى

مقدمة

المؤسسات وكيف يتم تطبيق هذه الاداة لتحسين الموارد البشرية، و بغية الإحاطة بالموضوع من مختلف جوانبه ، والخوض فيه بصورة أكثر تفصيل قمنا بطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

الى أي مدى يمكن للتدقيق الاجتماعي الرفع من أداء المؤسسة في مصنع القفازات الطبية و الجراحية

TOP GLOVES بعين تموشنت ؟

و تتفرع الإشكالية الرئيسية الى التساؤلات التالية :

- ما هي آليات التدقيق الاجتماعي المتبعة في مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت؟

- ما هي آثار التدقيق الاجتماعي على أداء مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت؟

فرضية الدراسة :

-توجد ممارسات فعالة للتدقيق الاجتماعي تؤدي الى رفع أداء المؤسسة في مصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين تموشنت .

أهمية الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور التدقيق الاجتماعي في رفع مستوى أداء المؤسسات، مع التركيز على مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت كدراسة حالة.
- تقدم الدراسة معلومات قيمة للمؤسسات حول كيفية استخدام التدقيق الاجتماعي لتحسين أدائها.
- تُساهم الدراسة في تطوير ممارسات التدقيق الاجتماعي في الجزائر.

أهداف الدراسة:

- تحليل ممارسات التدقيق الاجتماعي المتبعة في مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت.
- تقييم آثار التدقيق الاجتماعي على أداء مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت.
- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التدقيق الاجتماعي في مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت.
- اقتراح أفضل الممارسات لتطبيق التدقيق الاجتماعي في مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت.

صعوبات الدراسة:

- واجهنا صعوبة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة من مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت.
- واجهنا صعوبة في تحليل البيانات وتفسيرها.
- واجهنا صعوبة في صياغة نتائج الدراسة وتوصياتها.

أسباب اختيار الدراسة:

- أهمية موضوع التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسات.
- قلة الدراسات حول دور التدقيق الاجتماعي في رفع مستوى المؤسسات في الجزائر.
- رغبة الباحث في المساهمة في تطوير ممارسات التدقيق الاجتماعي في الجزائر.

المنهج:

- استخدمنا هذه الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.
- قمنا بجمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات ومراجعة الوثائق.
- قمنا بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- قمنا بصياغة نتائج الدراسة وتوصياتها.

الفصل الأول :

مدخل نظري حول التدقيق

الاجتماعي و أداء المؤسسة

تمهيد :

يعد التدقيق الاجتماعي أحد الأدوات الرئيسية التي تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بشكل فعال. يتناول هذا النوع من التدقيق الجوانب غير المالية والاجتماعية في أعمال المؤسسة، مثل الأثر الاجتماعي والبيئي والتوجهات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية. من خلال تقييم هذه الجوانب، يمكن للتدقيق الاجتماعي تحديد نقاط القوة والضعف في سلوك المؤسسة ومساهمتها الاجتماعية. بالتالي، يمكن للمؤسسة تحسين أدائها وسمعتها في المجتمع عبر تبني إجراءات تصحيحية وتطوير استراتيجيات جديدة. يساهم التدقيق الاجتماعي في بناء علاقات أفضل مع جميع أطراف العمل، بما في ذلك المستثمرين، والموظفين، والعملاء، والمجتمع المحلي، مما يعزز من مكانة المؤسسة في السوق ويزيد من فرص النمو المستقبلية. و عليه تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث رئيسية يكون دورها في إعطاء نظرة تعريفية عن متغيرات الدراسة و هي كما يلي :

- المبحث الأول : ماهية التدقيق الاجتماعي
- المبحث الثاني :عموميات حول مستوى أداء المؤسسة
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول : ماهية التدقيق الاجتماعي

في ظل ازدياد الضغط الاجتماعي والقانوني على المؤسسات والشركات لتبني الممارسات المستدامة والمسؤولية، يُعدُّ التدقيق الاجتماعي أداة حيوية لتقييم ومراقبة التنفيذ والالتزام بالمعايير والمبادئ الاجتماعية والبيئية. يهدف التدقيق الاجتماعي إلى تقييم وتحليل أداء المؤسسة أو الشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية والاستدامة كعملية متخصصة ومستقلة.

و تم تفرع هذا المبحث الى ثلاثة مطالب الأول تطور التدقيق الاجتماعي و ماهيته و الثاني مرتكزات التدقيق الاجتماعي و المطلب الثالث أدوات و معايير التدقيق الاجتماعي.

المطلب الأول : تطور التدقيق الاجتماعي و ماهيته

شهد مفهوم التدقيق الاجتماعي تطورًا ملحوظًا عبر الزمن. في السابق، كان التركيز يتمحور حول التدقيق المالي الذي يركز بشكل أساسي على الجوانب المالية والمحاسبية للشركة. ومع اتساع الوعي بأهمية الأبعاد الاجتماعية والبيئية لأعمال الشركات، بدأ التدقيق الاجتماعي يحصل على تفضيل واهتمام أكبر ، هذا التحول الجوهرى في مفهوم التدقيق الاجتماعي ينعكس في توسع نطاق المطالب التي يُطلب التركيز عليها، ويمكن تقسيمها إلى:

أولاً : تطور التدقيق الاجتماعي

تمت إشارة إلى مصطلح التدقيق الاجتماعي لأول مرة من قبل (Howard R. Bowen) في عام 1953، حيث أشار إلى ضرورة تقييم أداء الوحدات من الناحية الاجتماعية بشكل مماثل لتقييمها المالي. في عام 1958، أكد (Fred Blum) على أهمية تطبيق التدقيق الاجتماعي بشكل علمي لقياس مدى وفاء المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها.¹

¹ محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل الإطار النظري-المعايير والقواعد-مشاكل التطبيق العملي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص33.

تطورت التطبيقات العملية للتدقيق الاجتماعي في الثمانينات والتسعينات، وتم وضع إجراءات خاصة لإثبات مهارات المدققين الاجتماعيين، بما في ذلك شهادات (ISO8009) التي تم تطبيقها في عام 1994. بدأ التركيز على قطاع المصارف في الستينيات، ثم اتسع نطاق التطبيق ليشمل مختلف الصناعات في التسعينات. في عام 1995، تأسس المعهد الدولي للمحاسبة الاجتماعية والأخلاقية لتعزيز المعرفة والتبادل حول تطبيقات التدقيق الاجتماعي المتنامية.

ثانيا : تعريف التدقيق الاجتماعي :

تم تسمية التدقيق الاجتماعي بمصطلحات مختلفة، وتشمل هذه التسميات تدقيق الأفراد وتدقيق تسيير الموارد البشرية، لكن الاسم الأكثر شيوعاً هو "التدقيق الاجتماعي". يعزو بعض الأفراد الاختلاف في التسميات إلى تنوع الكبير للمصطلحات المتعلقة بالوظيفة، بينما يرى البعض الآخر أن هذا الاختلاف يعود إلى الفروق في المفاهيم والخصائص التي تميز التدقيق الاجتماعي عن غيره من مجالات التدقيق. وهناك عدة تعاريف للتدقيق الاجتماعي، منها:

عرف على أنه: "عملية مستقلة للتقييم، وضمان أن الأداء الناتج موثوق من جهة، ولتحديد وقياس الفجوات للتعرف على أسبابها وأثارها ونتائجها من جهة أخرى.²

كما يعرفه نبيل فهمي سلامة بأنه عملية فحص فني محايد للبيانات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي للمؤسسة ، بغرض التحقق من جديتها وصحتها ودقتها ، وذلك بقصد إبداء الرأي فيما تتضمنه القوائم الاجتماعية ، ومدى تعبيرها بصدق ودلالة عن نتيجة النشاط الاجتماعي للمؤسسة ومركزها الاجتماعي في نهاية الفترة المحاسبية ، حتى يمكن تقييم أداءها الاجتماعي.³

² بوفنشوشة ميرة ، ياسف خديجة ، التدقيق الاجتماعي و الأداء ، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل ، مذكرة ماستري العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل ، الجزائر ، 2017-2018، ص 21

³ موسى خالد ، مردف عبد الرحمان، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية - صيدال) المدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، الجزائر ، 2019-2020، ص 04

"وعرف بأنه فحص وتقييم فني منظم وحيادي للمعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمنظمات والذي يمكن تمييزه عن النشاط الاقتصادي لها، بغرض التحقق من مدى صدق وعدالة تعبير القوائم الاجتماعية عن المعلومات المرتبطة بمدى تنفيذ المنظمات للمسؤولية الاجتماعية لها، ومدى مساهمتها في الرفاهية العامة للمجتمع خلال فترة معينة، وإعداد تقرير عن نتائج ذلك الفحص والتقييم للأطراف المعنية داخل المجتمع."

" يعرف بأنه عملية تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة من اجل إعطاء رأي فني محايد عن ما تتضمنه القوائم و التقارير الاجتماعية لها في مدى تنفيذها لمسؤوليتها الاجتماعية و مساهمتها في رفاهية المجتمع مع مراعاة مجموعة من المعايير المتعارف عليها التي تضمن جدية الأداء من طرف المدققين " 4.

بصفة عامة يمكن القول بأن التدقيق الاجتماعي هو الفحص الانتقادي والاحترافي للوضعية الاجتماعية من أجل إصدار حولها رأي مسؤول ومحايد ومستقل بالرجوع إلى معايير مما يؤدي إلى زيادة الثقة في صحة وسلامة المعلومات وبالتالي أهميتها.

ثالثا : أسباب دراسة التدقيق الاجتماعي و الاهتمام به :

تتمثل أسباب الاهتمام بالتدقيق الاجتماعي فيما يلي⁵:

1-حاجة الإدارة إلى أداة أو وسيلة أو أساليب جديدة لأداء نشاطها:

بما أن الإدارة تدرك جيداً طبيعة وأهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، فإنها تدرك أيضاً أهمية قياس وتقييم الأداء الاجتماعي. فبدون عملية القياس، يصعب تحقيق التقدم نحو أهداف المسؤولية الاجتماعية.

2-ضرورة نشأة الحل من داخل المنظمة قبل أن يفرض عليها:

⁴خلادي راضية ، علي عبد الصمد عمر ، متطلبات تطبيق التدقيق الاجتماعي في بيئة الاعمال الجزائرية حسب آراء المدققين الخارجيين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11 ، العدد 01 ، الجزء 01 ، جامعة بن يحيى فارس ، المدية ، الجزائر ، 2019 ، ص77

⁵تغنة أسماء ، ساحسي نعيمة ، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة، دراسة ميدانية بالمؤسسات البنكية بادرار، مذكرة ماستر تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة احمد دراية ، ادرار ، الجزائر، 2016-2017، ص50

إذا لم تقرر المنظمات بشكل طوعي تنفيذ التدقيق الاجتماعي، فسوف تتعرض للمراجعة في هذا النوع من التدقيق من قبل هيئات خارجية. فقد أصبح الطلب على هذه المراجعات من قبل الجمهور، والضغط للكشف عن معلومات الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، مطلبًا ثابتًا ولم يعد مؤقتًا، بل أصبح تطورًا مستمرًا ومتناميًا.

المطلب الثاني : مرتكزات التدقيق الاجتماعي

تتضمن أساسيات التدقيق الاجتماعي عدة خطوات أساسية، بما في ذلك تحديد نطاق التدقيق وتحديد المعايير والمؤشرات التي سيتم التركيز عليها، وجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بأداء المؤسسة الاجتماعي والبيئي، وتحليل هذه البيانات وتقييم الأداء والتوصل إلى استنتاجات وتوصيات.

أولاً : اهداف التدقيق الاجتماعي

هدف التدقيق الاجتماعي بشكل عام هو توفير دعم شامل للمشرفين أثناء تنفيذ مهامهم بتزويدهم بالمعلومات الضرورية للتحليل والتقييم والتوصيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. يسعى التدقيق الاجتماعي إلى ضمان أن يكون للمشرفين القدرة على السيطرة على العناصر الرئيسية للمرونة، والتي تشمل التكيف والتدريب والتوقعات، والتي تُعرف أيضًا بالتأثيرات الثلاث، وذلك لضمان وجود مستوى من المرونة الضروري لتأثيرهم بشكل فعال على قوى العمل داخل المؤسسة.⁶

يهدف التدقيق الاجتماعي إلى إجراء فحص نقدي للأحداث والظروف التي تمت وتقديم قياسات لها، فهو يعتبر عملية تحليلية بحتة. يُسعى من خلاله إلى تقديم شهادة تثبت صحة وسلامة القوائم المالية والمعلومات التي تقدمها المؤسسة، مع تقديم رأي موضوعي حولها في الأمد القصير. أما في الأمد الطويل والمتوسط، فإن هدفه يتعدى ذلك ليشمل تقديم الدعم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

⁶ركة مشنان، التدقيق الاجتماعي بين النظري و التطبيق -تجارب و مشاريع دولية -، الملتقى الوطني السابع حول تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الاعمال 12-13مارس 2019 ، بسكرة ، ص05.

بالتالي، يتحول التدقيق إلى أداة قيادية، حيث تعتمد المؤسسة على النتائج التي يتوصل إليها في وضع السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى العوامل الاقتصادية والمالية. يساهم التدقيق الاجتماعي في رفع مستوى أداء الأفراد من خلال تحليل الحالة الاجتماعية للمؤسسة، وذلك من خلال تحديد العقبات والانحرافات واقتراح الحلول المناسبة لتحقيق الأهداف الاجتماعية بشكل شامل ومتكامل و تتمثل في: ⁷

- التحكم في التسيير التنبؤي والمشاركة في الدراسات السابقة للاثار المترتبة عن القرارات الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة اتخاذها.
- القيام بالمعاينة الدقيقة لتحصيل المعلومات الصادقة حول محال الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف من خلال وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، رفع الروح المعنوية بتحسين ظروف العمل والأجور العادلة.
- تسيير عقلائي للأفراد باستعمال أدوات كمية في مجالات نوعية.
- التشخيص الدقيق للأسباب للوصول إلى النتائج الصادقة.
- التحكم الأمثل في التكاليف الاجتماعية المباشرة منها وغير مباشرة.
- التنبؤ السريع وفي الوقت المناسب بالأخطار لتفادي التعقيدات التي قد تحدث من جراء التأخر في علاجها.
- المفاوضات مع المتعاملين، حيث بمجرد اطلاع المفاوض على تقارير التدقيق الاجتماعي بإمكانه أخذ نظرة عن
- الوضعية الاجتماعية للمؤسسة.
- الاندماج بين الشركات.
- معرفة الحقائق للتمكن من تحديد الأهداف بالاعتماد على الأولويات بدراسة الانحرافات والنتائج المترتبة عن بعض

⁷ بركة مشنان، مرجع سابق ، ص05.

- القرارات المتعلقة بالمجال الاجتماعي.

ثانيا : مجالات تدخل التدقيق الاجتماعي

هناك ثلاثة مستويات يمكن أن نحددها لممارسة التشخيص الاجتماعي وهي⁸ :

أولا : المستوى الوظيفي الإداري:

التدقيق مرتبط هنا بإدارة العمل اليومي، حيث يهدف إلى تفادي المخاطر من خلال الحصول على نتائج وتوصيات فورية وعاجلة. يُعتبر هذا التدقيق قصير المدى، حيث يتم فحص المعلومات المتاحة للتحقق من مصداقيتها وتحليلها ومصدرها، ومن الجدير بالذكر أن التدقيق الاجتماعي يعتمد بشكل كبير على ما يُعرف بالمعطيات الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، يدرس التدقيق مدى مطابقة إجراءات المؤسسة للأنظمة والتشريعات المعمول بها، ما يُعرف بتدقيق المطابقة، حيث يشمل ذلك مراقبة انسياب المعلومات وإعلانها وطرق التواصل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة السجلات الإلزامية.

ثانيا : مستوى التسيير الإجرائي:

يقع في المنتصف ما بين التدقيق الوظيفي و التدقيق القيادي يلعب دور هام في السهر على الإجراءات احترام تطبيق الإجراءات في المدى المتوسط و الطويل كما يسهر على مدى تطبيق التوصيات التي يتوصل إليها التدقيق مجال تسيير الموارد البشرية و متابعة سياسات الوظيفي.

يقوم بمراقبة وضع البرامج الاجتماعية حيز التنفيذ و معرفة صحة تطبيق الإجراءات الاجتماعية و مدى ملاءمتها مع الأهداف المسطرة ودرجة قدرة الأفراد للوصول إلى النتائج المحددة. يهدف التدقيق الإجرائي على

⁸مراد سكاك، فارس هباش، مداخلة بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية ، مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الاورومغاربي ، يوم 20- 21 أكتوبر 2009 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، ص12

السهر من أجل إعطاء حركية وديناميكية لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تحقيق القيادة المثلى من خلال قياس التأثيرات الممكنة وتقييم آثارها على المؤسسة فهو حقا يشكل تدقيق الفعالية الاجتماعية للمؤسسة.

ثالثا : المستوى الاستراتيجي القيادي:

يهدف إلى المساهمة في وضع السياسات في المجال الاجتماعي و تحديد البرامج المتوسطة و الطويلة المدى كما يسمح بالاندماج ضمن مراحل التخطيط العام للمؤسسة. و تجدر الإشارة أن التقسيم المبين أعلاه ، ما هو إلا تقسيم علمي منهجي للتدريس ففي الواقع يبحث المدقق على ثلاث مستويات معا حتى يتمكن من تحديد الاختلالات والانحرافات الممكنة لكل مستوى:⁹

الجدول رقم 01: مستويات التدقيق الاجتماعي

مستوى النشاط	التحقق و الفحص
الإداري و الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> ● التحقق من الأرقام ● المطابقة الشرعية
التسييري	<ul style="list-style-type: none"> ● مدى تطبيق الإجراءات الموجودة ● مدى تناسق الإجراءات مع : <ul style="list-style-type: none"> السياسات باقي الإجراءات ملائمة الإجراءات مع الأهداف
الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> ● تسطير الأهداف ● تناسق داخلي للأهداف ● تنظيم نوعية الافراد و كميتهم ● ادماج الأهداف الخاصة بالافراد مع الأهداف العامة بالنظر الى الإمكانيات الداخلية و الخارجية للمؤسسة

⁹مراد سكاك، فارس هباش، مرجع سابق ، ص13

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مراد سكاك و فارس هباش ، مرجع سابق ، ص 12-13

ثالثا : نطاق التدقيق الاجتماعي :

يتجاوز نطاق المراجعة الاجتماعية تدقيق السجلات والمستندات الخاصة بالمنظمة وإبداء الرأي الفني المحايد في القوائم الختامية، كما يحدث في المراجعة المالية للأنشطة الاقتصادية. بل يتعدى ذلك ليشمل مراجعة مجالات المسؤولية الاجتماعية، التي تشمل أنشطة اجتماعية متنوعة ومتغيرة من الزاوية المالية. يمكن للمراجع الداخلي في المنظمة أن يقوم بهذا النوع من المراجعة، حيث يُسلط الضوء على تحقيق العمليات الاجتماعية ذات الطبيعة المالية.

يتلخص نطاق المراجعة الاجتماعية فيما يخص مجالات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والمتمثلة في مجال المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية الداخلية، ومجال المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية الخارجية، وكذلك مجال المسؤولية الاجتماعية للبيئة المحيطة، الأمر الذي يتطلب فحص وتحقيق كافة البيانات المحاسبية الخاصة بالأنشطة الاجتماعية التي تزاولها المنظمة والتي تتضمن ما يلي¹⁰:

- المستندات والسجلات والدفاتر والوثائق المتعلقة بالأداء الاجتماعي.
- العمليات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والمستندات المؤيدة لها.
- الأهداف والسياسات واللوائح والقوائم التي تنظم المسؤولية الاجتماعية.
- الدراسات العملية لنسب التلوث، الضوضاء، وغيرها على مستوى المنظمة وعلى مستوى المنظمات
- المماثلة، والنسب المسموح بها إن وجدت.
- البرامج الاجتماعية على مستوى المنظمة.

¹⁰ وراة فؤاد ، محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة و تسيير الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، الجزائر، 2021-2022، ص20

- قوائم الجرد الاجتماعي التي تقوم بها المنظمة لإجراء مسح شامل لكافة الأنشطة الاجتماعية داخل المنظمة.
- دراسات الجدوى الاقتصادية للمنظمة.
- القوائم الاجتماعية المعدة للنشر، وما يرفق بها من ملاحق أو كشوف تفسيرية.
- الموازنات التقديرية المنتظر تنفيذها.
- المجموعة المستندية والدفترية، وما يرتبط بها من سجلات محاسبية تختص بالنشاط الاجتماعي.
- نظام الرقابة الداخلية للأنشطة الاجتماعية¹¹.

رابعا : متطلبات التدقيق الاجتماعي:

يتطلب نجاح عملية التدقيق الاجتماعي وتحقيق الهدف الذي ينصب في اهتمام القائمين بتلك العملية توفر بعض المتطلبات الأساسية منها¹²:

***تحديد فلسفة المنظمات اتجاه المسؤولية الاجتماعية:** يتطلب ذلك تحديد طبيعة الأنشطة الاجتماعية وتقييم أهميتها للمجتمع والأطراف المعنية، بالإضافة إلى تحديد الترتيب الأمثل لأولويات تنفيذها، والنظر في الجانب الاجتماعي عند اتخاذ القرارات. يجب أيضًا معرفة ما إذا كانت المسؤولية الاجتماعية تمارس بشكل طوعي أم بناءً على التزام بالتشريعات الصادرة عن الدولة. وبذلك، تقوم المنظمة بتحديد درجة التزامها تجاه تحقيق الأهداف الاجتماعية.

***وجود خطة للأهداف الاجتماعية** وينبغي أن تكون تلك الخطط واقعية وشاملة وواضحة، وأن تعكس رغبات المجتمع، كما ينبغي أن تتماشى مع فلسفة المنظمة تجاه المسؤولية الاجتماعية.

***اعداد البرامج الاجتماعية:** ويمر إعداد البرامج الاجتماعية بأربعة خطوات رئيسية:

¹¹عبيد علي عامر، المراجعة الاجتماعية من خلال مفهوم الجودة الشاملة في بنك التنمية و الائتمان الزراعي في مصر، مذكرة ماجستير في المحاسبي، قسم المحاسبة و المراجعة، جامعة عين الشمس، غير منشورة، 2013، ص33

¹²وراد فؤاد، مرجع سابق، ص20

- الجرد أو المسح الاجتماعي وذلك بتحديد الأنشطة والمحالات المناسبة اجتماعيا.
- تحديد تكاليف إنجاز تلك البرامج.
- حساب مخرجات (منافع هذه البرامج)، كعدد العاملين المدربين، أو كمية الأطنان من التلوث الذي تم تخفيضها والسيطرة عليها .
- تقوم المنظمة بعمل تحليل لتكلفة وعائد هذه البرامج للتعرف على مدى إمكانيتها في احراز آثار أو نتائج إيجابية تزيد من رفاهية المجتمع وتقدمه.

*وجود نظام للضبط الاجتماعي : نظرًا لأن الوظيفة الاجتماعية تعد واحدة من الوظائف الأساسية للمنظمات والشركات، يجب على هذه المنظمات القيام بتنفيذ مسؤولياتها الاجتماعية بشكل جاد. يُعتبر الأداء الاجتماعي جزءًا من الأداء الرئيسي الذي يجب على هذه المنظمات تحقيقه، وبالتالي يتطلب ذلك استخدام أسلوب مناسب يمكنها من مراقبة تنفيذ الواجبات الاجتماعية، وذلك بهدف تحسين فعاليتها ورفع كفاءة تنفيذها في هذا المجال.

*توافر نظام للإفصاح الاجتماعي: ان توافر نظام للإفصاح الاجتماعي بمنظمات الأعمال من أهم متطلبات المراجعة الاجتماعية، فقد أدى التغير الذي حدث في البناء الاجتماعي والقيم الاجتماعية، والنمو المتزايد للدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال إلى حاجة الطوائف المختلفة بخلاف الملاك إلى أعمال أخرى بخلاف الربحية والتي لا تتضمنها القوائم المالية .

خامسا : مبادئ التدقيق الاجتماعي :

يرتكز التدقيق الاجتماعي على مجموعة من المبادئ نذكر منها ما يلي:¹³

1- نظرة شمولية متعددة: يجب أن يعكس التدقيق الاجتماعي وجهات نظر كل المعنيين والمتأثرين

بالمؤسسة وهم

¹³ سمير عبد الغني محمود، تطورات علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الاعمال، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر ، 2020، ص07.

جمهوريةها .

2- شامل: إن هذا المبدأ يقصد به أن التدقيق الاجتماعي يجب أن يكون شاملا لكي يمكن الاعتماد عليه

في قياس مدى تحسن الأداء من الناحية الاجتماعية والبيئية والثقافية .

3- مقارن: أن يوفر التدقيق الاجتماعي وسائل تمكن مقارنة أداء المنظمة عبر السنوات بأداء المنظمات

الأخرى.

4- منتظم: يجب أن ينفذ التدقيق الاجتماعي بشكل منتظم, وليس مؤقتا أو لمرة واحدة في العمر

5- مراجعة (فحص): يجب أن تفحص الحسابات الاجتماعية سنويا بواسطة شخص أو أكثر ممن ليس لهم

مصلحة في تزييف النتائج (محايدون).

6- الإفصاح : يجب أن تكون نتائج التدقيق الاجتماعي متاحة ومعلنة لكل المعنيين في المؤسسة والمجتمع

بشكل عام¹⁴.

المطلب الثالث : أدوات و معايير التدقيق الاجتماعي

في عصر يتسم بالتحويلات السريعة والتطورات المستمرة في مجال الأعمال والمؤسسات، أصبحت

الأدوات والمعايير وعمليات التدقيق الاجتماعي أدوات حيوية لضمان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. تعكس

هذه الأدوات والمعايير الإطار الذي يمكن للشركات والمؤسسات من خلاله تحديد وتقييم أدائها وتأثيرها

الاجتماعي، والذي يتجاوز مجرد تحقيق الأرباح الاقتصادية. و يتفرع هذا المطلب الى :

أولا : مقاييس و خطوات التدقيق الاجتماعي

1-مقاييس و أدوات التدقيق الاجتماعي :

¹⁴براهيمي عثمان ، العلاقة التفاعلية بين تطبيق التدقيق الاجتماعي و ممارسات المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2022-2023، ص67

وفقاً لآراء الباحثين في مجال التدقيق الاجتماعي، يتم استخدام أربع تقنيات مختلفة في عملية التدقيق. هذه التقنيات تشمل النسب الاجتماعية، ولوحات المفاتيح، والتحقيقات الخاصة بالمناخ.

***النسب الاجتماعية** : هي علاقة بين مؤشرين خاصين بتسيير الموارد البشرية مختارة بشكل جيد تسمح بتحليل الهياكل الوظيفية وأداءات و انطلاقاً من مقاربات عديدة، ويمكن تحقيق نسب عديدة، إذا هي وسيلة لاستنتاج القراءة واستخلاص العناصر الاستراتيجية.¹⁵

***مقاييس النشاط** : فمثلاً الإنتاجية الكلية، حسب الوظيفة الفرقة أو بالعامل....

***عناصر الميزانية** : مثلاً كتلة الأجور المتاحة الكلية، حسب الشرائح، توزيعات المنح الزيادة في الأجور مساهمات العمل المؤقت التغيير في عدد الموظفين التكاليف باليوم لكل عامل النشاط بالتغيب التحاليل المرتبطة بالهيكل: توزيع عدد الموظفين هرم الأعمار الحركات (دخول - خروج تحرك داخلي) وكذلك التصرفات (استقرار الأفراد الحضور في العمل مستوى القدرات التكوين المناخ الاجتماعي).

***لوحة القيادة** : هي مجموعة مؤشرات التي تسمح للمؤسسة ومختلف مصالحها بتعيين تطور معطياتها الاجتماعية حيث تسمح بوضعها في قيم إحصائية نسب خطوط ميزانية أو حالات نوعية. قراءة المؤشرات تعتمد على العديد من الأشكال التي تكون موضوعية، ومن الأحسن أن تكون واضحة وموجهة على كامل اللوحات التصاميم أو مخططات النمو ويمكن ترتيب المؤشرات حسب الموضوع .

***التحقيقات الخاصة بالمناخ:**

أهمية مفهوم المناخ الاجتماعي تتجلى في تعبيره عن البيئة التي يعيش فيها الموظفون داخل المؤسسة التي يعملون بها. فهو يعكس الواقع الذي يشعرون به ويتضمنه، ويصف المعنى ودرجة الطاقات التي تدور في

¹⁵ شايب الدور سلمى ، عبد الله قويدر الواحد، تفعيل وظيفة التدقيق الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة مشتقاته بالشلف، مجلة المقاولاتية و التنمية المستدامة ، المجلد 04 ، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2020، ص103

المؤسسة. يُعتبر المناخ نتيجة لتجارب الأفراد في العمل، وإذا كان سلبياً، فإنه يُظهر سوء الإنتاجية ومشاكل الأداء، بينما إذا كان إيجابياً، فإنه يُعتبر مصدرًا للمسؤولية المشتركة.

لقد أظهرت الدراسات أن المناخ الاجتماعي الجيد يتأثر بعدة عوامل مثل الرعاية بالعاملين داخل المؤسسة، ووضوح المعلومات، وتجانس الاستراتيجيات والوظائف، والمرونة في اتخاذ القرارات، وحرية التغيير وإمكانية المشاركة في التحليل. يمكن التحقق من المناخ عن طريق التفاعل المباشر مع الموظفين أو من خلال استطلاعات الرأي، وهو وسيلة لكشف المشاكل مثل حالة الأشخاص في المناصب الحساسة، والانحرافات المتمثلة في فقدان الاحترام والتكلفة الزائدة في المعاملات، وغيرها. يمكن للمناخ أيضاً أن يتم تقييمه استناداً إلى مؤشرات تقنية مثل الإنتاجية، ودوران الموظفين، ومعدلات الغياب، والحوادث، وعدد وتأثير المشاكل المُعلنة¹⁶.

*الملفات المكونة حول المشاكل الخاصة: في كل مرة نرغب في التعمق في معالجة مشكلة، يُفضل جمع المعلومات الضرورية في ملف مخصص وتصنيفها حسب الأهداف التي تخدمها. يمكننا في أي وقت تحليل محتوى هذا الملف، وهذا ما قام به H.SAVALL في مقارنته لمعالجة التكاليف الخفية. يُشير هذا المفهوم إلى مؤشرات اقتصادية ومحاسبية ترتبط بضعف الإنتاجية وسوء الجودة وغياب حوادث العمل ودوران المناصب. كما يُظهر هذا النهج أن التكاليف غالباً ما تكون مرتفعة ولكن غير مقاسة بشكل جيد (مخفية). خلال دراسته لهذه التكاليف، استنتج أنه يُمكن خفضها من خلال التدابير التنظيمية والاستثمارات الاجتماعية، وتكليف الأعمال والمسؤوليات للموظفين، وإدارة الأعمال بموجب الأهداف، واستخدام لوحة القيادة للمراقبة، وبناء قوة عمل تعيد الاعتبار للمعلومات التي تُستخدم في التشخيص¹⁷.

2-خطوات التدقيق الاجتماعي :

¹⁶ شايب الدور سلمى ، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق ، ص104

¹⁷ شايب الدور سلمى ، عبد الله قويدر الواحد، مرجع نفسه ، ص104

وتجملها في ما يلي: 18

1- تعتمد تحديد الأنشطة الاجتماعية، أو ما يُعرف بمجالات الأداء الاجتماعي، على تقسيم تلك الأنشطة إلى:

- أنشطة تنتمي إلى مجال الأداء الاجتماعي الداخلي والمستفيد الأساسي منه هو الفرد والمجتمع بصورة غير مباشرة وتشمل تلك الأنشطة التدريب وخدمات النقل والخدمات الصحية والغذائية والسكنية والرياضية وخدمات حضانة الأطفال.
- الأنشطة التي تنتمي إلى مجالات الأداء الاجتماعي البيئي الخارجي وتشمل حماية البيئة من الضوضاء والتلوث والمخلفات الصناعية وتحسين الشكل الجمالي للبيئة.
- الأنشطة التي تنتمي إلى مجال الأداء الاجتماعي المتعلقة بالمنتج أو الخدمة وتشمل الرقابة على المواصفات القياسية للجودة وضمان الأمان من أضرار المنتج وتوفير بيانات عن تاريخ إنتاج وصلاحية المنتج وكيفية استعماله وتأثيراته السلبية .

2- بعد تحديد الأنشطة الاجتماعية للوحدة الاقتصادية، يقوم المدقق الاجتماعي بتنفيذ عملية المسح المبدئي العام، بهدف الحصول على معلومات شاملة عن طبيعة عمل الوحدة الاقتصادية المخضعة لرقابة الأداء الاجتماعي، وكذلك طبيعة البيئة التي تعمل فيها. يتم ذلك من خلال مصادر مختلفة مثل المقابلات، والفحص الميداني، والاطلاع على الوثائق الأساسية للوحدة.

3- فحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية الاجتماعي في الوحدة ويساعد ذلك المدقق على القيام بعمله والتعرف على نقاط القوة والضعف في هذا النظام والتحقق من صحة إجراءات النظام ومدى استجابة الجهاز الإداري لهذا النظام¹⁹.

¹⁸التميمي ، هاشم حسن حسين، الرقابة الاجتماعية و دورها في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية ، دكتوراه كلية الاقتصاد و الإدارة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق ، 2002، ص71

4- يتطلب من المدقق الاجتماعي فحص سياسة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية ومدى انعكاسها لمصالح الأطراف المختلفة في المجتمع، بالإضافة إلى دراسة اهتمامها بالأولويات الاجتماعية ومراعاتها للجوانب الاجتماعية أثناء اتخاذ القرارات، ومدى التزامها بالتشريعات والقوانين الاجتماعية السارية. ينطوي هذا على فحص ودراسة أهداف الوحدة الاقتصادية ومطابقتها للقانون الأساسي، بالإضافة إلى دراسة الجدوى الاقتصادية للوحدة وفحص الخطط الاجتماعية التي وضعتها، وكذلك فحص المعايير والقواعد المستخدمة في تقييم الأنشطة والبرامج الاجتماعية.

5- فحص وتقويم كفاية وفاعلية البرامج والأنشطة الاجتماعية من خلال عدد البرامج والأنشطة التي تقوم بها الوحدة ومقدار الموارد المنفقة عليها وعدد الأفراد المستفيدين منها ليتمكن المدقق من تحديد أوجه الإسراف والاستخدام غير الكفء لتلك الموارد وتشخيص حالات الخلل أو القصور في تنفيذ البرامج.

6- يتم ختام عملية التدقيق الاجتماعي بإعداد تقرير يضم معلومات حول مجالات النشاط الاجتماعي للوحدة المدققة. يتضمن هذا التقرير الرأي الفني المحايد للمدقق حول دقة وصحة المعلومات المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية، ومدى توفير صورة واضحة عن الأداء الاجتماعي للوحدة. يشمل الاطلاع أيضاً على أساليب وإجراءات التدقيق، وتسهيل مهمة المدقق، بالإضافة إلى أية ملاحظات أو تحفظات. يتم تقديم تقرير التدقيق عن الأداء الاجتماعي إما بشكل منفصل ومستقل عن تقرير التدقيق المالي، أو يتم الإفصاح عن رأي المدقق حول الأداء الاجتماعي للوحدة في تقرير التدقيق المالي، ومع ذلك يُفضل إعداد تقرير منفصل عن تقرير التدقيق المالي.²⁰

ثانيا : معايير التدقيق الاجتماعي

¹⁹ بهادي عبد العزيز ، بكاري لحبيب، مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر تخصص التدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة احمد دراية ، ادرار ، الجزائر ، 2020-2021، ص20

²⁰ بهادي عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص21

يجب أن تُنفَّذ مهمة التدقيق الاجتماعي وفقاً لمعايير محددة متفق عليها، والتي لا تختلف إلا في التفاصيل عن المعايير المعتمدة في مهمة التدقيق المالي: ²¹

1 - المجموعة الأولى معايير التدقيق العامة (الشخصية)

أ- معيار التأهيل العلمي والعملية: يجب أن يكون المدقق مؤهلاً لإنجاز التدقيق الاجتماعي، بالإضافة إلى إمكانية الاستعانة بخبير في الأمور الاجتماعية.

ب- الحياد يفترض أن يكون المدقق محايداً بين الإدارة من جهة والملاك والعاملين والمستهلكين والمجتمع من جهة أخرى.

ج- بذل العناية المهنية اللازمة والمسؤولية المهنية. ²²

2- المجموعة الثانية معايير العمل الميداني

أ- معيار التخطيط لمهمة التدقيق الاجتماعي معناه قيام المدقق برسم خطة للمراجعة وتضمينها جزء مخصص لفحص النواحي الاجتماعية للعميل، ومسك الملفات الخاصة بالتدقيق الاجتماعي، والجودة تكمن بفحص الأداء الاجتماعي لعمله واجتناب المخالفات المهنية.

ب- فحص نظام الرقابة الداخلية يشمل فحص المدقق فهم نظام الرقابة الداخلية ومدى عنايتها بالتدقيق الاجتماعي، ومدى قيام المدقق الداخلي بهذه المهمة، وضرورة تدريب المدقق وإكسابه المهارات اللازمة الممارسة للتدقيق الاجتماعي.

ج - أدلة الإثبات: جمع وسائل الإثبات المناسبة والكافية التي تمكنه من إبداء رأيه حول النشاط الاجتماعي.

²¹ خضرة بوعافية، سلمى عباشية، التدقيق الاجتماعي كإداة لقيادة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج، قالمة، مذكرة Master تخصص إدارة أعمال، جامعة 8 ماء 1945، قالمة، 2018-2019، ص19

²² أشملية ميلاد رجب، ادراك و تطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لاسلوب المراجعة الاجتماعية، دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبي، مجلة الجامعة، المجلد 03، العدد 16، 2014، ص143

3- المجموعة الثالثة معايير التقرير والإفصاح

فالمدقق ملزم بتقديم تقرير عن فحصه للنشاط الاجتماعي للعميل، ويجب أن يقدم لكل المهتمين مثل المساهمين والعمالين والعملاء والمجتمع إن التدقيق الاجتماعي مسؤولية إضافية على عاتق المدقق هدفها التأكد من أن المؤسسات التي تقوم بتدقيق حساباتها لديها الخطط اللازمة لحماية البيئة والمحافظة عليها ومنعها من التلوث وحماية حقوق موظفيها وعملائها والمجتمع بشكل عام، وذلك بدراسة أنظمة الشركة والتأكد من فعاليتها²³.

المبحث الثاني: عموميات حول أداء المؤسسة

في عالم الأعمال المتطور، يعتبر أداء المؤسسات دليلاً حيويًا على قدرتها على التكيف والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. إن فهم وتقييم أداء المؤسسة يعتبر أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح والاستمرارية في السوق. يعكس أداء المؤسسة قدرتها على تحقيق الأهداف المحددة وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية. و عليه سنتطرق في هذا المبحث الى عموميات حول أداء المؤسسة من خلال ثلاثة مطالب أولها مفهوم و أهمية أداء المؤسسة و الثاني أنواع أداء المؤسسة و محداداتها و الثالث ابعاد المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه .

المطلب الأول : مفهوم و أهمية أداء المؤسسة

أولاً : تعريف أداء المؤسسة :

يُعدُّ مصطلح الأداء واحدًا من المصطلحات التي تُعتبر صعبة في الإحاطة والتحديد والتعريف الدقيق بشكل متفق عليه، ويرجع اختلاف الآراء في تعريفه إلى تباين وجهات نظر الباحثين، فضلاً عن طبيعة النقاشات المتعلقة به. لهذا السبب، سنقوم بتوضيح أهم التعريفات التي ذُكرت في مختلف المصادر.

²³ خضرة بوعافية، سلمى عبايشية ، مرجع سابق ، ص19

1 -أداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performance ومنها اشتق اللفظ الانجليزي

Performance ، التي تعني انجاز العمل وتأديته. ²⁴

2 -الأداء اصطلاحا : تعدد تعاريف الأداء فمنهم من عرفه انه:

"المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".²⁵

"وضح " Miller and bromiley أن الأداء هو محصله أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها

المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".²⁶

كما يعرف على انه : " الفعل الذي يعود على انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز و الذي يتصل بالشمولية

ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة".

أما WILKES MICHEL ET PETERSON WERREN عرفوه على أنه قدرة

المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، و إنتاج مخرجات متسقة مع أهدافها و مناسبة لمستخدميه.²⁷

كذلك الأداء هو "ذلك النشاط الشمولي المستمر و الذي يعكس نجاح المؤسسة إستمراريتها وقدرتها

على التكيف مع البيئة أو فشلها و انكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات

نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد".²⁸

و عليه و من خلال ما سبق نستنتج تعريف شامل لاداء المؤسسة : " أداء المؤسسة يُعرف بشكل شامل

على أنه القدرة على تحقيق الأهداف والمخرجات المرغوبة بفعالية وكفاءة، وذلك من خلال استخدام الموارد

²⁴راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة- الإسكندرية-، 2004ص 215

²⁵مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص 244

- ²⁶الشيخ الداوي، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجله الباحث- جامعه ورقلة، العدد 7، 2009- 2010، ص 273

²⁷وسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه،

غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر:بسكرة، 2014، ص 96

²⁸علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، الحكومة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع: عمان،

2011، ص 64،

المتاحة بطريقة مثلى. يتضمن تعريف أداء المؤسسة العديد من العناصر التي تتضمن جوانب الإنتاجية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى جوانب الجودة والابتكار والتنافسية.

ثانيا : أهمية أداء المؤسسة :

تتمثل أهمية تخطيط الأداء في قدرته على تصميم وتنفيذ إجراءات تستهدف التواصل مع العملاء، سواء كانوا داخليين أو خارجيين، حيث يُعدُّون في النهاية الجهات الأساسية والنهائية التي تقيم هذا الأداء وتتخذ قراراتها بشأن التعامل مع المؤسسة أو التخلي عنها. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن توضيح أهمية الأداء في النقاط التالية:

29

❖ يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها

❖ الله يعتبر أداة لمعرفة حالة المؤسسة

❖ يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند عدم القدرة على تحقيق الأهداف

❖ تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم.

وعليه يكتسب الأداء أهمية متميزة وذلك من خلال ما تقتضيه المؤسسة من وجوب التخطيط السلي

والتوجيه والتقييم المستمر لأداء العاملين وفرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني : أنواع أداء المؤسسة و محدداتها

أولا أنواع أداء المؤسسة :

تصنيف الأداء، كما هو الحال مع التصنيفات الأخرى المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يُثير مسألة اختيار

المعيار الدقيق والعملي في نفس الوقت الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. نظراً لأن الأداء

²⁹رحمة سلمي ، ريان عباس ، التغير التكنولوجي و اثره على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -ولاية قالمة- للفترة 2009-2018، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 08ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 2018-2019، ص47.

يرتبط بشكل كبير بالأهداف، يُمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستخدامها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية والطبيعة على المدى الطويل.

1- حسب معيار الشمولية: و الذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى³⁰:

■ **الأداء الكلي** : وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو...

■ **الأداء الجزئي** : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التمويل أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق. ونشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

2- الأداء حسب معيار المصدر: تبعا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو

الداخلي والأداء الخارجي.³¹

***الأداء الداخلي** : وهو أداء ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من ثلاث توليفات وهي : أ - **الأداء البشري**: وهو من أهم العوامل التي لها اثر كبير على أداء المؤسسة فكثير من الكتاب قد حصروا أداء المؤسسة في أداء المورد البشري فقط وعرفوه على انه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي

³⁰ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية العدد الأول ،جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر ،،2001،ص 88

³¹ ديدة كمال ، واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية B.CA.I.UN، مذكرة ماجستير، ورقلة، الجزائر ، 2012/2013 ،ص 57

يتكون منها عمله ولا يمكن إنكار أن المورد البشري قادر على صنع القيمة وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

ب - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استغلال استثماراتها بفعالية.

ج - الأداء المالي: وهو قدرة المنظمة على تجسيد جانب من أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المالية المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية³².

الأداء الداخلي: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال مواردها بشكل فعال، مواردها البشرية والتقنية والمالية.

***الأداء الخارجي:** ويعرف بالأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. وحتى يتحقق الأداء لابد من المؤسسة الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي والتنبؤ بها، فهذه التغيرات الخارجية تؤدي إلى تغيير في مسار المؤسسة، فنجاح أو فشل المؤسسة يتحدد من خلال قدرتها على التلاؤم مع بيئتها الخارجية، ويظهر هذا الأداء عند ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، أو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فان هذه التغيرات تؤثر في الأداء إما بالإيجاب أو بالسلب.

ومن خلال هذين النوعين من الأداء الداخلي والخارجي يتضح لنا أن أداء المؤسسة ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية من جهة واستغلال الفرص المتاحة من الخارج من جهة أخرى.

3- التصنيف حسب المعيار الوظيفي: حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي: الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية أ -أداء الوظيفة التسويقية: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع

³² ربحي لزهري، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الحليب و مشتقاته أولاد جلال ببسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص43

قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء ، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين ... إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن ، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين الموظفين تفسر غالباً بالنسبة المرتفعة للاستقالات³³.

ب - أداء الوظيفة المالية : وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي ، و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالباً ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم و تحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان مادياً مقابل رفع المردودية أو معنوياً و ذلك يث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير³⁴.

ت - أداء وظيفة الإنتاج : و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات ، طريقة العمل ، بيئة العمل ، تكاليف الإنتاج ، كفاءة الموظفين ، التحكم بالوقت و الإنتاج ، المراقبة على الآلات، معدل التأخر.

ث - أداء وظيفة الأفراد الموارد البشرية : و تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى دج قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

³³ مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. ، 2012، ص25.

³⁴ مزغيش عبد الحليم ، المرجع السابق ، ص26.

4- حسب معيار الطبيعة : ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية³⁵ :

أ- الأداء الاقتصادي : تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف ، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا الطبيعة التداخل فيما بينها ، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، سيما منها المحيط الخارجي . ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتمشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

ب-الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية ، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية ، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

ج-الأداء التكنولوجي: تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء كالتكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها و مدى تطورها و تحيينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

د- الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة . ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب ، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.³⁶

ثانيا : محددات أداء المؤسسة :

³⁵ عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل -بسكرة،أطروحة

دكتورا ،جامعة بسكرة ،2014/2015،ص52

³⁶ ربيحي لزهري ، مرجع سابق ، ص 44

يُعتبر الأداء الوظيفي نتيجة صافية لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات أو المهام الموكلة إليه. وهو يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن يُنظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول، والقدرات المتاحة، والدور المفهوم بشكل واضح. فيما يلي شرح لهذه المحددات³⁷:

1- الجهد : ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات: فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور:

ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه ضروري توجيه جهوده في العمل من خلالهن وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور وتحقيق مستوى مرضي الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء.³⁸

المطلب الثالث : قياس أداء المؤسسة و العوامل المؤثرة فيه

أولا : ابعاد أداء المؤسسة

تدفع شيوع حالة المنافسة وانفتاح المحيط العالمي، بالإضافة إلى انتشار ظاهرة العولمة، إلى ظهور قيود ومحددات جديدة يتعين على المؤسسات التغلب عليها لإنشاء القيمة وتحقيق المزيد من الإضافة القيمة، وذلك بهدف تحولها إلى مؤسسة ذات قيم مستدامة. هذه المؤسسة قادرة على إنشاء القيمة بشكل مستمر وتحسين أدائها عبر مختلف الأبعاد، والتي تتضمن البعد المالي الإنتاجي والبعد التسويقي للحفاظ على استمراريتها.

³⁷ زيداني حليلة ، عبد الحسان لطيفة، الحراك المهني و اثره على أداء المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة ابن سينا بادرار ، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم ، جامعة احمد دراية ، ادرار ، 2021-2022، ص40،
³⁸ زيداني حليلة ، عبد الحسان لطيفة، المرجع السابق ، ص41.

يقترح J. Barraux تحديد عوامل نجاح الأداء الكلي، وهي: التنافسية، الإنتاجية، التكليف، والمردودية. يرتبط كل عامل من هذه العوامل بعقد محدد من أبعاد الأداء. فمثلاً، يعكس البعد المالي الوضع المالي للمؤسسة ويتمثل ذلك في المؤشر المالي المعروف بالربحية (rentabilité)، والذي يعبر عادة عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات في المؤسسة. أما الأداء الإنتاجي، فيعكس الجانب الإنتاجي للمؤسسة ويتمثل ذلك في الإنتاجية، التي تعبر عن العلاقة بين الإنتاج الكلي ومجموع عوامل الإنتاج المتاحة³⁹.

أما البعد الثالث فهو البعد التسويقي الذي يتمحور عادة حول التنافسية التي تعني قدرة المؤسسة على دخول المنافسة في السوق والمواجهة الشاملة باستخدام كل أدواتها وقد ارتها للتفوق عن نظيراتها بتحقيق أداءات أعلى في السوق. وإذا كان التسويق قد وجد لإثارة رغبات المستهلكين وتلبية حاجاتهم خاصة وأن المؤسسة تعيش في محيط أسواقه سريعة التطورات والتغيرات بتغير أذواق ومتطلبات المستهلكين أصبحت المؤسسة الناجحة وذات أداء هي المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة لزبائنهم باعتبارهم أحد الأطراف المهمة المرتبطة بها والتكيف معهم بالاستماع الدائم لحاجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها لكسب وفائهم ورضاهم، وبالتالي قطع السبل على المنافسين للاستحواذ عليهم. معنى ذلك أن التنافسية بين المؤسسات وفق هذا البعد تتمحور حول تلبية حاجات الزبائن لرفع درجة ولائهم واستمرار التحسين في الأداء من خلال مواكبة التطورات بالعمل الجاد لاكتساب القدرة على الابتكار والتجديد اختراع طرق إنتاج جديدة، استعمال تقنيات حديثة للتسويق. ان تداخل هذه الأبعاد مع بعضها البعض يعكس الأداء الكلي للمؤسسة ويوفر لها مستوى أداء متميز وشامل غير أن ضمان فعالية ونجاعة تحقيق هذه الأبعاد مرتبط بمورد مهم يعد ثروة المؤسسة ووسيلتها الأولى لتحقيق التميز الا وهو المورد البشري الذي صنف ضمن أهم أسس التفوق والنجاح الدائم للمؤسسة أي أنه ورغم تعدد أبعاد الأداء الكلي للمؤسسة إلا أنها تتوقف على أداء المورد البشري، فالمورد المالي ورغم كونه يتحقق

³⁹ شنافي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2014، ص102

بالمر دودية وتعظيمها إلا أن تفوق المجال المالي يتعلق بالأفراد في المؤسسة ألنهم المسؤولين والمساهمين في تحقيقها وتحسينها⁴⁰.

ثانيا : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة :

بسبب تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، أصبح من الصعب بشكل كبير التوافق والتصنيف لها، نظراً للترابط المتبادل بينها وللتأثير المتباين لكل عامل على الأداء. فهناك تصنيفات متعددة لهذه العوامل من قبل الباحثين، حيث يمكن تصنيفها إلى مجموعة من العوامل النفسية والتكنولوجية، ومجموعة من العوامل البشرية مثل المعرفة، والتعليم، والخبرة، والتدريب، والمهارات الشخصية، والتكوين النفسي، وظروف العمل، واحتياجات ورغبات الأفراد. هناك أيضاً تصنيف للعوامل الأساسية المؤثرة في الأداء مثل التحفيز، والمهارات، ومستوى العمل، والممارسات. بشكل عام، يمكن تصنيف هذه العوامل المختلفة إلى نوعين: ⁴¹

1- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً : يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية و التقليل من تأثيرها السلبية، و يمكن ذكر أهمها في التحفيز ، المهارات التدريب و التكوين و هي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين و زيادة دافعتهم و أداءهم.

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة ، وتضم على الخصوص ما يلي :

✚ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

✚ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد الموظفين.

⁴⁰جديلي كوثر ، بن ساكنة مباركة ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية -تبسة -، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2021-2022، ص84

⁴¹ريحي لزهري، مرجع سابق ، ص46

تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات ، التجهيزات والآلات.

نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.

التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.

نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج، مستويات الأسعار.

الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب - الهيكل التنظيمي : وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ، وعدد المجموعات الوظيفية ، وكذا عدد المستويات الإدارية ، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له ، و ما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

ج -الموارد البشرية : هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة ، وتضم على

الخصوص⁴²:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية...
- نظام الأجور والمكافآت.
- نظم تقييم الأداء.

⁴² ربحي لزهري، مرجع سابق ، ص 47

2- العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة: و المتعلقة عموما بالمحيط الخارجي كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية و عوامل سياسية وقانونية بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية منها ما تستطيع التحكم فيه نسيا، ومنها ما تجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق و الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و قياسه.

ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة ما يلي :

أ- العوامل السياسية : إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب ، التأميمات ، الحظر على نشاط بعض المؤسسات ، الانقلابات ، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة

2 -العوامل الاقتصادية: تشمل كل من معدلات الفائدة معدلات التضخم ، معدلات البطالة ، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها ... الخ.

3-العوامل الاجتماعية : تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم ... الخ.

4 -العوامل التكنولوجية : وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير ، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات ، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

5 -العوامل البيئية والتشريعية : منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين ، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين .

المبحث الثالث : الدراسات التطبيقية

في مجال البحث العلمي، يعتبر استعراض الدراسات السابقة أمرًا حيويًا لفهم السياق العلمي وتحديد الفجوات في المعرفة. يتيح لنا هذا الاستعراض فرصة للتعمق في الأبحاث والنظريات التي قام بها الباحثون السابقون في مجال الدراسة. وتكمن أهمية هذا الجهد في تحليل المنهجيات المستخدمة وتقييم النتائج المستنتجة، مما يساعد في توجيه البحوث المستقبلية نحو مسارات أكثر فعالية وجدوى. من خلال هذا المبحث، سنقوم بتلميح الأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوعنا واستعراض الإسهامات الهامة التي قدمتها في فهم الموضوع وتطور الفهم العلمي حوله. وستتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب تضم دراسات سابقة حول

متغيرات البحث و هي كالتوالي الدراسات العربية و الوطنية ، الدراسات الأجنبية ، و ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السالفة الذكر .

المطلب الأول : الدراسات العربية و الوطنية

أولا : الدراسات العربية :

1-دراسة بن عباس شامية (2020) بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 24، جامعة باتنة 2، الجزائر: هدفت الدراسة الى تقييم دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية و اعتمدت الباحثة على المنهج وصفي تحليلي، دراسة حالة أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين التدقيق الاجتماعي وأداء إدارة الموارد البشرية، حيث ساهم التدقيق في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز ثقافة الحوار والتواصل داخل المؤسسة.

2-دراسة محمد حسن عبد الله (2018) بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات: دراسة مقارنة بين مصر والأردن، مجلة البحوث الإدارية، جامعة القاهرة، مصر: تهدف الدراسة إلى مقارنة دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات في مصر والأردن، حيث تم استخدام المنهج المقارن، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة والتقارير السنوية للمؤسسات في مصر والأردن ، و من النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن هناك بعض الفروقات بين مصر والأردن في دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات و التدقيق الاجتماعي يلعب دورًا هامًا في تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات في كل من مصر والأردن.

3-دراسة أحمد محمد علي (2017) بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة أرامكو السعودية ، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز،

السعودية: تهدف الدراسة إلى تقييم دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع عينة من موظفي شركة أرامكو السعودية، أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التدقيق الاجتماعي وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في شركة أرامكو السعودية كما توصل الباحث أن شركة أرامكو السعودية تطبق مبادئ التدقيق الاجتماعي بشكل جيد، مما أدى إلى تحسين أداء إدارة الموارد البشرية.

4-دراسة محمد عبد الحميد أبو زيد (2017) رسالة دكتوراه تحت عنوان "دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بعض الشركات المساهمة المصرية"، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم المحاسبة ، مصر : تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء المؤسسي في بعض الشركات المساهمة المصرية ، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الشركات المساهمة المصرية، أظهرت نتائج الدراسة أن للتدقيق الاجتماعي دورًا هامًا في تحسين الأداء المؤسسي في الشركات المساهمة المصرية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التدقيق الاجتماعي ومؤشرات الأداء المؤسسي.

5-دراسة منى عبد اللطيف محمد (2016) بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في الأردن، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن : تهدف الدراسة إلى تقييم دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في الأردن، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الأردنية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع عينة من موظفي شركة الاتصالات الأردنية، أظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التدقيق الاجتماعي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في الأردن ، و أظهرت الدراسة أن شركة الاتصالات الأردنية تطبق مبادئ المسؤولية الاجتماعية بشكل جيد، ولكن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

6- دراسة كل من أحمد محمد علي و محمد عبد اللطيف (2016) مقال بعنوان "التدقيق الاجتماعي:

أداة لتعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات" ، مجلة العلوم الإدارية، العدد 42 ، القاهرة ، مصر : تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور التدقيق الاجتماعي في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات ذات الصلة . أظهرت نتائج الدراسة أن للتدقيق الاجتماعي دورًا هامًا في تعزيز الحوكمة الرشيدة في المؤسسات، حيث يساعد التدقيق الاجتماعي على ضمان الشفافية والمساءلة والعدالة في المؤسسات.

5-دراسة هبة محمد حسن (2015) مذكرة ماجستير تحت عنوان أثر التدقيق الاجتماعي على كفاءة

استخدام الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية: دراسة ميدانية على بعض الشركات الصناعية الأردنية"، الجامعة الأردنية، كلية إدارة الأعمال، الأردن : تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر التدقيق الاجتماعي على كفاءة استخدام الموارد البشرية في بعض الشركات الصناعية الأردنية و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من الشركات الصناعية الأردنية ، أظهرت نتائج الدراسة أن للتدقيق الاجتماعي أثرًا إيجابيًا على كفاءة استخدام الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التدقيق الاجتماعي ومؤشرات كفاءة استخدام الموارد البشرية.

ثانيا : الدراسات الوطنية :

1-دراسة محمد الأمين بن حمو (2017) بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد

البشرية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر: تهدف الدراسة إلى تقييم دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر و أظهرت الدراسة أن للتدقيق الاجتماعي دورًا إيجابيًا في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من خلال:

1. تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية.

2. تعزيز التزام الموظفين.

3. تحسين بيئة العمل.

4. رفع مستوى الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية.

2-دراسة شعباني لطفي (2004) بعنوان (المراجعة الداخلية مهمتها ومساهماتها في تحسين تسيير المؤسسة، دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري المجمع سوناطراك). مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المراجعة الداخلية في المؤسسة باعتبارها أداة فعالة فيها، ومحاولة الباحث تبيان الأعمال والخدمات التي تقدمها المراجعة الداخلية، ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها بعقلانية من طرف الإدارة. وأما النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن المراجعة الداخلية تعمل بشكل إيجابي على منع وتقليل حدوث الأخطاء، وكذلك تقديم نصائح واستشارات للمسيرين المسؤولين عن الحوكمة، وتحسين أنظمة الرقابة الداخلية، كل هذا يعود إيجابيا على تحسين الأداء، ورفع الكفاءة والفعالية، ومن ثم زيادة الأرباح، وبلوغ الأهداف

3-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير مقدمة من طرف الباحثة عيشوش خيرة بعنوان التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونا طراك ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2010/2011 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حيث سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة ، والتي تشكل مرحلة حاسمة في إطار التطور الإداري والعلمي. فالتعلم التنظيمي هو المصدر الأساسي لنجاح المنظمة في سلوكها الإستراتيجي الرامي إلى تحقيق أهداف جوهرية في بيئة حركية وغامضة إلى حد كبير.

- استكشاف العلاقة بين التعلم التنظيمي وأداء المنظمة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي ، وهذه النتائج جاءت كما يلي :

- التعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات اليومية التي تواجهها.
- المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الجميع بشكل مستقل أو متعاون على تطوير قدراتهم باستمرار من اجل تحقيق النتائج التي يرغبونها.
- التعلم التنظيمي يساهم في تحسين أداء المؤسسة ، فهو يسعى إلى تغيير و تعديل سلوك العاملين و ممارساتهم وتمكينهم و إكسابهم المهارات اللازمة للتوافق والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال الجديدة.
- يؤدي تكريس التعلم التنظيمي داخل المؤسسة إلى تحويل هذه الأخيرة إلى مؤسسة متعلمة متميزة بقوة مواردها البشرية عالية المعرفة.

4- دراسة كاروس أحمد (2010/2011) بعنوان تصميم إدارة المراجعة الداخلية كأداة لتحسين أداء وفعالية المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3: كان الهدف الأساسي للباحث من خلال هذه الدراسة إظهار مدى حاجة المؤسسة الاقتصادية إلى التطبيق المشروع والفعال لوظيفة المراجعة الداخلية من أجل مساعدتها في تأدية أنشطتها بصورة سليمة للوصول إلى تحقيق أهدافها، وللحاق بالزخم الهائل من التطورات الحاصلة في عالم الأعمال، ووضع تصميم ونظام محكم لوظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة والتعرف على ثقافة التدقيق الداخلي السائدة فيها، واستخدام الباحث للاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصل إلى نتائج تتمحور حول أن مهمة المدقق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تنتهي عند انتهائه من تحضير وتوزيع تقريره على المستويات الإدارية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمهمة التي نفذها واستخلص كذلك أن المدقق الداخلي غير مسؤول عن متابعة تنفيذ ما جاء في تقريره من توصيات واقتراحات.

5-دراسة لعور أكرم بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في تفعيل دور العنصر البشري بالمؤسسات، مجلة التنمية المستدامة، العدد 41، جامعة الجزائر 2، الجزائر : تهدف هذه الدراسة الى تحليل دور التدقيق الاجتماعي في تفعيل دور العنصر البشري وتحسين كفاءة المؤسسات ، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، أظهرت الدراسة أن التدقيق الاجتماعي يلعب دورًا هامًا في تفعيل دور العنصر البشري من خلال تحسين كفاءة التوظيف والتدريب، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي، وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1-دراسة كينيث ك. كينيدي، وآخرون (2020) بعنوان "التأثير الإيجابي للتدقيق الاجتماعي على أداء الشركات: دراسة تجريبية" : و كان الهدف من الدراسة هو تقييم تأثير التدقيق الاجتماعي على الأداء المالي للشركات و تم تحليل البيانات المالية لشركات مدرجة في بورصة نيويورك حيث 200 شركة تم تطبيق التدقيق الاجتماعي عليها و 200 شركة لم يتم تطبيقها و ظهرت الدراسة أن الشركات التي تطبق التدقيق الاجتماعي تُحقق أداءً ماليًا أفضل من الشركات التي لا تطبقه و تعود هذه النتائج إلى تحسينات في السمعة والمساءلة والشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشركات.

2 -دراسة (Arena & Azzone) 2009 بعنوان "فعالية التدقيق الداخلي والعناصر المرتبطة برضا الجهات الخاضعة للتدقيق" ، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل التي يمكن لها التأثير على فهم المدراء والمسؤولين عن التسيير على مدى جودة وفعالية التدقيق وتعزيز رضا الجهات الخاضعة للتدقيق عن دور الرضا الداخلي اتجاهها. وتمحورت الدراسة الميدانية حول 12 مؤسسة إيطالية تنتج عدة منتجات صناعية، صنفت إلى عدة أصناف حسب خصائص وظيفة التدقيق، رضا المدققين، ورضا الجهات الخاضعة للتدقيق الداخلي، وكان أسلوب المقابلات مع الأطراف المعنية هو المعتمد، سواء كانوا مدققين أو خاضعين للتدقيق في كل المؤسسة على حدة. ووضحت النتائج أن فائدة التدقيق الداخلي لا تأتي ثمارها ما لم تنفذ الإدارة جميع استشارات وتوصيات المدقق الداخلي، وأن تحقيق القيمة المضافة لن يكون إلا إذا توقفت تصورات الجهة الخاضعة للتدقيق على تقييم نوعية عمل التدقيق الداخلي.

2-دراسة Authority and Institute of Internal Auditors بعنوان "التدقيق

الداخلي حول العالم": هدفت هذه الدراسة إلى تحليل البيانات لتسع (9) شركات دولية رائدة والمقاييس المتبعة الاستخدام في كل واحدة منها لأجل تقويم عمل وأداء المدقق الداخلي اعتمادا على تقنيات التدقيق، وتكنولوجيا تحليل البيانات. وتوصلت هذه الدراسات إلى أن أهم وأنسب الطرق المستخدمة لإجراء تقويم التدقيق الداخلي من وجهة نظر عالمية مثل تطبيق برامج ضمان جودة التدقيق السنوي واستخدام الطرق النوعية من خلال استبيانات حول مدى رضا العملاء عن التدقيق الداخلي، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتقارير غير الرسمية في الإدارة.

3-دراسة David A. Wicks, William G. Greenwood (1987) بعنوان "تأثير التدقيق

الاجتماعي على الأداء التنظيمي: دراسة تجريبية": هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة الى قياس تأثير التدقيق الاجتماعي على الأداء التنظيمي بالاعتماد على دراسة تجريبية على 40 مؤسسة تتمثل في شركات تصنيع متوسطة الحجم و أظهرت الدراسة أن التدقيق الاجتماعي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، خاصة على كفاءة العمليات ورضا الموظفين.

المطلب الثالث : مميزات الدراسة الحالية عما سبقا من الدراسات السالفة الذكر

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد ان البعض منها ركزت على التدقيق الداخلي ووظائفه، دون ربط واضح لأهمية هذا العملية في المؤسسة ، في حين ركزت الأخرى على أدوار التدقيق التقليدية، و التي هي مقبولة في ظروف سابقة، اما اليوم فهي غير كافية . و جاءت دراستنا لتقدم تحليلا معمقا حول التدقيق الاجتماعي و دوره الفعال في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة هذا الدراسة الدور الذي من جميع جوانبه الفنية، ووسائل و طرق عمل التدقيق الاجتماعي في ظل التوجه الحديث لمفهوم التدقيق الاجتماعي، و ذلك في اطار مقارنة حديثة ديناميكية نبرز فيها نشاط التدقيق الاجتماعي كطرف فاعل في نظام الرقابة الداخلية و تجسيد الحوكمة، و تفعيل إدارة المخاطر. كما قدمت دراستنا شرحا وافيا لجميع جوانب التدقيق الاجتماعي و أداء المؤسسة من الناحية النظرية من الموضوع الذي اهملته الدراسات السابقة .

اما من الناحية المنهجية فتميزت دراستنا بالاستعمال للمنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع مجموعة من الاستبانات على عمال المؤسسة من اجل التوصل الى نتائج دقيقة و مفصلة حول مدى استخدام و تأثير عملية التدقيق الاجتماعي و انعكاسته على أداء المؤسسة .

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما سبق نقول ان تبرز أهمية هذا النوع من التدقيق في تحقيق الشفافية والمساءلة الاجتماعية، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات وتعزيز سمعتها في المجتمع. فهو يسهم في تقييم مدى امتثال

المؤسسة للمعايير والمبادئ الاجتماعية والبيئية والحوكمة، ويساعد في تحديد الثغرات والتحسينات المطلوبة لتحسين الأداء وتحقيق الاستدامة.

باعتباره أداة لضمان ممارسات الشركات المسؤولة، يمكن للتدقيق الاجتماعي أن يعزز العلاقات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، بما في ذلك المستثمرين والعملاء والمجتمع المحلي. ومن خلال تحديد الفجوات في الأداء الاجتماعي والبيئي، يمكن للتدقيق الاجتماعي أن يوجه الجهود نحو تحقيق التحسين المستمر وتعزيز النتائج الإيجابية.

علاوة على ذلك، يمكن للتدقيق الاجتماعي أن يساهم في بناء ثقة الجمهور وتعزيز سمعة المؤسسة، مما يؤدي في النهاية إلى جذب المواهب والاستثمارات وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق. وبالتالي، فإن تنفيذ التدقيق الاجتماعي بشكل فعال ليس فقط يعزز مسؤولية المؤسسة الاجتماعية والبيئية، ولكنه أيضًا يساهم في تحسين كفاءتها وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

بهذه الطريقة، يمكن القول إن التدقيق الاجتماعي يشكل أداة قوية للمؤسسات لتعزيز الأداء المستدام والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يجعله جزءًا أساسيًا من استراتيجيات الأعمال الناجحة في العصر الحديث.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و

الاجتماعية TOP GLOVES بعين تموشنت

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا إليها من خلال الفصل السابقة والمتمثلة في توضيح التدقيق الاجتماعي ،وماهية أداء المؤسسة ، كما حاولنا إبراز وتوضيح أثر المتغير المستقل وهو "التدقيق الاجتماعي " على المتغير التابع وهو "أداء المؤسسة "، لذا فإننا في هذا الفصل سنحاول إسقاط ما سبق من خلال هذا الجانب التطبيقي على إحدى الشركات الصناعية و هو مصنع القفازات الطبية و الجراحية GlovesTop بولاية عين تموشنت .

المبحث الأول : تقديم مصنع القفازات الطبية و الجراحية Top Gloves محل الدراسة :

لقد قمنا باختيار مؤسسة TOP GLOVES لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات، ورتبتها على مستوى الجزائر ككل، كونها حازت مؤخرا على جائزة الرتبة الثانية كأحسن مصدر للسلع والخدمات خارج نطاق المحروقات كما لها آلات ومعدات جد متطورة وذات مستوى عالمي، اما بخصوص العنصر البشري فهي أكبر مؤسسة من حيث اليد العاملة، تشمل عمال اطارات ساميين بالإضافة الى انها تقوم بتكوين الموظفين حديثي التوظيف. سنتناول في هذا المبحث اعطاء صوره شامله المؤسسة TOP GLOVES والتي هي محل دراستنا وهذا من خلال العناصر التالية:

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة TOP GLOVES

هي شركة ذات مسؤولية محدودة لصناعه القفازات الطبية والجراحية المتواجدة بالمنطقة الصناعية لعين تموشنت، والتي انشأت في إطار دعم القطاع الصحي بمواد معقمة تحمي الطبيب والممرض أثناء أداءهم لمهامهم النبيلة، وهي تقوم بتصنيع نوعين من القفازات النوع الأول يعتمد على ماده اللاتكس (Latex) التي تستخرج من شجره توجد بالبلدان الآسيوية وتضاف لها بعض المواد الكيماوية الغير مضره بالصحة والبيئة ، اما النوع الثاني فيعتمد على مادة النيتريل (Nitril) وهي عبارة عن مادة كيميائية معدلة موجهة لفئة معينة من الزبائن (أطباء ، ممرضون، صيادلة... و غيرهم)يعانون من حساسية اتجاه مادة اللاتكس.

حازت المؤسسة على شهادة الجودة من المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO 9001 و ISO 2016 و 13185 وشهادة الاتحاد الأوروبي.

بداية انطلاق المؤسسة في الانتاج:

انطلقت المؤسسة في الانتاج الفعلي في سنة 2016 بمجموع 64 عامل وبآلة واحده الى غاية أن تم تطوير وسيلة الانتاج الى (03) آلات وبتعداد عمال من 63 الى ما يقارب 700 عامل حاليا، وفي اطار التوسعة المستقبلية ما

للمؤسسة سيصل عدد الموظفين من 700 الى 1000 عامل وبطاقه انتاج قد تصل الى 15000000 وحده سنويا الى يقارب 700000000 مليون وحده سنويا بعد استكمال المخطط التنموي المسطر.

فروع الشركة

تتكون الشركة من فرعين:

(1)الفرع الأول: مصنع انتاج القفازات الطبية والجراحية بالمنطقة الصناعية لعين تموشنت

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

(2) الفرع الثاني: شركة ايكوتام (Ecotem) المتواجدة بوهران مهامها توزيع المنتج عبر شبكاتها الوطنية

لقائدة

الأطباء ، الصيادلة ، المخابر التحليلية، وكل المهنيين الذين تفرض عليهم قوانين السلامة و النظافة الارتداء القفازات.

و يمكن توضيح التعريف بشكل ادق من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: نظرة شاملة حول مؤسسة TOP

Date de création de la société des gants	Novembre 2011
Siège sociale	Date de création de la société des gants
Tél/Faxe	043-78-09-48
Site web	/http://www.topgloves-latexind.com
E-mail	topgloves@yahoo.com
Activité principale	Production et commercialisation des gants
Secteur	Dispositif Médical
Statut Juridique	Société par action
Capacité nominal	40 millions perres
Volume de l'emploi	690 Employés
Le responsable d'entreprise PDG	MR.NEHARI Larbi

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة :

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف الشركة

وسوف نبرز مهام كل مصصلحة للتعرف أكثر على التنظيم الداخلي للمؤسسة.

- **مصصلحة الموارد البشرية:** تهتم بتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة وتتكون من اربعة مصالح فرعية:
 - مصصلحة تسيير المستخدمين: تقوم هذه المصصلحة بتسيير ملفات الموظفين والمستخدمين، وتشرف على عمليات التوظيفومعرفه الغيابات والتأخيرات.
 - مصصلحة الاجور : تهتم بدفع اجور العاملين.
 - مصصلحة الشؤون الاجتماعية تهتم بالأوضاع الاجتماعية للعمال عن طريق الضمان الاجتماعي، دفع العلاوات الاجتماعية ... الخ.
 - مصصلحة التكوين تنظم البرامج التكوينية للعمال والاداريين واجراء الدورات التدريبية والاشراف على المتربصين.
- **مصصلحة الانتاج:** تقوم هذه المصصلحة بمتابعه العمليات الإنتاجية، وتتكون من اربعة مصالح فرعية وهي
 - مصصلحة التخطيط والبرمجة :وظيفتها تقدير الاحتياجات من المواد الأولية والاغلفة الكميات المستهلكة منها.
 - مصصلحة المادة الفعالة: هي المصصلحة التي يتم فيها تصنيع المادة الفعالة انطلاقا من مزج كميات معينه من المواد الأولية.
 - مصصلحة التعليب: تقوم بتغليف المنتجات.
 - مصصلحة الصيانة: تقوم بعمليات التصليح والصيانة لمختلف المعدات الإنتاجية.
- **مصصلحة المالية والمحاسبة:** تقوم هذه المصصلحة بتوفير الموارد المالية اللازمة لتمويل كافة الاعمال وتسيير التدفقاتالمالية داخل المؤسسة وتتكون من ثلاثة مصالح وهي:

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

-مصلحة المحاسبة العامة تهتم هذه المصلحة بالتسجيل والتقيد الدائم لكافة العمليات المالية، كما تهتم بتسيير حساباتالموردين والزبائن وتسجيل اقساط الاهتلاكاتوالمؤونات واعداد الميزانيات المحاسبية.

-مصلحة محاسبه الموارد تختم هذه المصلحة فقط بحساب المخزون من خلال متابعات حركه المخزون سواء كان مخزونالمواد المستهلكة أو مخزون الأغلفة، كما تهتم بمتابعات حركة المنتجات النهائية وحساب تكلفة شراء الموارد.

● **مصلحة اداره المواد الأولية:** تقوم هذه المصلحة على تموين المؤسسة بكل الاحتياجات

والمستلزمات من المواد الأوليةوالاغلفة وقطع الغيار، وهي مقسمة الى مصلحتين فرعيتين هما:

-مصلحة التموين تحتم هذه المصلحة بشراء المواد الأولية والأغلفة وقطع الغيار اللازمة للمؤسسة، سواء كانت تلك

المشتريات محليه او مستورده كما تقوم بمراقبه المشتريات كما من ونوعا،

-مصلحة تسيير المخازن تهتم هذه المصلحة بتسيير مخازن المشتريات من خلال الاشراف على عمليات دخولها

وخرجها، وتجنب أي نقص أو انقطاع في المخزون.

● **مصلحةHSE:**وتضم المصالح التالية:

-مصلحة الأمن: تهتم بتقليص عدد حوادث العمل من خلال تحسين ظروف العمل في ورشات الإنتاج.

-مصلحة النظافة تهتم بالتخفيف من الفضلات الصناعية.

-مصلحة المحيط تحتم بمعالجة المياه الصناعية والحفاظ على المحيط.

-مصلحة الجودة تتم باحترام معايير الجودة

● **مصلحة اللوجستيك:** تقوم بمهمه التخطيط والتنسيق ما بين المهام الخاصة بالمصالح الأخرى في المؤسسة.

● **مصلحة مراقبه التسيير :** تحتم هذه المصلحة بمراقبه كافة الميزانيات العملية ومقارنه التقديرات مع التحقيقات.

● **مصلحة المبيعات:** تقوم هذه المصلحة باستقبال مختلف الطلبيات وتقديم المنتجات المختلف الزبائن.

● **مصلحة الصيانة:** تقوم هذه المصلحة بجمع الخدمات العامة داخل المؤسسة من اناة، صيانة، تنظيف، وترميم.

● **مصلحة الامن الداخلي:** تقوم هذه المصلحة بحمايه المؤسسة وتوفير وضبط الأمن الداخلي لها.

● **IMS.LOCAL:**تقوم هذه المصلحة بتوفير اللوازم والمعدات المكتبية.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومهامها:

إن مؤسسة TOP GLOVES تسعى دوما إلى ان تكون المؤسسة الاقرب لعملائها وزبائنها وهذا ما يجعلها

تحت ضغط تطبيق مجموعة من المهام والاهداف تذكر منها ما يلي:

1- مهام مؤسسة TOP GLOVES: تركز نشاطاتها حول:

- تنمية الجودة والحرص على تقديم منتجات ذات مستوى متطور.
- ضمان الواجهة بين الزبون والمتعامل وذلك من خلال تخصيص فرع من الشركة مكلف بالتوزيع.
- تحسين جميع المداخل.
- المساهمة في تقليص البطالة وذلك عن طريق التوظيف بدون شرط الاقدمية أو التجربة في المهنة.
- تخصص المؤسسة سنة ميزانية خاصة للتكفل بالتكوين وتحسين مستوى الموظفين والاطارات طبقا لبرنامج مضبوط و
- خصوصيات كل منصب عمل يؤهلهم بالتحكم في التقنيات الحديثة.
- السعي نحو تحسين الانتاج والمردودية.
- تساهم الشركة في إطار قانون التكوين عن طريق التمهين منذ نشأتها في ادماج ممتهين في عدة تخصصات وفي كل
- المستويات تحت اشراف مدربين متخصصين يرافقوهم في اعطاء تكوينا تطبيقيا طبقا لتقنيات ومعايير كل تخصص.
- التكفل بالتربصات التطبيقية لفائدة الطلبة الجامعيين من جامعات الولايات المجاورة لعين تموشنت بصفة عامة وبالخصوص جامعة عين تموشنت التي تربطهم بها اتفاقية شراكة بحيث تندرج هذه العملية في إطار مساهمة الشركة في تطوير التكوين الجامعي والبحث العلمي.

2 - استراتيجيات وأهداف مؤسسة TOP GLOVES :

كانت سنة 2020 وكما نعلم جميعا سنة صعبة بسبب جائحة (Covid19) ، حيث مست النمو الاقتصادي وكان بالمقابل ارتفاع في اسعار المواد الأولية، جمود الاشخاص والبضائع المخفض قيمة العملة الصعبة، انخفاض كبير فيالنشاطات الاستشفائية خارج مجال Covid19 . كما عرفت سنة 2020 ايضا مقاييس جديدة مأخوذة من طرف السلطات العامة من اجل تأطير الواردات منمختلف المواد، ووضع حد لانخفاض الموارد.

في هذا السياق قامت المؤسسة بالتنبؤ في المحيط الاقتصادي لها انها ستصبح أكثر تطلبا والزاما. وبالتالي قامت بعملية استراتيجية متمثلة في جعل الأولوية في تطوير نشاطات الانتاج بحيث وضعت مخطط تطوير من اجلتكثيف قدرات الانتاج من 150 مليون وحدة في السنة الى 700 مليون وحدة في السنة. بالنسبة لسنة 2020 كان تحدي المؤسسة الرئيسي هو المحافظة على جودة منتجاتها الاستمرارية في العطاء، ذلك في وسط محيط السودة المنافسة، ويعتبر هذا التحدي هو الأفضل من اجل النمو الاقتصادي. اما على المدى الطويل، تمثلت الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة في تقوية حصص السوق وذلك من خلال اختراق كل من الأسواق الأوروبية، الأفريقية والشرق الأوسط.

- استهداف فاعلية التشغيل تعد المصدر الرئيسي لتقليص التكاليف وتحفيز النمو.
- وضع مخطط خلال سنة 2021 يستهدف مرافقة المنظمة من اجل تبني أفضل الخبرات.
- بهدف تطوير الأداء قامت الموارد المالية للمؤسسة بحشد مجهوداتها.
- تسعى المؤسسة دائما نحو وضع تحديات جديدة، للشركة وللمتعاملين

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة.

تفرض علينا الدراسة إتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في الجانبين : الجانب النظري والجانب التطبيقي ووجدنا في المنهج الوصفي التحليلي، المنهج المناسب لجمع البيانات وتحليلها من خلال التعرف على مختلف متغيرات الدراسة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وتحليلها، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى منهج الدراسة ومجتمع الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة :

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع الافراد والاشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود الظاهرة أو المشكلة محل الدراسة ، والذي تدرس فيه المشكلة وتجمع من خلاله البيانات والمعلومات حولها ويسعى الباحث الى تعميم نتائج دراسته عليها، ومجتمع دراستنا يتكون من مجموع الموظفين والموظفين بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES والبالغ عددهم 30 موظفا مقسمين كل حسب طبيعة تخصص عمله .

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

يركز الباحث على تقنيات عديدة لجمع المعطيات والمعلومات الخاصة بالظاهرة موضع الدراسة من أجل تأكيد وتوثيق دراسته الميدانية، وقد استخدمنا في دراستنا على مستوى مديرية مسح الاراضي لولاية عين تموشنت اسلوبى الاستبيان كالاتي:

أ-الاستبيان:الذي يعتبر من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لأنها الاساس الذي يضمن صحة النتائج التي يتم التوصل إذا ما تميز بالدقة في تفرغ البيانات ومعالجتها وقد قمنا في هذه الدراسة بإعداد استبيانا مقسما إلى ثلاثة أجزاء وهي كالاتي:

الجزء الأول:اشتمل من الاستبيان على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالبيانات الشخصية للمجتمع المدروس.

الجزء الثاني : و يتضمن متغيرات الدراية و هي كما يلي :

المحور الأول :اشتمل المحور على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالتوظيف .

المحور الثاني :اشتمل المحور على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالترقية .

المحور الثالث :اشتمل المحور على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالتكوين .

المحور الرابع :اشتمل المحور على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالأجور و العلاوات .

المحور الخامس :اشتمل المحور على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالسلوكيات السلبية .

المحور السادس :اشتمل المحور على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالمشاركة و الاتصال .

المحور السابع :اشتمل المحور على مجموعة من الاسئلة التي تتعلق بالجو الاجتماعي .

المبحث الثالث : تحليل و استنتاج نتائج الاستبيان

المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية :

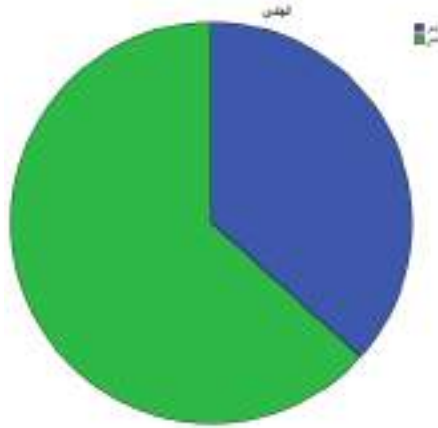
1-توزيع افراد العينة حسب الجنس :

الجدول رقم 2: يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
35.5	11	ذكر
64.5	19	انثى
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 2: يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يعرض الجدول توزيع المشاركين في الاستطلاع حسب الجنس، حيث يتبين أن 64.5% من المشاركين هم من الإناث، بينما 35.5% منهم ذكور. يعكس هذا التوزيع وجود تمثيل أعلى للإناث بين المشاركين، مما قد يشير إلى نسبة مشاركة أعلى للنساء في هذه الدراسة أو ربما تواجد أكبر للنساء في البيئة التي تم إجراء الاستطلاع فيها.

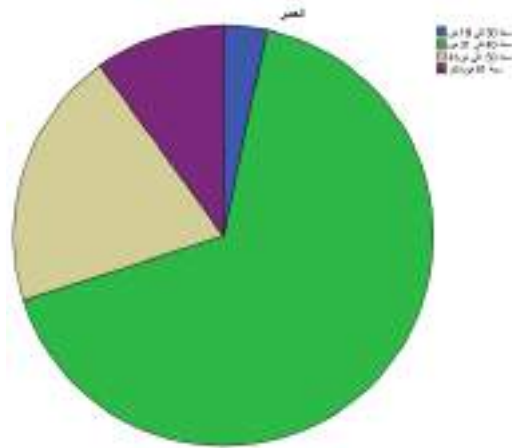
قد يكون لهذا التوزيع دلالات مهمة على ديناميكيات القوى العاملة في المكان الذي أُجري فيه الاستطلاع. نسبة المشاركة الأعلى للإناث قد تعكس توجهاً نحو تعزيز دور المرأة في سوق العمل وربما وجود فرص عمل متساوية أو تفوق النساء في بعض المجالات أو الأقسام.

الجدول رقم 3: يمثل توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 الى 30 سنة	1	3.2
من 31 الى 40 سنة	20	64.5
من 41 الى 50 سنة	6	19.4
اكثر من 51 سنة	3	12.9
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 23: يمثل توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول توزيع أعمار الأفراد المشاركين في الاستطلاع، حيث تم تقسيمهم إلى أربع فئات عمرية. تُظهر النتائج أن الفئة العمرية بين 31 و40 سنة تشكل الغالبية العظمى بنسبة 64.5%، مما يشير إلى أن معظم المشاركين في الاستطلاع هم في مرحلة منتصف العمر، وهي فترة غالبًا ما تكون فيها الأفراد في ذروة مسيرتهم المهنية.

أما الفئة العمرية بين 41 و50 سنة فتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 19.4%، مما يدل على وجود نسبة معتبرة من الأفراد الذين يمتلكون خبرة طويلة في العمل، وقد يكونون في مناصب قيادية أو إشرافية.

الفئة العمرية التي تزيد عن 51 سنة تمثل 12.9% من المشاركين، وهو مؤشر على وجود عدد قليل من الأفراد الذين قد يكونون قريبين من سن التقاعد أو لديهم خبرة واسعة تمتد لعقود.

في المقابل، الفئة العمرية بين 18 و30 سنة تشكل أقل نسبة بواقع 3.2%، مما يشير إلى قلة عدد الشباب الجدد في العمل ضمن هذا الاستطلاع، وهو ما قد يعكس طبيعة الشركة أو المرحلة المهنية للعاملين بها.

الجدول رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عامل	1	3.2
مدير	3	9.7
إدارة الموارد البشرية	8	25.8
متصرف	4	12.9
اخرى	14	48.4

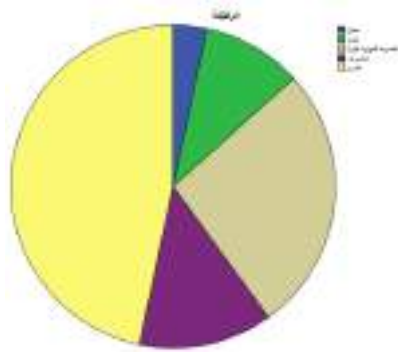
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

المجموع	30	100
---------	----	-----

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة

الشكل رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب الوظيفة



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول توزيع الوظائف بين الأفراد الذين شملهم الاستطلاع. يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة من المشاركين تأتي من فئة "أخرى" مثل المنفذين ، حيث تمثل هذه الفئة 48.4% من الإجمالي. هذا يشير إلى تنوع واسع في الوظائف التي لم تندرج تحت التصنيفات المحددة الأخرى.

أما بالنسبة لفئة "إدارة الموارد البشرية"، فقد جاءت في المرتبة الثانية بنسبة 25.8%، مما يعكس أهمية هذا القسم وحضوره القوي في العينة المدروسة. يمكن أن يكون هذا مؤشراً على التركيز الكبير على تطوير وتحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

فئة "متصرف" جاءت بنسبة 12.9%، مما يدل على وجود عدد لا بأس به من الإداريين الذين لديهم دور في التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة. وفيما يخص "مدير"، شكلت هذه الفئة 9.7% من الإجمالي، مما يعكس تواجد عدد من القادة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات الهامة.

أخيراً، فئة "عامل" كانت الأقل تمثيلاً بنسبة 3.2%، مما قد يشير إلى أن الموظفين يشكلون جزءاً صغيراً من العينة المدروسة أو أن هذه الفئة قد تكون أقل مشاركة في مثل هذه الاستطلاعات.

الجدول رقم 5: يمثل توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	13	41.9
من 06 الى 10 سنة	8	25.8
من 11 الى 15 سنة	5	16.1

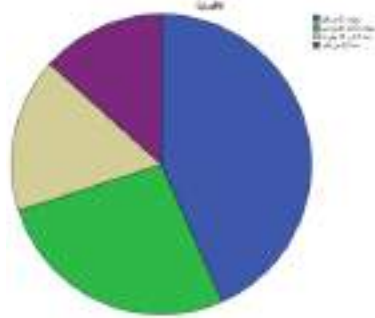
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

16.7	4	اكثر من 15 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب الاقدمية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول توزيع الأقدمية بين العاملين في المؤسسة، حيث تم تصنيفهم إلى أربع فئات زمنية. الفئة الأكبر هي تلك التي تضم العاملين ذوي الأقدمية التي تقل عن 5 سنوات، والذين يمثلون 41.9% من إجمالي الموظفين. تليها الفئة التي تشمل العاملين بأقدمية تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 25.8%. أما الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 11 إلى 15 سنة فتشكل 16.1% من الموظفين. وأخيراً، هناك الفئة التي تضم العاملين الذين لديهم أكثر من 15 سنة من الخدمة بنسبة 16.7%.

هذه الأرقام تشير إلى أن هناك نسبة كبيرة من العاملين الجدد نسبياً، حيث أن غالبية القوى العاملة تمتلك أقدمية تقل عن 10 سنوات. من ناحية أخرى، تظهر البيانات أن هناك تمثيل جيد أيضاً للعاملين ذوي الخبرة الطويلة في المؤسسة، مما يعكس تنوعاً في مستويات الخبرة بين العاملين.

وجود نسبة كبيرة من العاملين الجدد قد يعكس توسعاً حديثاً في المؤسسة أو معدلات دوران وظيفي عالية. في المقابل، فإن وجود نسبة معتبرة من العاملين ذوي الأقدمية العالية يعزز من استقرار المؤسسة ويوفر قاعدة معرفية وخبرانية يمكن الاعتماد عليها لتدريب العاملين الجدد وتحسين الأداء العام.

بالتالي، يمكن للمؤسسة الاستفادة من هذه التركيبة المتنوعة من خلال تعزيز برامج التدريب والتوجيه لضمان انتقال المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الجدد، وتطوير استراتيجيات للاحتفاظ بالعاملين من جميع فئات الأقدمية لدعم استقرار ونمو المؤسسة.

الجدول رقم 6: يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
----------------	---------	------------------

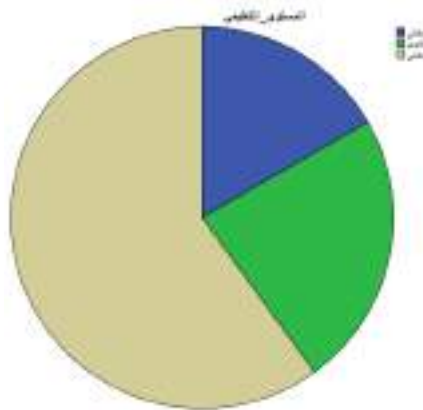
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

16.1	5	ابتدائي
22.6	7	ثانوي
61.3	18	جامعي
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 4: يمثل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يُظهر الجدول توزيع المستوى التعليمي بين مجموعة من الأفراد. تشير البيانات إلى أن 61.3% من الأفراد لديهم تعليم جامعي، مما يعكس أن الأغلبية العظمى من المجموعة تتمتع بمستوى تعليمي عالٍ. هذا يمكن أن يكون دليلاً على أن الكثير من الأفراد قد تلقوا تعليماً متقدماً، مما قد يسهم في زيادة فهمهم للمهارات والمعارف اللازمة في بيئة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، نجد أن 22.6% من الأفراد لديهم تعليم ثانوي، مما يشير إلى أن هناك مجموعة معتبرة من الأفراد الذين أتموا تعليمهم حتى المستوى الثانوي. هؤلاء الأفراد يمكن أن يكونوا في طور تحسين مهاراتهم أو قد يكون لديهم خبرات عملية تكميلية للتعليم الثانوي.

وأخيراً، نجد أن 16.1% من الأفراد لديهم تعليم ابتدائي فقط. هذه النسبة الأقل تعكس وجود مجموعة من الأفراد الذين ربما لم يتلقوا تعليماً متقدماً، مما قد يستدعي تقديم برامج تدريبية إضافية لهم لرفع كفاءتهم وتعزيز مهاراتهم المهنية.

المطلب الثاني : متغيرات الدراسة

المحور الأول : التوظيف

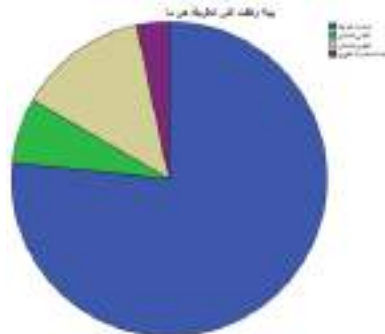
1- ما هي الطريقة التي وظفت بها ؟

الجدول رقم 7: يبين الطريقة التي وظف بها العامل :

النسبة المئوية	التكرار	الطريقة التي وظف بها العامل
74.2	23	طريقة مباشرة
6.5	2	امتحان كتابي
12.9	4	امتحان شفوي
6.4	1	تكوين بمدرسة خاصة اخرى
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 7: يبين الطريقة التي وظف بها العامل



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يُظهر الجدول السابق طرق توظيف الموظفين في منظمة ما، حيث تم تقديم عدة خيارات للطرق المستخدمة في التوظيف، وهي: الطريقة المباشرة، الامتحان الكتابي، الامتحان الشفوي، والتدريب في مدرسة خاصة أخرى.

تتصدر الطريقة المباشرة قائمة الطرق المستخدمة بنسبة 74.2%، مما يشير إلى أن معظم الموظفين تم توظيفهم مباشرة من قبل المنظمة بدون اختبارات أو تدريبات إضافية. هذا يمكن أن يعكس سياسة التوظيف

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

المباشر التي تعتمدها المنظمة، والتي قد تعتمد على الخبرة السابقة للعمال أو الاحتياجات الملحة لملء الشواغر الوظيفية.

أما بالنسبة لامتحانات الكتابية والشفوية، فقد تبين أن استخدامها أقل بكثير من الطريقة المباشرة، حيث بلغت نسبة الاستخدام 6.5% و 12.9% على التوالي. قد تستخدم هذه الأساليب في حالات معينة حيث يكون هناك حاجة لتقييم مهارات أو معرفة الموظفين بشكل محدد قبل التوظيف.

أما التدريب في مدرسة خاصة أخرى، فقد بلغت نسبة الاستخدام 6.4%، وهي نسبة منخفضة نسبياً. يمكن أن يكون هذا الخيار مفيداً في حالة الموظفين الذين يتطلبون مهارات محددة أو تدريب متقدم قبل العمل في المنظمة.

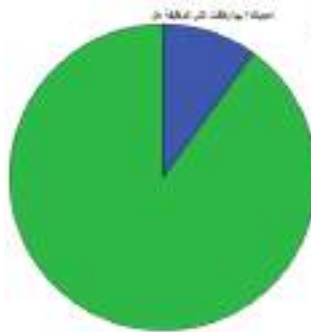
2-هل الوظيفة التي وظفت بها اعجبتك ؟

الجدول رقم 8: يبين مدى اعجاب الموظف بوظيفته :

النسبة المئوية	التكرار	مدى اعجاب الموظف بوظيفته
87.1	27	نعم
12.9	3	لا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 8: يبين مدى اعجاب الموظف بوظيفته



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يعكس الجدول المقدم تقييم الموظفين لمدى اعجابهم بوظائفهم الحالية. من خلال النتائج، يبدو أن 87.1% من الموظفين أبدوا اعجابهم بوظائفهم، بينما أشارت نسبة 12.9% منهم إلى عدم ارتياحهم لوظائفهم.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

نسبة الموظفين الذين يعبرون عن اعجابهم بوظائفهم تشير إلى بيئة عمل إيجابية ورضا عالي بين العاملين. إن ارتفاع هذه النسبة يمكن أن يعزز من فعالية وإنتاجية العمل، حيث يعمل الموظفون بحماس وتفانٍ عندما يكونون راضين وملتزمين بوظائفهم.

من جانب آخر، فإن النسبة الصغيرة من الموظفين الذين لا يعجبهم وظائفهم يمكن أن تشير إلى وجود بعض التحديات أو عوامل عدم الرضا في بعض الأقسام أو الوظائف داخل المنظمة. من المهم على الإدارة الاهتمام بهذه النسبة والتحقق من أسباب عدم الرضا واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين بيئة العمل وتلبية احتياجات الموظفين.

- في حالة الإجابة بلا ، ماذا تقترح لتحسين ذلك :

من خلال الإجابات المقدمة من طرف عمال المصنع، تبين أن الغالبية العظمى منهم اقترحوا اللجوء إلى مكاتب خارجية عن المديرية العامة. هذا الاقتراح يعكس تفضيل الموظفين للحصول على دعم وخدمات من جهات مستقلة خارج إطار الهيكل التنظيمي الداخلي للشركة.

العديد من الموظفين يشعرون بأن المكاتب الخارجية قد توفر حلولاً وخدمات تتسم بالحيادية والكفاءة، مما قد يساعد في تحسين بيئة العمل وظروفه. يمكن أن يكون هذا الاقتراح نتيجة لملاحظاتهم حول بعض القصور أو التأخير في التعامل مع القضايا داخل المديرية العامة.

بالإضافة إلى ذلك، تشير هذه المقترحات إلى وجود رغبة في تحقيق شفافية أكبر وضمان العدالة في معالجة مشاكلهم واحتياجاتهم. يرى الموظفون أن المكاتب الخارجية قد تكون أكثر قدرة على تقديم استجابات سريعة ومهنية، مما يعزز ثقتهم في الحلول المقدمة.

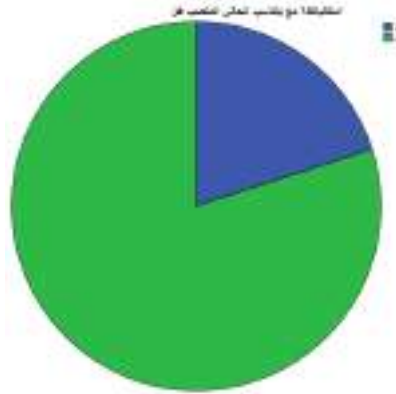
3-هل المنصب الحالي يتناسب مع امكانياتك؟

الجدول رقم 9: يبين تناسب المنصب الحالي مع إمكانيات العامل :

النسبة المئوية	التكرار	تناسب المنصب الحالي مع إمكانيات العامل
77.4	24	نعم
22.6	6	لا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 9: يبين ناسب المنصب الحالي مع إمكانيات العامل



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول السابق نتائج استطلاع حول مدى تناسب المنصب الحالي مع إمكانيات العامل، حيث تم تقديم خيارين للإجابة: "نعم" و "لا". وبناءً على النتائج، يظهر أن 77.4% من الأفراد يرون أن منصبهم الحالي يتناسب مع إمكانياتهم، بينما أجاب 22.6% بـ "لا".

تعكس نسبة الإجابات "نعم" العالية إيجابية العديد من الموظفين حيال توافق المنصب الحالي مع مهاراتهم وإمكانياتهم. يمكن أن تعزز هذه النتيجة الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل، حيث يشعرون بأنهم يستفيدون من إمكانياتهم ويحققون تحديات جديدة في المنصب الذي يشغلونه.

أما بالنسبة لنسبة الإجابات "لا"، فقد تشير إلى وجود جزء من الموظفين الذين يرون أن منصبهم الحالي لا يتناسب بشكل كافي مع إمكانياتهم، وربما يشعرون بأن هناك فرصاً أفضل تناسب مهاراتهم وقدراتهم في مكان آخر.

-في حالة الإجابة بـ "لا" ، ما هي الأسباب حسب رأيك ؟

من خلال الإجابات المقدمة من طرف عمال المصنع، كانت أغلب الآراء تشير إلى أن الإمكانيات المتاحة أكبر بكثير من متطلبات المنصب الحالي. هذا يعكس شعور الموظفين بأنهم يمتلكون قدرات ومهارات تتجاوز ما هو مطلوب منهم في مناصبهم الحالية، مما يمكن أن يكون له عدة أبعاد وتأثيرات على بيئة العمل والإنتاجية في المصنع.

أحد الجوانب المحتملة هو أن الموظفين يشعرون بعدم التحدي والملل في وظائفهم، حيث أن عدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتهم يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الدافع والحماس للعمل. الموظفون الذين يشعرون أن مهاراتهم غير مستغلة بالكامل قد يصابون بالإحباط ويكون لديهم رغبة في البحث عن فرص أخرى تتيح لهم استخدام قدراتهم بشكل أفضل.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

جانبا آخر يمكن أن يكون رغبة الموظفين في الحصول على ترقية أو توسيع نطاق مسؤولياتهم. عندما يشعر الموظفون بأنهم قادرين على أداء مهام أكثر تعقيداً أو تحمل مسؤوليات أكبر، فإنهم قد يسعون للحصول على مناصب أعلى تلبي طموحاتهم المهنية وتحقق لهم شعوراً بالإنجاز الشخصي والمهني.

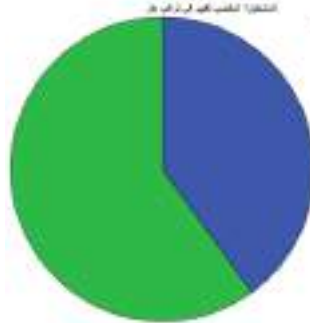
4-هل ترغب في تغيير المنصب المشغول ؟

الجدول رقم 10: يبين رغبة العامل في تغيير المنصب المشغول :

رغبة العامل في تغيير المنصب المشغول	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	58.1
لا	12	41.9
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 10: يبين رغبة العامل في تغيير المنصب المشغول



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تبين النتائج المقدمة في الجدول أعلاه توجهات الموظفين فيما يتعلق برغبتهم في تغيير المنصب الوظيفي الحالي. يعكس الجدول أن 58.1% من الموظفين يعبرون عن رغبتهم في تغيير المنصب المشغول، بينما يبدي 41.9% منهم عدم رغبتهم في ذلك.

تعكس نسبة الموظفين الذين يعبرون عن رغبتهم في التغيير إلى منصب وظيفي جديد نسبة مهمة، وهو ما قد يشير إلى حاجة الموظفين إلى التطور المهني أو رغبتهم في تجربة تحديات جديدة داخل العمل. يمكن أن تكون هذه الرغبة في التغيير ناتجة عن البحث عن فرص للنمو الشخصي والمهني، أو من رغبة في زيادة الدخل أو تحسين الظروف العملية.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

من جهة أخرى، فإن نسبة الموظفين الذين يعبرون عن عدم رغبتهم في التغيير تشير إلى أن هناك فئة من الموظفين يشعرون بالرضا الكافي بالمنصب الحالي أو قد يكونون غير مستعدين لتحمل التغييرات أو المسؤوليات الجديدة التي قد ترتبط بالتغيير.

المحور الثاني : الترقية :

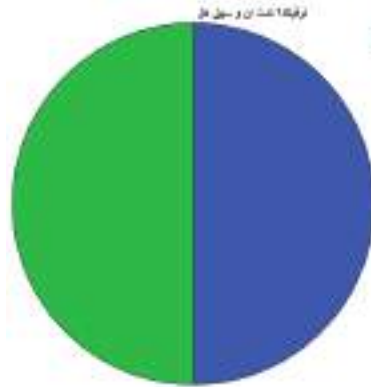
1-هل سبق و تمت ترقيتك ؟

الجدول رقم 11: هل سبق و ان تمت ترقية العامل :

هل سبق و ان تمت ترقية العامل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	50
لا	15	50
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 11: هل سبق و ان تمت ترقية العامل



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول السابق نتائج استطلاع حول ما إذا كان الموظفين قد تمت ترقيتهم في السابق أم لا، حيث قُدمت خيارات "نعم" و "لا". يظهر أن نسبة متساوية من الأفراد أجابت بـ "نعم" و "لا"، حيث بلغت نسبة كل منهما 50%.

هذا التوزيع المتساوي يمكن أن يعكس عدة سيناريوهات، منها أن الترقيات تتم بشكل منتظم ومنتظم داخل المنظمة، أو أن الترقيات تعتمد على عوامل معينة مثل الأداء أو الخبرة وليس كل الموظفين يلبون هذه الشروط. يمكن أن يشير هذا التوزيع المتساوي أيضاً إلى عدم وجود نهج واضح أو نظام موحد للترقيات داخل المنظمة، مما قد يؤدي إلى انتقادات بشأن عدم الشفافية أو العدالة في عملية الترقيات.

1-2 في حالة الإجابة بنعم ، أي أساس تم ذلك ؟

بناءً على الأغلبية الساحقة من الإجابات المقدمة من عمال مصنع القفازات الجراحية والطبية، يتضح أن معيار الترقية الرئيسي في المصنع هو الأقدمية.

هذا يعني أن العاملين الذين قضوا فترة زمنية أطول في المصنع هم الذين يحصلون على الترقيات بشكل أساسي. الأقدمية تعتبر معياراً مهماً لأن الإدارة ترى فيها مؤشراً على الخبرة المتراكمة، والالتزام الطويل الأمد، والتفاني في العمل. الموظفين القدامى غالباً ما يكونون قد اكتسبوا مهارات متنوعة وفهماً عميقاً لعمليات المصنع وإجراءاته، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتحمل مسؤوليات أكبر.

من منظور الموظفين، يمكن أن يكون هذا النظام عادلاً، حيث يكافئ الولاء والاستمرارية في العمل. يمكن أن يشجع الموظفين على البقاء في المصنع لفترة طويلة، مع العلم أن فرص الترقية متاحة لهم في المستقبل إذا استمروا في الخدمة. هذا الأمر قد يخلق بيئة عمل مستقرة حيث يعرف الموظفون أن جهودهم على المدى الطويل ستُعترف بها وتُكافأ.

ولكن على الرغم من هذه الفوائد، هناك بعض النقاط السلبية المحتملة لهذا النظام. على سبيل المثال، الاعتماد الكلي على الأقدمية قد يؤدي إلى تجاهل المواهب والمهارات الخاصة التي قد يتمتع بها الموظفين الجدد. الموظفون الجدد قد يجلبون أفكاراً جديدة ومبتكرة، وقد يكون لديهم مهارات حديثة أو تقنيات جديدة يمكن أن تساهم في تحسين العمل وزيادة الإنتاجية. إذا تم تهميش هؤلاء الموظفين بسبب عدم قضائهم فترة طويلة في المصنع، فقد يفقد المصنع فرصة الاستفادة من إسهاماتهم المحتملة.

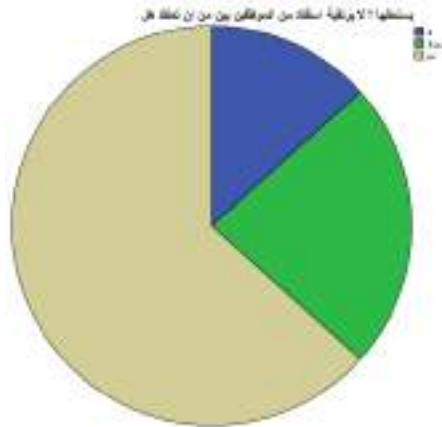
2- هل تعتقد ان من بين الموظفين من استفاد بترقية لا يستحقها ؟

الجدول رقم 12: هل تعتقد ان من بين الموظفين من استفاد بترقية لا يستحقها:

هل تعتقد ان من بين الموظفين من استفاد بترقية لا يستحقها	التكرار	النسبة المئوية
نعم	4	12.9
لا ادري	7	22.6
لا	19	64.5
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 12: هل تعتقد ان من بين الموظفين من استفاد بترقية لا يستحقها



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

من خلال النظر إلى الجدول المقدم، يظهر أن هناك 64.5% من الموظفين أجابوا بـ "لا" على السؤال المتعلق بمن بينهم من استفاد بترقية لا يستحقها، بينما أجاب 22.6% بـ "لا أدري"، و 12.9% بـ "نعم". نسبة الإجابات التي تشير إلى أن هناك من استفاد بترقية لا يستحقها تعتبر مقلقة نسبياً، حيث يمكن أن تشير إلى وجود استحواذ غير مستحق أو غير عادل للترقيات داخل المنظمة. قد يؤدي ذلك إلى عدم رضا الموظفين، وتدهور في الأداء، وفقدان الثقة في إدارة المنظمة.

إجابات "لا أدري" قد تشير إلى عدم الوضوح بالنسبة لبعض الموظفين بشأن عمليات الترقية داخل المنظمة، وهذا يمكن أن يكون مؤشراً على الحاجة إلى تحسين التواصل والشفافية في عمليات التقيات. على الرغم من ذلك، يظهر أن نسبة كبيرة من الموظفين (64.5%) يرون أن الأشخاص الذين حصلوا على الترقية يستحقونها، وهذا قد يشير إلى وجود نظام عادل لتقدير الأداء ومنح التقيات داخل المنظمة.

المحور الثالث : التكوين :

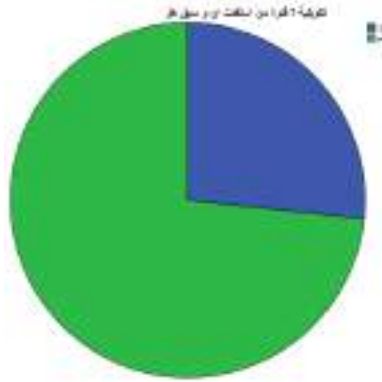
1- هل سبق و ان استفدت من فترة تكوينية ؟

الجدول رقم 13: يبين استفادة العامل من فترة تكوينية :

النسبة المئوية	التكرار	استفادة العامل من فترة تكوينية
25.8	22	نعم
74.2	8	لا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 13: يبين استفادة العامل من فترة تكوينية



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول السابق نتائج استطلاع حول استفادة العامل من فترة التدريب. تم تقديم خيارين للإجابة: "نعم" و "لا". ومن خلال التحليل، يتبين أن 25.8% من الموظفين أكدوا استفادتهم من فترة التدريب، بينما أجاب 74.2% بالنفي.

نسبة الإجابات بـ "لا" تفوق بشكل كبير نسبة الإجابات بـ "نعم". هذا يمكن أن يشير إلى عدة عوامل، بما في ذلك جودة برنامج التدريب المقدم أو تطبيقه، أو ربما تمرير المعلومات بشكل غير فعال للعمال، مما يؤثر على قدرتهم على استيعاب المحتوى التدريبي وتطبيقه في العمل الفعلي.

من الجانب الآخر، فإن نسبة الإجابات بـ "نعم" تشير إلى وجود جزء من الموظفين الذين استفادوا من فترة التدريب، وهو أمر إيجابي يعكس فعالية برامج التدريب التي يقدمها المصنع. قد يكون لهذه الفئة من الموظفين تأثير إيجابي على أداء العمل وفعالية العمليات في المصنع.

-في حالة الإجابة بنعم ، حدد مدتها ؟

كانت أغلبية إجابات عمال المصنع تشير إلى أنهم خضعوا لفترة تكوين قصيرة المدة. هذا يعني أن العاملين في المصنع يتلقون تدريباً سريعاً ومكثفاً قبل أن يبدأوا في أداء مهامهم الفعلية. فترة التكوين القصيرة يمكن أن تكون نتيجة لعدة عوامل، مثل طبيعة العمل الروتينية التي لا تتطلب مهارات معقدة، أو الحاجة الملحة لتوظيف الموظفين بسرعة لتلبية طلبات الإنتاج.

من الناحية الإيجابية، فترة التكوين القصيرة تتيح للشركة سرعة توظيف الموظفين وجعلهم منتجين في وقت قصير. هذا يمكن أن يكون مفيداً في حالات زيادة الطلب الموسمية أو عند الحاجة الملحة لتوسيع الإنتاج بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يشعر الموظفين الجدد بالراحة إذا كانوا قادرين على بدء العمل بسرعة دون الحاجة إلى فترة تدريب طويلة ومعقدة.

2- كيف يتم اختيارك لهذا التكوين ؟

الجدول رقم 13: يبين كيفية اختيار العامل للتكوين :

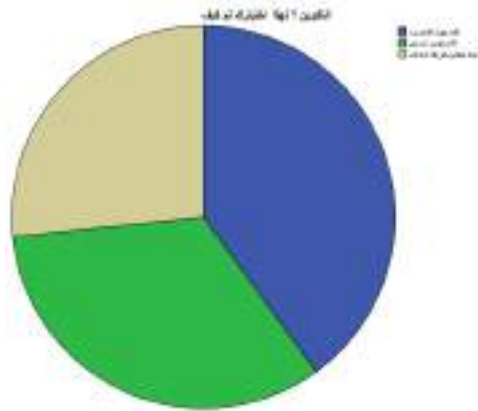
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

النسبة المئوية	التكرار	كيفية اختيار العامل للتكوين
38.7	12	المنصب المشغول
35.5	10	تحسين المستوى
25.8	8	احداث طريقة تنظيم جديدة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 13: يبين كيفية اختيار العامل للتكوين



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول أعلاه نتائج استطلاع حول كيفية اختيار العامل للتكوين في سياق محدد، حيث تم تقديم ثلاثة خيارات للإجابة: "المنصب المشغول"، "تحسين المستوى"، و"احداث طريقة تنظيم جديدة". بالنظر إلى النتائج، يبدو أن 38.7% من المشاركين اختاروا التكوين استنادًا إلى المنصب الذي يشغلونه حاليًا، بينما اختار 35.5% تحسين مستواهم الحالي، واختار 25.8% احداث طريقة تنظيم جديدة.

يمكن تفسير اختيار "المنصب المشغول" كمعيار للاختيار بأن الموظفين يرون أن التدريب المقدم متعلق بالمهام والمسؤوليات التي يقومون بها حاليًا. في حين يشير اختيار "تحسين المستوى" إلى رغبة الموظفين في تطوير مهاراتهم ومعرفتهم للارتقاء بمستواهم الشخصي والمهني. أما اختيار "احداث طريقة تنظيم جديدة"، فقد يعكس رغبة الموظفين في التعلم عن أساليب وتقنيات جديدة قد تساعدهم في تنظيم عملهم بشكل أفضل.

3- حسب رأيك هل كانت المدة كافية لتغطية البرنامج المسطر؟

الجدول رقم 14: حسب رأيك هل كانت المدة كافية لتغطية البرنامج المسطر:

النسبة المئوية	التكرار	حسب رأيك هل كانت المدة كافية لتغطية البرنامج المسطر؟
45.1	13	نعم

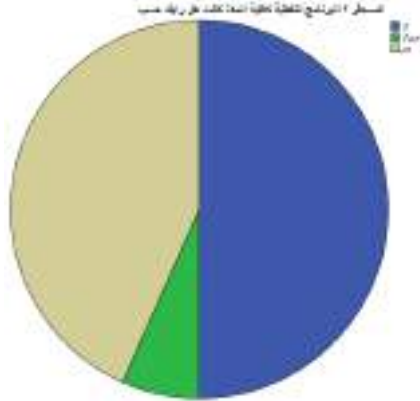
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

6.5	2	لا ادري
48.4	15	لا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 14: حسب رايتك هل كانت المدة كافية لتغطية البرنامج المسطر ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تبين البيانات المقدمة في الجدول أن هناك تنوعاً في آراء الموظفين بشأن مدى كفاية المدة المخصصة لتغطية البرنامج المسطر.

بينما يرون 48.4% من الموظفين أن المدة غير كافية، إذ يعتقدون أن البرنامج لم يغطي بشكل كامل المواضيع أو المهارات التي كانوا يتوقعون تعلمها، يرى 45.1% من الموظفين أن المدة كانت كافية. على الجانب الآخر، يبدي 6.5% من الموظفين عدم اليقين بشأن كفاية المدة.

هذه النتائج تشير إلى وجود اختلاف في تقدير الموظفين لمدى فعالية البرنامج التدريبي ومدى توافر الوقت لتغطية المواضيع بشكل كامل. قد يكون ذلك بسبب اختلاف في الاحتياجات الفردية والمستويات المهارية بين الموظفين، أو بسبب اختلاف في جودة وتنظيم البرنامج التدريبي نفسه.

بناءً على هذه النتائج، يمكن أن تكون هناك حاجة إلى إعادة النظر في تصميم البرنامج التدريبي وتحسينه بحيث يتم توفير مزيد من الوقت لتغطية المواضيع بشكل أفضل وتلبية احتياجات الموظفين بشكل أكبر. يمكن أيضاً تحسين عملية التقييم والمراقبة لضمان توافر الفرص للتغذية الراجعة والتحسين المستمر في البرنامج التدريبي.

4- ما هو تقييمك للبرنامج الخاصة بالتكوين ؟

الجدول رقم 14: يبين تقييم العامل للبرنامج الخاص بالتكوين :

النسبة المئوية	التكرار	تقييم العامل للبرنامج الخاص بالتكوين
----------------	---------	--------------------------------------

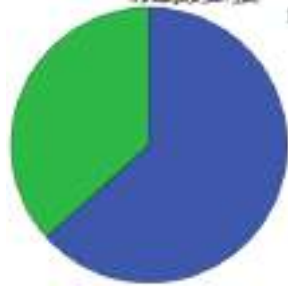
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

مقبولة	19	64.5
ممتازة	11	35.5
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 14: يبين تقييم العامل للبرنامج الخاص بالتكوين



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول أعلاه تقييم الموظفين لبرنامج التدريب، حيث يقوم الموظفون بتصنيف البرنامج إما كـ "مقبول" أو "ممتاز". بناءً على البيانات، يبدو أن الغالبية العظمى من الموظفين يرون أن البرنامج مقبول بنسبة 64.5٪، في حين أن نسبة 35.5٪ يرونه ممتازاً.

يمكن استنتاج عدة نقاط من هذا التقييم. على الرغم من أن الأغلبية تعتبر البرنامج مقبولاً، إلا أن هناك نسبة غير قليلة من الموظفين يرونه ممتازاً، مما يشير إلى وجود تفضيل واضح نحو جودة البرنامج لدى هذه الفئة من الموظفين. يمكن أن يكون ذلك ناتجاً عن جودة المحتوى التعليمي، أو أساليب التدريس المستخدمة، أو تفاعل المدربين مع الموظفين.

مع ذلك، يجب أن نلاحظ أيضاً أن هناك فئة من الموظفين يعتبرون البرنامج مجرد مقبولاً، وليس ممتازاً. هذا يشير إلى أن هناك بعض الجوانب التي قد تحتاج إلى تحسين أو تعديل لتلبية توقعات الموظفين وتحسين رضاهم عن البرنامج بشكل عام.

5- ما هو تقييمك لمستوى التأطير الخاص بالتكوين ؟

الجدول رقم 14: يبين تقييم العامل لمستوى التأطير الخاص بالتكوين:

تقييم العامل لمستوى التأطير الخاص بالتكوين	التكرار	النسبة المئوية
مقبولة	19	64.5
ممتازة	7	22.6

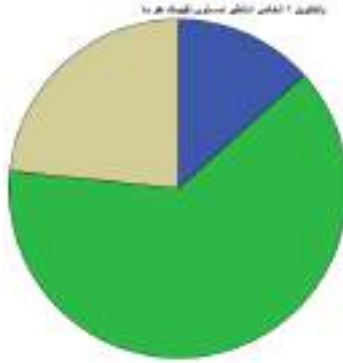
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

ضعيفة	4	12.9
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 14: يبين تقييم العامل لمستوى التأطير الخاص بالتكوين



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبن الجدول التقييمات التي قام بها الموظفون بشأن مستوى التأطير الخاص بالتكوين، حيث تم تصنيفها إلى ثلاثة مستويات: مقبولة، ممتازة، وضعيفة. من الجدول، يتضح أن الغالبية العظمى من الموظفين (بنسبة 64.5%) قد قدمت تقييمات تشير إلى أن مستوى التأطير كان "مقبولاً". هذا يعني أن معظم الموظفين كانت راضية عن جودة وكمية التكوين الذي تلقوه.

علاوة على ذلك، أظهرت البيانات أن نسبة صغيرة من الموظفين (بنسبة 22.6%) قد وصفت مستوى التأطير بأنه "ممتاز". هذا يشير إلى أن هناك عدد معتبر من الموظفين الذين كانوا راضين تمامًا عن جودة التكوين والدعم الذي تلقوه.

مع ذلك، هناك نسبة صغيرة جدًا من الموظفين (12.9%) وصفت مستوى التأطير بأنه "ضعيف". يشير هذا إلى أن هناك بعض القضايا أو الاحتياجات التي لم تتم ملامتها بشكل جيد في عملية التكوين، وهو ما يتطلب تحسينات وتعديلات لتلبية احتياجات الموظفين بشكل أفضل.

6- اين تمت الفترة التكوينية :

الجدول رقم 15: يبين مكان الفترة التكوينية:

النسبة المئوية	التكرار	مكان الفترة التكوينية:
29	9	داخل الإدارة
32.3	10	بمدرسة تابعة للإدارة

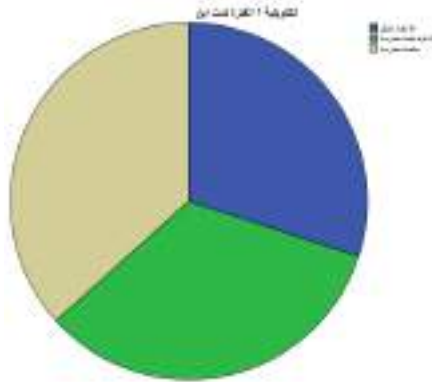
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

بمدرسة خاصة	11	38.7
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 15: يبين مكان الفترة التكوينية:



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول توزيع الموظفين ومكان فترة التكوين التي خضعوا لها، حيث يتم تقسيمهم إلى ثلاث فئات: داخل الإدارة، في مدرسة تابعة للإدارة، وفي مدرسة خاصة. يظهر الجدول أن العدد الأكبر من الموظفين (38.7%) حصلوا على فترة تكوين في مدرسة خاصة، بينما كانت نسبة الموظفين الذين حصلوا على التدريب في مدرسة تابعة للإدارة هي 32.3%، وكانت نسبة الموظفين الذين حصلوا على التدريب داخل الإدارة هي 29%. يمكن استنتاج أن الإدارة قد اعتمدت على مجموعة متنوعة من المواقع لتقديم التدريب، مما يوفر خيارات متعددة للعمال ويسمح لهم باختيار البيئة التعليمية التي تناسب احتياجاتهم وتفضيلاتهم. علاوة على ذلك، يمكن أن يعكس توزيع الموظفين على مواقع التدريب الخارجية، مثل المدارس الخاصة، تفضيلهم للحصول على تجربة تعليمية مختلفة وأوسع، قد تكون تمهيداً لتطوير مهاراتهم واكتساب معرفة أوسع بمجال عملهم.

7- هل كانت الفترة التكوينية ذات فائدة ؟

الجدول رقم 16: يبين هل كانت الفترة التكوينية ذات فائدة ؟

هل كانت الفترة التكوينية ذات فائدة ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.8
لا ادري	2	6.5
لا	3	9.7

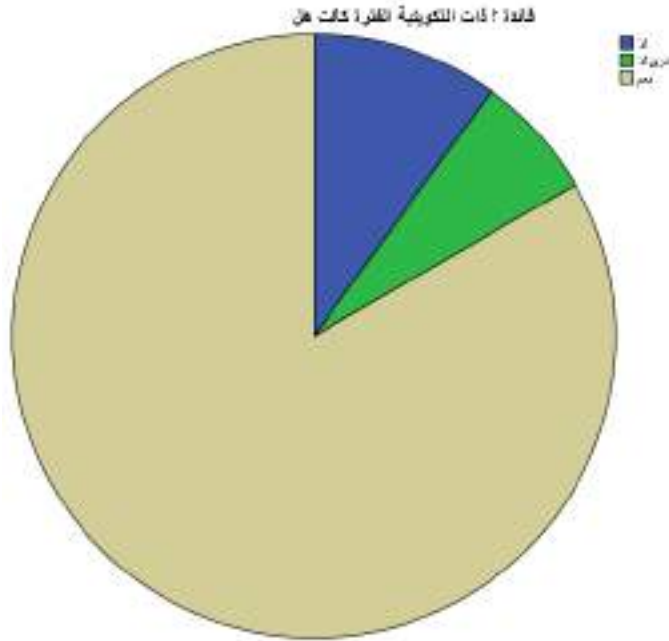
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

المجموع	30	100
---------	----	-----

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 16: هل كانت الفترة التكوينية ذات فائدة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

بيّن الجدول أن الغالبية الساحقة من الموظفين (83.8%) أكدوا أن الفترة التكوينية كانت ذات فائدة. هذا يشير إلى أن معظم الموظفين استفادوا من التدريب الذي قدم لهم، وربما استفادوا من اكتساب مهارات جديدة أو فهم أفضل لعمليات المصنع.

مع ذلك، يظهر الجدول أيضاً أن هناك نسبة صغيرة من الموظفين (9.7%) أبدوا استيائهم من فترة التكوين، حيث أجابوا بـ"لا" على سؤال ما إذا كانت الفترة التكوينية ذات فائدة. يمكن أن يكون هذا يعود إلى عدم وضوح المحتوى التدريبي، أو عدم تناسبه مع احتياجاتهم الفردية.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر الجدول وجود نسبة صغيرة (6.5%) من الموظفين أجابوا بـ"لا أدري"، مما يشير إلى عدم وجود رأي واضح لديهم بشأن فائدة الفترة التكوينية. يمكن أن يكون هذا نتيجة لعدم تقديم معلومات كافية حول الهدف من التدريب أو ما يمكن أن يتوقعوه منه.

7-2 في حالة الإجابة بلا ؟ ماذا تقترح لتحسين ذلك :

تبعاً للإجابات المتحصل عليها، كانت أغلب اقتراحات عمال المصنع تشير إلى ضرورة تحسين برنامج التكوين.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

هذا الاقتراح يعكس شعور الموظفين بأهمية الحصول على تدريب أفضل وأكثر شمولية لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر. الموظفين الذين خضعوا لفترة تكوين قصيرة المدة قد يكونون قد لاحظوا بعض الفجوات في تدريبهم، مما أثر على قدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة في العمل بشكل فعال.

تحسين برنامج التكوين يمكن أن يشمل عدة جوانب:

1. إطالة مدة التدريب: زيادة مدة التكوين يمكن أن تمنح الموظفين فرصة أكبر لاكتساب المهارات

اللازمة وفهم العمليات بعمق أكبر. هذا يساعد في تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة في العمل.

2. تنوع محتوى التدريب: يجب أن يتضمن برنامج التكوين مجموعة متنوعة من المواضيع التي تغطي

كل جوانب العمل، بما في ذلك المهارات التقنية، السلامة في مكان العمل، وأساليب حل

المشكلات. التنوع في المحتوى يساعد في تجهيز الموظفين بشكل أفضل لمواجهة مختلف المواقف

التي قد يواجهونها في العمل.

3. التدريب العملي: إضافة المزيد من الجلسات العملية إلى برنامج التكوين يمكن أن يكون مفيداً للغاية.

التدريب العملي يمنح الموظفين الفرصة لتطبيق ما تعلموه في بيئة محاكية للعمل الفعلي، مما يزيد من

ثقتهم في قدرتهم على أداء المهام.

4. تدريب مستمر: بالإضافة إلى التكوين الأولي، يمكن للمصنع تقديم برامج تدريب مستمر لتحديث

مهارات الموظفين وتزويدهم بمعرفة جديدة تتعلق بالتكنولوجيا المتطورة أو إجراءات العمل الجديدة.

هذا يمكن أن يكون في شكل ورش عمل دورية، دورات تدريبية عبر الإنترنت، أو جلسات تعليمية

داخل المصنع.

5. التقييم والمراجعة الدورية: إنشاء نظام لتقييم فعالية برنامج التكوين من خلال استبيانات دورية للعمال

ومراجعة أدائهم يمكن أن يساعد في تحديد نقاط الضعف وتحسين البرنامج باستمرار.

6. التوجيه والإرشاد: تعيين مرشدين أو مشرفين من ذوي الخبرة لتوجيه الموظفين الجدد يمكن أن يوفر

دعماً عملياً ونفسياً هاماً. هؤلاء المرشدون يمكنهم تقديم نصائح قيمة ومساعدة الموظفين الجدد على

التكيف بسرعة مع بيئة العمل.

المحور الرابع : الأجور و العلاوات :

1-هل يكفيك هذا الاجر لتغطية حاجياتك الشهرية ؟

الجدول رقم 18: يبين مدى كفاية الاجر للحاجات الشهرية للعامل

النسبة المئوية	التكرار	مدى كفاية الاجر للحاجات الشهرية للعامل
54.9	16	نعم

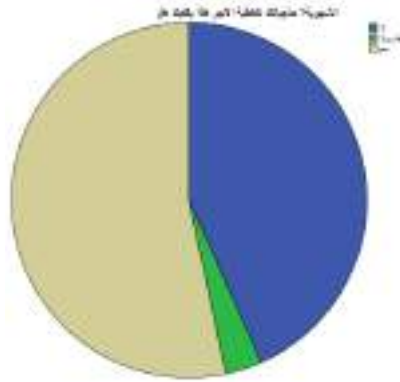
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

3.2	1	لا ادري
41.9	13	لا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 18: يبين مدى كفاية الاجر للحاجات الشهرية للعامل



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول أعلاه استطلاعاً لآراء الموظفين حول مدى كفاية الأجر لتلبية احتياجاتهم الشهرية. يبدو أن الغالبية الساحقة من الموظفين، بنسبة تقدر بـ 54.9%، أجابوا بـ "نعم"، مما يشير إلى أنهم يرون أن الأجر الذي يتلقونه كافٍ لتلبية احتياجاتهم الشهرية. بينما بلغت نسبة الإجابة "لا" 41.9%، وتكررت هذه الإجابة بواقع 13 فرداً. بالإضافة إلى ذلك، كان هناك نسبة قليلة من الموظفين، بنسبة 3.2%، أجابوا بـ "لا أدري". يمكن أن يشير توزيع الإجابات إلى وجود تباين في آراء الموظفين بشأن مدى كفاية الأجر، حيث أن الغالبية الساحقة تشير إلى الرضا، في حين يظهر جزء صغير من الموظفين عدم الرضا أو الشك بشأن كفاية الأجر. يمكن أن يؤثر هذا التباين في الآراء على روح الفريق والتعاون في مكان العمل، وقد يستدعي تحقيق دراسة أعمق لفهم أسباب هذا التباين وتحسين الظروف المالية للعمال إذا لزم الأمر.

3-هل يتناسب الاجر مع المنصب المشغول :

الجدول رقم 19: يبين مدى تناسب الاجر مع المنصب المشغول من طرف العامل

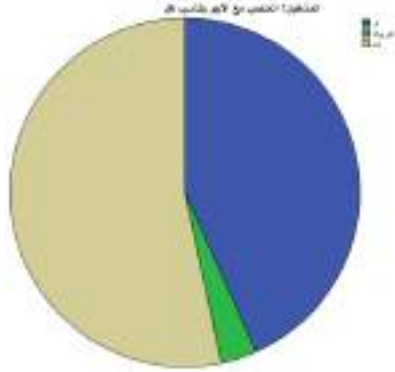
النسبة المئوية	التكرار	مدى تناسب الاجر مع المنصب المشغول من طرف العامل
54.9	16	نعم
3.2	1	لا ادري
41.9	13	لا

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

المجموع	30	100
---------	----	-----

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22
الشكل رقم 19: يبين مدى تناسب الاجر مع المنصب المشغول من طرف العامل



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول أعلاه استطلاعاً أجرته الإدارة لقياس مدى تناسب الأجر مع المنصب المشغول من قبل الموظفين. يُظهر الجدول أن 54.9% من الموظفين يرون أن الأجر يتناسب مع المنصب الذي يشغلونه. هذا يُشير إلى أن هؤلاء الموظفين يعتقدون أن الأجر الذي يتلقونه عادل ويعكس قيمة المسؤوليات والمهام التي يقومون بها.

من ناحية أخرى، يرى 41.9% من الموظفين أن الأجر غير مناسب للمنصب الذي يشغلونه، وهذا يُعبر عن نسبة كبيرة من الموظفين الذين يشعرون بعدم الرضا عن الأجر الذي يتلقونه مقابل العمل الذي يقومون به. ومع ذلك، يبدو أن هناك نسبة صغيرة جداً من الموظفين (3.2%) لا تعرف ما إذا كان الأجر مناسباً أم لا، مما يمكن أن يشير إلى عدم وضوح الموظفين بشأن معايير تقدير الأجر.

يُعد هذا التوزيع المتنوع في الإجابات مؤشراً على أهمية تقييم سياسات الأجور والتأكد من أنها تتوافق مع قيمة العمل المقدم ومسؤوليات المناصب. إذا كانت نسبة كبيرة من الموظفين غير راضية عن الأجر، فقد يؤثر هذا على مستوى الرضا والأداء في المصنع بشكل عام.

4- هل يتناسب الاجر مع مؤهلاتك ؟

الجدول رقم 20: يبين مدى تناسب الاجر مع مؤهلات العامل

النسبة المئوية	التكرار	مدى تناسب الاجر مع مؤهلات العامل
51.6	15	نعم
12.9	4	لا ادري

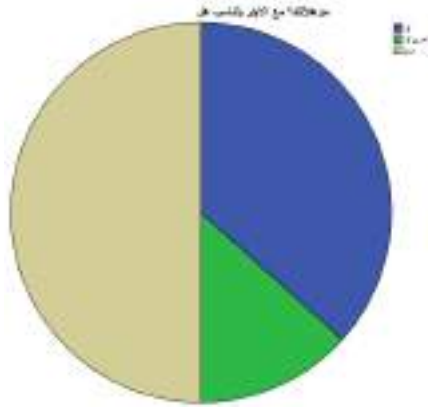
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

35.5	11	لا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 20: يبين مدى تناسب الاجر مع مؤهلات العامل



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تبين الجدول أن 51.6% من الموظفين يرون أن الأجر يتناسب مع مؤهلاتهم، بينما يبدو أن 35.5% منهم يعتقدون أن الأجر لا يتناسب مع مؤهلاتهم. بالإضافة إلى ذلك، هناك 12.9% من الموظفين الذين يشعرون بعدم اليقين حيال هذا الأمر.

يمكن أن يشير هذا التوزيع إلى وجود انقسام بين آراء الموظفين فيما يتعلق بتناسب الأجر مع مؤهلاتهم. يمكن أن يكون السبب وراء هذا التنوع هو الفروق في الخبرات والمهارات بين الموظفين، وكذلك الاختلاف في الاحتياجات المالية الفردية والتوقعات.

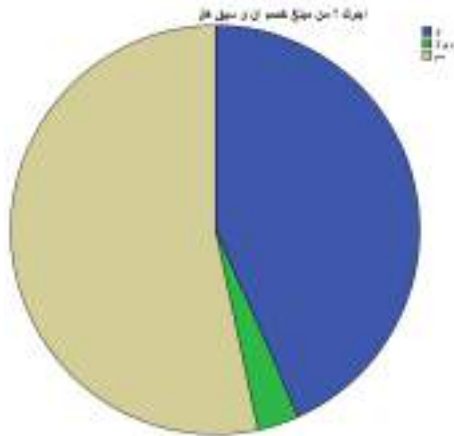
5- هل سبق و ان خصم مبلغ من اجرك ؟

الجدول رقم 21: يبين هل سبق و ان خصم مبلغ من اجرك ؟

هل سبق و ان خصم مبلغ من اجرك ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	54.9
لا ادري	1	3.2
لا	13	41.9
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 21: يبين هل سبق و ان خصم مبلغ من اجرك ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تظهر البيانات في الجدول أعلاه أن 54.9% من الموظفين الذين شاركوا في الاستطلاع أبلغوا أنهم تعرضوا لخصم جزء من أجورهم في وقت ما. بينما أجاب 41.9% بـ "لا"، مما يشير إلى أنهم لم يتعرضوا لخصم من أجورهم. وبالإضافة إلى ذلك، أبلغ 3.2% من الموظفين أنهم لا يعرفون ما إذا كان تم خصم جزء من أجورهم أم لا.

يُظهر هذا الجدول أن هناك نسبة ملحوظة من الموظفين تعرضوا لخصم من أجورهم، وهو أمر يستحق الاهتمام من قبل إدارة المصنع. قد يكون من الضروري على الإدارة التحقيق في أسباب هذه الحالة والتأكد من عدم وجود أي انتهاكات للقوانين الموظفونية أو الاتفاقيات الجماعية. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الإدارة التفاعل مع هذه المعلومات واتخاذ الخطوات اللازمة لضمان عدم تكرار مثل هذه الحوادث في المستقبل ولضمان معالجة القضايا المالية والمهنية للعمال بشكل عادل ومنصف.

5-1 في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك على عليك ؟

بناءً على الإجابات التي تقدمها الموظفين وتشير إلى خصم جزء من أجورهم، يظهر أن الغالبية الساحقة منهم يرون أن هذا الإجراء سيؤدي إلى انخفاض في مردوديتهم.

هذا الاعتقاد قد يكون مبرراً من وجهة نظرهم، حيث يشعرون أن تقليص الأجر يمكن أن يؤثر على رغبتهم في العمل بجهد أو في القيام بمهام إضافية خارج نطاق مهامهم الأساسية. الموظفون قد يشعرون بأنهم لم يحصلوا على التعويض الكافي لجهودهم، مما يؤثر سلباً على دافعيتهم واهتمامهم بالعمل.

بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي خفض الأجر إلى إحساس الموظفين بالضغط المالي، مما يؤثر على مستوى رضاهم عن العمل وتركيزهم على المهام. قد يجدون أنفسهم يشعرون بالإحباط أو الاستياء من الوضع المالي، مما يؤثر على أدائهم ومشاركتهم في أنشطة العمل.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

من الجانب الآخر، قد يتسبب هذا الإجراء في تفاقم علاقة العمل بين الموظفين وإدارة المصنع، حيث قد يراها الموظفين بأنها غير عادلة أو غير متوازنة. قد يزيد هذا التوتر من حالة عدم الرضا والاستياء بين الطرفين، مما يؤثر على جو العمل بشكل عام ويقلل من كفاءة العمل.

للتعامل مع هذه الوضعية، قد يكون من الضروري على إدارة المصنع أن تبحث عن سبل أخرى لتقليل التكاليف دون التأثير على أجور الموظفين، مثل زيادة الإنتاجية، أو تحسين عمليات العمل، أو تحسين استخدام الموارد. كما يمكن للإدارة أن تتفاوض مع الموظفين وتشاركهم في العملية لإيجاد حلول مقبولة للجميع.

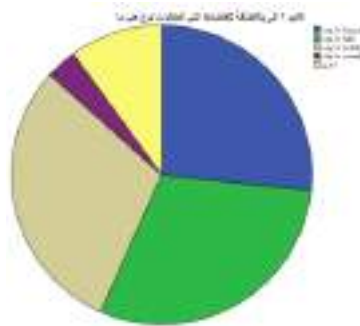
7- ما هي نوع العلاوات التي يتقاضاها بالإضافة الى الاجر ؟

الجدول رقم 23: يبين العلاوات التي يتقاضاها العامل بالإضافة الى الاجر

العلاوات التي يتقاضاها العامل بالإضافة الى الاجر	التكرار	النسبة المئوية
علاوات المرودية	8	25.8
علاوات عائلية	9	30.7
علاوات الاقدمية	9	30.7
علاوات المنصب	1	3.2
اخرى	3	9.6
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 23: يبين هل هناك مؤسسة تعطيك اكثر من الاجر الذي تتقاضاه حاليا مقابل نفس العمل ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول أن العاملين يتقاضون عدة أنواع من العلاوات بالإضافة إلى أجورهم الأساسية. يبدو أن أغلبية الموظفين يستفيدون من علاوات عائلية وعلاوات الأقدمية بنسبة 30.7% لكل منهما، مما يشير إلى أن هذه العلاوات تُعتبر شائعة ومهمة لدى العاملين في المصنع. يُعتقد أن هذه العلاوات تساعد في تعزيز الاستقرار المالي ورفاهية العاملين وعائلاتهم.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

علاوات المردودية تأتي في المرتبة الثانية من حيث التكرار بنسبة 25.8%. يُشير ذلك إلى أن الموظفين يتلقون مكافآت على أساس أدائهم وإنتاجيتهم، مما يشجعهم على بذل جهود إضافية وتحسين أدائهم في العمل. من الجانب الآخر، علاوات المنصب تظهر بنسبة منخفضة جداً بلغت 3.2%. يُمكن تفسير هذا الرقم بأن عدد قليل من الموظفين يتقاضون مكافآت بناءً على المناصب الرفيعة، مما يعكس هيكل التنظيم الإداري في المصنع.

أما بالنسبة للعلاوات الأخرى، فإنها تمثل نسبة 9.6%، وهو ما يظهر أن هناك تنوعاً في طبيعة العلاوات التي يتلقاها الموظفين، وقد تشمل هذه العلاوات عوامل مثل الحوافز الإضافية أو البدلات الخاصة بظروف العمل الخاصة.

المحور الخامس : السلوكيات السلبية :

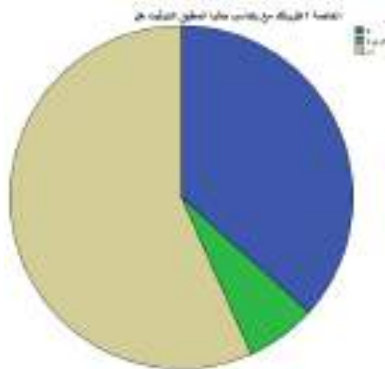
1-هل التوقيت المطبق حالياً يتناسب مع ظروفك الخاصة ؟

الجدول رقم 25: هل التوقيت المطبق حالياً يتناسب مع ظروفك الخاصة ؟

هل التوقيت المطبق حالياً يتناسب مع ظروفك الخاصة ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	58
لا ادري	2	6.5
لا	11	35.5
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 25: هل التوقيت المطبق حالياً يتناسب مع ظروفك الخاصة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبدو من الجدول المقدم أن الغالبية العظمى من الأشخاص الذين أُطلقت عليهم الاستطلاعات يعتقدون أن التوقيت الحالي لا يتناسب مع ظروفهم الخاصة. فقد أجاب 58% من المشاركين بـ "نعم" على سؤال ملائمة

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

التوقيت الحالي لظروفهم الخاصة، بينما أجاب 35.5% بـ "لا"، وهذا يشير إلى عدم الرضا الكبير عن التوقيت الحالي.

من اللافت أن 6.5% من المشاركين أجابوا بـ "لا أدري"، مما يعكس حجم الشك أو عدم اليقين بشأن مدى تناسب التوقيت الحالي مع ظروفهم الخاصة.

بالنظر إلى هذه النتائج، يبدو أن هناك حاجة لمراجعة التوقيت الحالي والنظر في إمكانية تعديله ليتناسب بشكل أفضل مع احتياجات وظروف المشاركين. يمكن أن يساعد ذلك في تعزيز الرضا والراحة لديهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم في الأنشطة التي يشاركون فيها.

1-2 في حالة الإجابة بنعم حدد التوقيت الذي يسعدك أكثر ؟

اغلب الإجابات المقدمة من طرف الموظفين ان التوقيت المناسب هو من 08:00 الى 16:00 ، بحيث يُعدّ تحديد التوقيت المناسب في العمل أمراً بالغ الأهمية لكفاءة العمل وراحة الموظفين على حد سواء. عادةً ما ترتبط معظم الأنشطة العملية بفترة زمنية محددة تتراوح بين ساعات الصباح الباكرة والظهرية المتأخرة، ويبدو أن هذا النطاق يتوافق مع تفضيلات الموظفين بشكل عام. من الناحية النظرية، يعزى ذلك جزئياً إلى ترتيبات حياتية شخصية، مثل الحاجة للتوازن بين العمل والحياة الشخصية، فضلاً عن اعتبارات النقل والتنقل، وتوفر الخدمات العامة مثل النقل ورعاية الأطفال.

علاوة على ذلك، يمكن أن يكون هذا التوقيت متماشياً مع الطبيعة البيولوجية للإنسان، حيث يكون معظم الأفراد أكثر نشاطاً وإنتاجية في ساعات الصباح، ومن ثم يتراجع هذا النشاط تدريجياً خلال فترة ما بعد الظهر. لذا، يعتبر تحديد الفترة الزمنية من الساعة الثامنة صباحاً حتى الساعة الرابعة بعد الظهر مثلي بالنسبة للعمل الفعّال والإنتاجية العالية

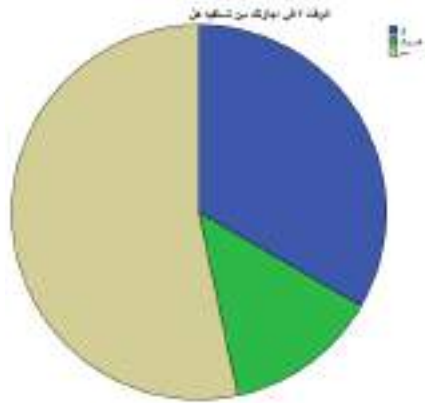
3- هل تستفيد من اجازتك في الوقت ؟

الجدول رقم 26: هل تستفيد من اجازتك في الوقت ؟

هل تستفيد من اجازتك في الوقت ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	45.2
لا ادري	4	12.9
لا	10	32.3
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 26: هل تستفيد من اجازتك في الوقت ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول أن 45.2% من المشاركين يستمتعون بفترة الإجازة في الوقت الحالي، بينما يبدي 32.3% منهم عدم استفادتهم من الإجازة. من جهة أخرى، يعبر 12.9% من الأشخاص عن عدم وجود تأكيد لديهم حول مدى استفادتهم من الإجازة. يتجلى من الأرقام أن الأغلبية النسبية تشير إلى استفادة جيدة من فترة الإجازة.

من الجدير بالذكر أن فهم كيفية استفادة الأفراد من الإجازة يمكن أن يساعد في تحسين جودة حياتهم الشخصية والعملية. تقديم الدعم والموارد المناسبة للأفراد للاستمتاع بفترات الاستراحة يمكن أن يعزز من رفاهيتهم العامة وتحسين أدائهم في العمل عند عودتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لفهم كيفية استفادة الأفراد من الإجازة أن يساعد في تطوير استراتيجيات لتحسين توازن الحياة الشخصية والعملية، وبالتالي دعم العمل الفعال والمستدام.

-في حالة الإجابة بنعم طيف يتم ذلك ؟

اغلب تصريحات الموظفين في المصنع يقولون ان يستفيدون من اجازتهم بمجرد الطلب وهذا يعني أنهم يعتقدون أنه لا يجب عليهم الانتظار لفترة طويلة أو تقديم أي أسباب معينة للاستحقاق للإجازة. وهذا يمكن أن يرتبط بالقوانين العمل المحلية أو بسياسات الشركة، حيث يتم توفير فترات إجازة مدفوعة الأجر للعمال بشكل منتظم أو بناءً على طلبهم. ويعتبر هذا الاعتقاد من جانب الموظفين مؤشراً إيجابياً على البيئة العملية داخل المصنع، حيث يشعرون بالثقة في النظام والسياسات التي تمكنهم من الاستفادة من حقوقهم بسهولة ويسر.

4-هل تصل الى عملك متاخرا ؟

الجدول رقم 28: هل تصل الى عملك متاخرا ؟

هل تستفيد من اجازتك في الوقت ؟	التكرار	النسبة المئوية
نادرا	20	67.7

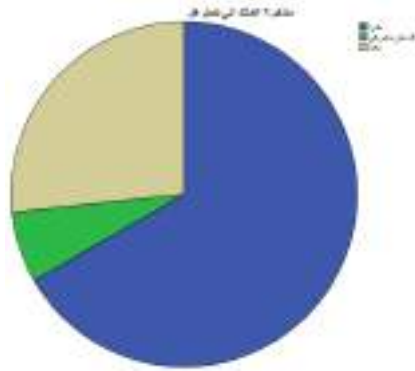
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

6.5	2	في بعض الأحيان
25.8	8	غالبا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 28: هل تصل الى عملك متاخرا ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تبين الجدول أن 67.7% من الأشخاص يقولون أنهم يندرجون تحت فئة "نادراً" عندما يتعلق الأمر بالاستفادة من إجازتهم في الوقت. هذا يعني أنهم نادراً ما يشعرون بالاسترخاء أو الاستمتاع بالوقت خلال الإجازة، مما يمكن أن يشير إلى وجود ضغوط أو ارتباطات تمنعهم من الاسترخاء بشكل كامل. من جهة أخرى، فإن 25.8% يقولون أنهم يستفيدون من إجازتهم في الوقت بشكل "غالبا". يبدو أن هؤلاء الأشخاص يشعرون بالاستمتاع والراحة بشكل أكبر خلال فترة الإجازة، ولكن قد يواجهون بعض التحديات في الاسترخاء بالكامل.

أما بالنسبة للفئة "في بعض الأحيان"، فإن نسبتها تبلغ 6.5%. هؤلاء الأشخاص قد يشعرون بأنهم يستفيدون من الإجازة في بعض الأحيان، ولكن ليس دائماً، وربما يكون ذلك بسبب ظروفهم الشخصية أو المهنية.

في حالة الإجابة بغالبا او في بعض الأحيان ، ما هي الأسباب حسب رايك ؟

اغلب تصريحات الموظفين في المصنع تشير الى ان سبب تاخرهم يعود الى وسائل النقل ، حيث ان تأخير الموظفين في المصنع بسبب وسائل النقل يعكس مشكلة شائعة في العديد من الصناعات. قد يكون تأخير النقل ناتجاً عن ازدحام المرور، أو عدم توافر وسائل النقل بشكل مناسب، أو حتى بسبب تأخر الموظفين في استخدام الوسائل المتاحة لهم بشكل فعّال. من المهم تحليل هذه القضية بعناية لتحديد الأسباب الفعلية واتخاذ التدابير اللازمة لتحسين عمليات النقل وزيادة كفاءتها، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة إنتاجية المصنع وتحسين أداء الموظفين.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

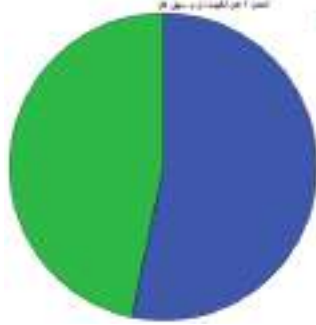
5-هل سبق و ان تغيبت عن العمل ؟

الجدول رقم 29:هل سبق و ان تغيبت عن العمل ؟

هل سبق و ان تغيبت عن العمل ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	45.2
لا	16	54.8
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 29: هل سبق و ان تغيبت عن العمل ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تبين الجدول أن النسبة المئوية للعمال الذين تغيبوا عن العمل هي 45.2%، في حين أن النسبة المئوية للعمال الذين لم يتغيبوا عن العمل هي 54.8%. يظهر هذا الجدول أن هناك توزيعاً متوازناً بين الموظفين الذين تغيبوا عن العمل والذين لم يتغيبوا عنه، حيث لا توجد فئة تفوق بوضوح على الأخرى.

يمكن أن يكون هذا التوزيع مفيداً لإدارة المصنع في فهم طبيعة التغيب عن العمل بين الموظفين وتحليل الأسباب وراء ذلك. من خلال دراسة هذه البيانات، يمكن للإدارة تطوير استراتيجيات لتقليل معدل التغيب عن العمل وتحفيز الموظفين على الحضور بانتظام. علاوة على ذلك، يمكن استخدام هذه المعرفة في تخطيط الجدول الزمني وتوزيع الموارد بشكل أفضل لضمان استمرارية إنتاجية المصنع.

-في حالة الإجابة بنعم طيف كانت المدة ؟

تقول تصريحات اغلب الموظفين في المصنع انهم لا يتغيبون أكثر من يوم واحد بحيث تؤكد تصريحات الموظفين في المصنع بشكل واضح أنهم يلتزمون بالحضور والانضباط، حيث يقول معظمهم إنهم لا يتغيبون عن العمل لأكثر من يوم واحد. هذا الالتزام يعكس الروح الاحترافية والمسؤولية التي يتمتع بها الموظفين، مما يساهم في تحقيق الإنتاجية والجودة في العمل. إن هذه الثقة والالتزام من قبل الموظفين يعكس التفاهم الجيد بين الإدارة والموظفين، ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وثمررة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

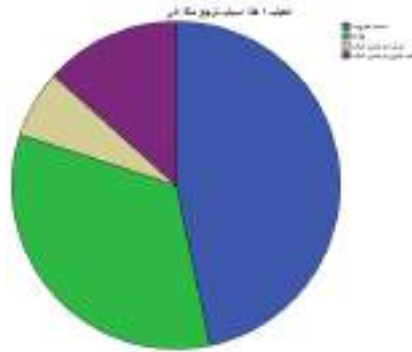
6-الى ماذا ترجع أسباب هذا التغيب ؟

الجدول رقم 30:الى ماذا ترجع أسباب هذا التغيب ؟

هل سبق و ان تغيبت عن العمل ؟	التكرار	النسبة المئوية
ظروف صحية	14	51.6
ولادة	10	32.2
غياب مرخص برتب	2	6.5
غياب مرخص بدون راتب	4	12.9
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 30: الى ماذا ترجع أسباب هذا التغيب ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تظهر البيانات المقدمة في الجدول أسباب تغيب الموظفين عن العمل وتوزيعها النسبي. يبدو أن السبب الأكثر شيوعاً للغياب عن العمل هو الظروف الصحية، حيث بلغت نسبة هذا السبب 51.6% من مجموع الحالات المسجلة. يليه سبب الولادة بنسبة 32.2%، ثم غياب مرخص بدون راتب بنسبة 12.9%، وأخيراً غياب مرخص برتب بنسبة 6.5%.

يشير هذا التوزيع إلى أن الظروف الصحية تعتبر السبب الرئيسي وراء غياب الموظفين عن العمل، مما يوضح أهمية توفير بيئة عمل صحية وآمنة للعمال. من جانبها، تُظهر الأسباب الأخرى مثل الولادة والغياب المرخص بدون راتب أن هناك عوامل شخصية واجتماعية قد تؤثر على حضور العمل، وتستدعي حاجة المصنع إلى سياسات تعزز التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعمال.

بالنظر إلى هذه البيانات، يمكن للمصنع أن يتبنى استراتيجيات تحفيزية وداعمة للعمال، مثل توفير إجازات مرنة ومدفوعة الأجر في حالات الولادة أو الظروف الصحية، بالإضافة إلى توفير برامج دعم صحي ونفسي للعمال

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

لتحسين رفاهيتهم الشخصية والمهنية. هذه الخطوات يمكن أن تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وانتظام حضورهم للعمل.

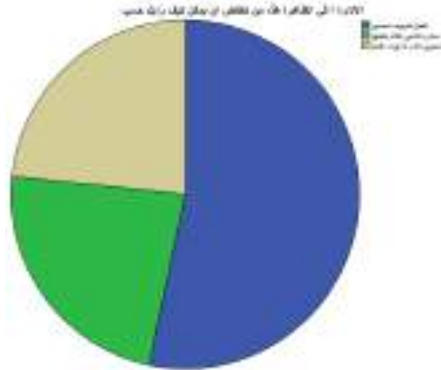
7- حسب رايك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟

الجدول رقم 31: حسب رايك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟

النسبة المئوية	التكرار	حسب رايك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟
54.8	16	تحسين ظروف العمل
22.6	7	تطبيق نظام تاديبى صارم
22.6	7	تقديم علاوات لعدة المتغيين
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 31: حسب رايك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يبدو أن هناك ظاهرة من الغيابات في المصنع، والتي يتطلب التعامل معها بشكل فعال من قبل الإدارة. تظهر الأرقام أن 54.8% من الموظفين يرون أن تحسين ظروف العمل هو الحل الأمثل لتقليل هذه الظاهرة. هذا يعكس استعداد الموظفين للتعاون مع الإدارة لتحسين بيئة العمل وجعلها أكثر جاذبية وراحة، مما قد يؤدي إلى تقليل الإجازات غير المبررة.

بالنسبة للخيارات الأخرى، فإن 22.6% من الموظفين يقترحون تطبيق نظام تاديبى صارم، في حين أن نفس النسبة تقترح تقديم علاوات للعمال المتغيين. يمكن تفسير هذه الاقتراحات على أنها محاولة لتحفيز الموظفين على الالتزام بالحضور، سواء من خلال التأديب السلبي أو الحوافز المالية الإيجابية.

8- هل فكرت في مغادرة الإدارة نهائياً ؟

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

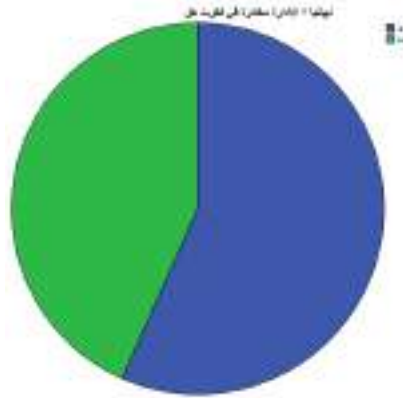
تموشنت

الجدول رقم 32: حسب رايك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟

النسبة المئوية	التكرار	حسب رايك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟
58.1	17	نعم
41.9	13	لا
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 32: حسب رايك كيف يمكن ان تخفض من هذه الظاهرة في الإدارة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبين الجدول أن 58.1% من الموظفين يرون أن تقديم المزيد من التكرار لتخفيض الظاهرة يمكن أن يكون حلاً فعالاً. من خلال هذه النتيجة، يمكن أن نستنتج أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين يرون أن هذا النهج هو السبيل الأمثل للتعامل مع المشكلة. وبمراجعة الأرقام، نجد أن 41.9% من الموظفين لم يؤيدوا هذا الاقتراح، مما يشير إلى وجود تباين في الآراء بين الموظفين.

لتقليل هذه الظاهرة في الإدارة، يمكن للمسؤولين اتخاذ عدة إجراءات. على سبيل المثال، يمكن تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين لفهم المخاوف والمشاكل التي يواجهونها. يمكن أن تشمل هذه الاتصالات جلسات توجيهية دورية أو إنشاء نظام لتقديم الملاحظات والاقتراحات بشكل مفتوح ودوري

في حالة الإجابة بنعم ما هي الأسباب التي جعلتك تفكر في مغادرة الإدارة ؟

ترجع سبب إرادة مغادرة اغلب عمال المصنع من خلال تصريحاتهم الى ان هناك طرق عمل غير مناسبة و عدم اهتمام الإدارة بالظروف الاجتماعية للعمال بحيث تعبر تصريحات عمال المصنع عن استيائهم واستعدادهم

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

للمغادرة بسبب طرق العمل غير المناسبة وعدم اهتمام الإدارة بالظروف الاجتماعية. يظهر ذلك انعكاساً لعدم الرضا عن بيئة العمل وتفاقم الأمور بسبب عدم وجود دعم اجتماعي من الإدارة. إن ضمان بيئة عمل صحية ومشجعة، بالإضافة إلى اهتمام الإدارة بالاحتياجات الاجتماعية للموظفين، يمكن أن يقلل من معدلات الاستقالة ويعزز الولاء للشركة.

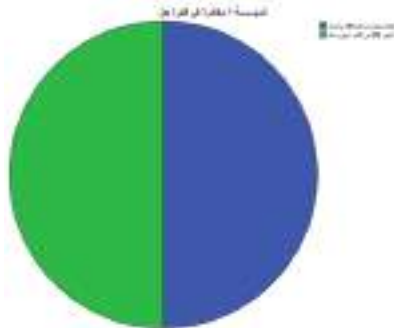
9-هل فكرة في مغادرة المؤسسة ؟

الجدول رقم 33:هل فكرة في مغادرة المؤسسة ؟

هل فكرة في مغادرة المؤسسة ؟	التكرار	النسبة المئوية
بمجرد التحاق لمنصب العمل	15	50
بعد مرور أكثر من 09 اشهر	15	50
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 33: هل فكرة في مغادرة المؤسسة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول أعلاه نتائج استطلاع حول مدى تفكير الموظفين في مغادرة المؤسسة، حيث تم تقسيم العينة إلى فئتين: الأولى تعكس الموظفين الذين يفكرون في مغادرة المؤسسة بمجرد التحاقهم بالمنصب، بينما الفئة الثانية تمثل الموظفين الذين يفكرون في المغادرة بعد مرور أكثر من 9 أشهر.

يبدو أن النسبة المئوية للعمال الذين يفكرون في المغادرة تكونت بالتساوي في الفئتين، حيث بلغت نسبة كل منهما 50%. هذا يشير إلى أن هناك توجهاً مماثلاً بين الموظفين بغض النظر عن مدة تواجدهم في المؤسسة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

قد يرجع هذا الاتجاه المتساوي إلى عوامل مختلفة، مثل عدم الرضا عن بيئة العمل، أو عدم تلبية توقعاتهم الشخصية أو المهنية، أو وجود فجوات في التواصل أو الدعم من قبل الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون العوامل الخارجية مثل فرص العمل الأخرى أو التغيرات الشخصية مسؤولة أيضاً عن هذا التفكير في المغادرة.

المحور السادس : المشاركة و الاتصال

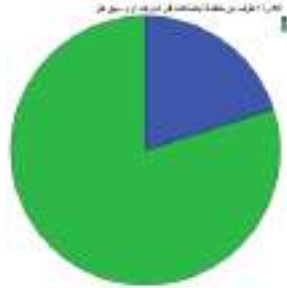
1-هل سبق و او شاركت في اجتماعات منظمة من طرف الإدارة ؟

الجدول رقم 34:هل سبق و او شاركت في اجتماعات منظمة من طرف الإدارة ؟

هل سبق و او شاركت في اجتماعات منظمة من طرف الإدارة ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80,6
لا	6	19.4
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 34: هل سبق و او شاركت في اجتماعات منظمة من طرف الإدارة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يبدو من البيانات المقدمة في الجدول أن الغالبية الساحقة من الموظفين قد شاركت في اجتماعات منظمة من طرف الإدارة، حيث أجاب 80.6% منهم بـ"نعم"، بينما أجاب 19.4% بـ"لا". يُظهر هذا النسب المرتفع للمشاركة في الاجتماعات أن الإدارة قد تولي اهتمامًا كبيرًا لتشجيع التواصل والتعاون بين الموظفين وإدارة المصنع.

قد يكون تفاوت الأجوبة بين "نعم" و"لا" ناتجًا عن عوامل متعددة، بما في ذلك اختلاف مستوى الالتزام والتفاعل مع العمليات الإدارية، وفرص التواصل المتاحة، وأهمية الاجتماعات بالنسبة للعمال. يمكن أن يعكس عدم المشاركة في الاجتماعات لعدد محدود من الموظفين تحديات شخصية أو اعتبارات وقتية.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

من الجانب الإيجابي، يشير ارتفاع نسبة المشاركة إلى وجود بيئة عمل تشجع على الشفافية والتواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة، مما يمكن أن يسهم في بناء ثقافة عمل إيجابية وتحقيق أهداف المصنع بفعالية أكبر. ومن الممكن أن تكون الاجتماعات مناسبة لتبادل الأفكار وحل المشكلات وتعزيز الروح الجماعية بين الفريقين. ومع ذلك، يمكن أن يكون هناك تحديات في تحقيق المشاركة الكاملة للجميع، والتي يمكن أن تتطلب النظر في العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على هذا الأمر، مثل الجدول الزمني، والثقة، ومهارات الاتصال.

-في حالة الإجابة بلا، ما هي أسباب عدم مشاركتك ؟

اغلب تصريحات الموظفين تقول ان السبب الرئيسي لعدم حضورهم للاجتماعات هو عدم استدعائهم تحدث الموظفين في كثير من الأحيان عن عدم حضورهم للاجتماعات، ويشيرون في تصريحاتهم الى عدم استدعائهم كسبب رئيسي لهذا الغياب. يربطون هذا الأمر بالشعور بعدم الاهتمام أو الاعتراف بدورهم في العمل، مما يثير لديهم شعوراً بالإحباط والإهمال. يعتبرون أن استدعائهم يمثل إشارة إيجابية تعكس اهتمام الإدارة بمشاركتهم ورأيهم في القرارات المهمة، وهذا يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية نحو العمل. ومن ثم، يعتبر الموظفون أن تجاهل استدعائهم يمثل عائقاً رئيسياً أمام مشاركتهم الفعالة في تطوير وتحسين العمل والبيئة العملية.

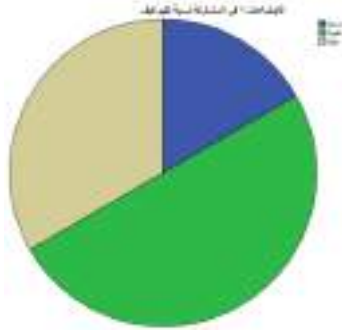
2- كيف تقيم نسبة المشاركة في الاجتماعات ؟

الجدول رقم 34: كيف تقيم نسبة المشاركة في الاجتماعات ؟

النسبة المئوية	التكرار	كيف تقيم نسبة المشاركة في الاجتماعات ؟
16.1	5	ضعيفة
51,6	15	مقبولة
32.3	10	عالية
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 34: كيف تقيم نسبة المشاركة في الاجتماعات ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تقدم الجدول تقييماً لنسبة المشاركة في الاجتماعات على أساس مستويات مختلفة، حيث تمثل النسب المئوية لكل مستوى. يُظهر الجدول أن 16.1% من المشاركين وصفوا مشاركتهم في الاجتماعات بأنها "ضعيفة"، في حين وصف 51.6% منهم مشاركتهم بأنها "مقبولة"، و 32.3% وصفوها بأنها "عالية". من الجدير بالذكر أن النسب المئوية تظهر توزيع المشاركين في الأصناف المختلفة وفقاً لتقييمهم الشخصي. وبالرغم من أن نسبة المشاركة العالية تعتبر مقبولة وتشير إلى وجود تفاعل فعال في الاجتماعات، إلا أن النسبة العالية قد لا تعكس الواقع بشكل كامل، خاصة إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من التحفيز أو تحسين آليات المشاركة.

علاوة على ذلك، يمكن أن تكون النسبة المرتفعة للمشاركة العالية إشارة إيجابية إذا ما وُصفت هذه المشاركة بأنها فعالة ومثمرة، حيث يتم اتخاذ القرارات وإنجاز الأهداف بشكل فعال. ومع ذلك، يجب أيضاً مراعاة السياق الذي تجري فيه الاجتماعات وطبيعتها، والتأكد من أن جميع الأصوات تُسمع وتُحترم في البيئة الجماعية. في النهاية، يجب أن يُستخدم هذا التقييم كأداة للتحسين المستمر لعملية المشاركة في الاجتماعات، مع التركيز على تعزيز الفعالية والفعالية بشكل مستمر.

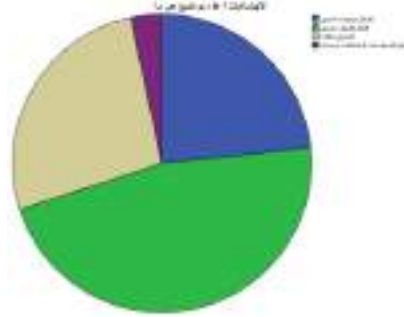
3- ما هي مواضيع هذه الاجتماعات ؟

الجدول رقم 35: ما هي مواضيع هذه الاجتماعات ؟

النسبة المئوية	التكرار	ما هي مواضيع هذه الاجتماعات ؟
22.6	7	تحسين مردودية الموظفين
48,4	14	تحسين ظروف الموظفين
25.8	8	مناقشة البرامج
3.2	1	دراسة الانشغالات الاجتماعية للعمال
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 35: ما هي مواضيع هذه الاجتماعات ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تبين الجدول أن هناك عدة مواضيع يتم مناقشتها في اجتماعات الموظفين، حيث يتم تقديم النسب المئوية لكل موضوع. يُظهر الجدول أن النقاش حول تحسين ظروف الموظفين هو الأكثر شيوعاً بنسبة 48.4٪، مما يشير إلى أهمية هذا الجانب بالنسبة للعمال. يأتي بعده تحسين مردودية الموظفين بنسبة 22.6٪، مما يظهر أن الموظفين يولون اهتماماً كبيراً لزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم. في حين أن مناقشة البرامج تأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 25.8٪، مما يشير إلى أهمية فهم البرامج والسياسات التي تؤثر على حياتهم المهنية.

من الجدير بالذكر أن هذه النسب المئوية توضح أولويات الموظفين واهتماماتهم في البيئة العملية. إذ يظهر الاهتمام البالغ بتحسين ظروف العمل، مما يشير إلى رغبتهم في بيئة عمل مريحة ومشجعة، تليها الرغبة في تعزيز مردوديتهم وكفاءتهم. ومن المهم أن يستمر هذا الحوار وهذه النقاشات في إيجاد حلول وتحسينات لتلبية احتياجات وتطلعات الموظفين في المصنع.

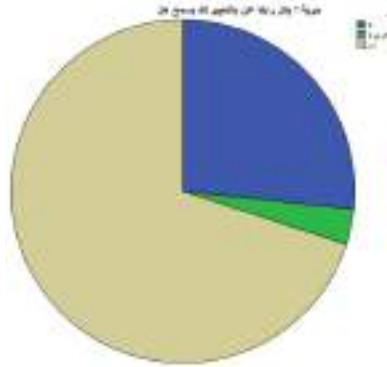
4-هل يسمح لك التعبير عن رايك بكل حرية ؟

الجدول رقم 35:هل يسمح لك التعبير عن رايك بكل حرية ؟

هل يسمح لك التعبير عن رايك بكل حرية ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	71
لا	8	25.8
لا ادري	1	3.2
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 35: هل يسمح لك التعبير عن رايك بكل حرية ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

من خلال الجدول، نلاحظ أن 71% من العينة قد أجابت بـ "نعم"، بينما بلغت نسبة الإجابة "لا" 25.8%، ونسبة الإجابة "لا أدري" تشكل 3.2% من العينة.

يتضح أن الغالبية العظمى من العينة قد أجابت بـ "نعم"، مما يشير إلى موافقتهم على التعبير عن الرأي بحرية. بينما نسبة الإجابة "لا" تعكس وجود بعض الشكوك أو الاعتراضات على هذا السؤال. أما نسبة الإجابة "لا أدري" فتشير إلى وجود عدد صغير من الأشخاص الذين لا يعرفون كيف يجيبون على السؤال.

-في حالة الإجابة بنعم ، هل يأخذ رايك يعين الاعتبار ؟

اغلب إجابات الموظفون بنعم حيث عند المشاركة في الاجتماعات يأخذون برأيهم يبدو أن مشكلة اتخاذ القرارات في الاجتماعات تنطوي على اتخاذ قرارات بشكل فردي دون مراعاة الآراء الأخرى. هذا النمط من السلوك يمكن أن يؤدي إلى ضياع الفرصة لاستفادة من تنوع الآراء والخبرات في الفريق. من المهم تعزيز ثقافة التعاون والاستماع الفعال إلى الآراء المختلفة في الاجتماعات، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة بدلاً من الاكتفاء بالإجابة بنعم. هذه الخطوة يمكن أن تؤدي إلى صنع قرارات أكثر دقة وشمولية تعكس رؤية الفريق بأكمله وتعزز الانخراط والمسؤولية.

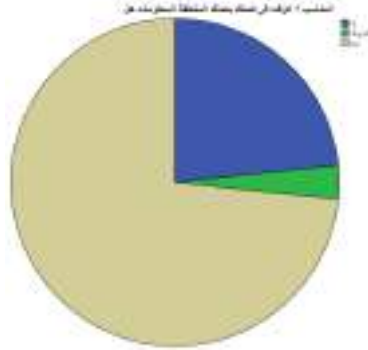
5- هل المعلومات المتعلقة بعملك تصلك في الوقت المناسب ؟

الجدول رقم 36: هل المعلومات المتعلقة بعملك تصلك في الوقت المناسب ؟

هل المعلومات المتعلقة بعملك تصلك في الوقت المناسب ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	74,2
لا	7	22.6
لا ادري	1	3.2
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 36: هل المعلومات المتعلقة بعملك تصلك في الوقت المناسب ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول أعلاه توزيع الإجابات بشأن مدى وصول المعلومات ذات الصلة بالعمل في الوقت المناسب. يبين الجدول أن 74.2% من الأشخاص الذين شملهم الاستطلاع أكدوا وصول المعلومات في الوقت المناسب، مما يشير إلى أن معظم الموظفين يعتقدون أن الاتصالات داخل العمل تسير بشكل سلس ومنظم. من ناحية أخرى، أشار 22.6% من الموظفين إلى عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب، مما يعكس وجود بعض التحديات في عملية الاتصال داخل المنظمة. يمكن أن يكون هذا مرتبطاً بعوامل مثل تأخر الرد على البريد الإلكتروني، أو عدم وجود تحديثات منتظمة من قبل الإدارة، أو نقص في التواصل بين الفروع أو الأقسام.

وفيما يتعلق بالإجابة "لا أدري"، فقد بلغت نسبتها 3.2%، وهي نسبة صغيرة تقارن بالنسب السابقة. يمكن أن تعكس هذه الإجابة عدم وجود وضوح أو إجابة واضحة بالنسبة لبعض الموظفين حول كيفية تقييمهم لوصول المعلومات.

- في حالة الإجابة بنعم، ممن تصلك هذه المعلومات ؟

اغلب إجابات الموظفين تشير إلى أن تصلهم المعلومات من طرف المسؤول المباشر حيث غالباً ما يشير الموظفون إلى المسؤول المباشر عند طرح الأسئلة أو الاستفسارات في العمل لأسباب عدة. أولاً، قد يكون المسؤول المباشر أكثر فهماً للوضع الحالي وتفصيل العمل، مما يجعلهم أكثر قدرة على تقديم المساعدة أو الإرشاد. ثانياً، يعتبر التواصل مع المسؤول المباشر أمراً مباشراً وأسهل للموظفين، حيث يمكنهم الوصول إليهم بسرعة دون الحاجة إلى الانتظار أو المرور بسلسلة من القنوات الإدارية. وأخيراً، قد يشعر الموظفون بالراحة والثقة في طرح أسئلتهم ومشاكلهم أمام المسؤول المباشر، حيث يمكنهم الحصول على توجيه فوري ومباشر بدون الشعور بالضغط أو الخوف من الانتقاد.

المحور السابع : الجو الاجتماعي

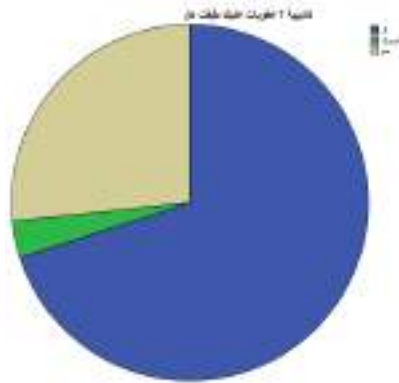
1-هل طبقت عليك عقوبات تأديبية ؟

الجدول رقم 37:هل طبقت عليك عقوبات تأديبية ؟

هل طبقت عليك عقوبات تأديبية ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	71
لا	8	25.8
لا ادري	1	3.2
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 37: هل طبقت عليك عقوبات تأديبية ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول أعلاه نتائج استطلاع تساءل فيه الموظفين عما إذا كانت قد تمت معاقبتهم بعقوبات تأديبية في الماضي. من خلال البيانات، يتبين أن 71% من الموظفين أكدوا أنهم تعرضوا لعقوبات تأديبية، في حين أن 25.8% نفوا ذلك. وكانت نسبة الموظفين الذين لم يكونوا على دراية بما إذا تمت معاقبتهم أو لا تبلغ 3.2%.

تعكس نتائج الاستطلاع احتمال وجود تحديات في علاقة الموظفين مع الإدارة أو قواعد العمل داخل المصنع. قد تشير النسبة العالية من الموظفين الذين أكدوا تعرضهم للعقوبات إلى وجود مشكلات في الالتزام بقواعد العمل أو فهمها بشكل صحيح، مما يستدعي الحاجة إلى مراجعة سياسات العمل وتوضيحها بشكل أفضل. على الجانب الآخر، يمكن أن تعكس النسبة المنخفضة من الموظفين الذين نفوا تعرضهم للعقوبات، ثقتهم في الالتزام بالقواعد والمعايير المنصوص عليها، ولكن قد تشير النسبة المنخفضة للذين لم يكونوا على دراية بالعقوبات إلى ضرورة تحسين التواصل بين الإدارة والموظفين وتوضيح سياسات العمل بشكل أفضل.

في حالة الإجابة بنعم ، حدد طبيعتها ؟

عند تطبيق مثل هذه الإجراءات، يجب أن يتم التأكد من أن القواعد واللوائح المنصوص عليها واضحة ومفهومة لجميع الموظفين. يتعين على الإدارة أن تكون عادلة ومنصفة في تطبيق العقوبات، مع مراعاة الظروف الفردية لكل موظف وطبيعة المخالفة. ينبغي أن يتم إبلاغ الموظف بالمخالفة التي ارتكبها والأسباب التي تستدعي العقوبة، ويجب أن يتم توثيق هذا الإجراء بشكل كامل وشفاف. في النهاية، يجب أن يكون هدف العقوبة هو تصحيح السلوك غير المقبول وتعزيز الالتزام بالسياسات والقواعد في المستقبل.

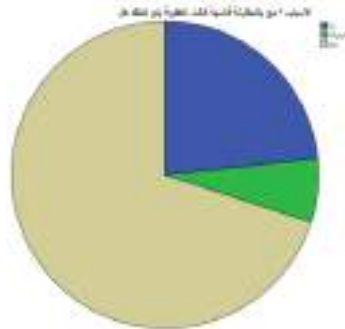
2-هل تعتقد بان العقوبة كانت قاسية بالمقارنة مع الأسباب ؟

الجدول رقم 38:هل تعتقد بان العقوبة كانت قاسية بالمقارنة مع الأسباب ؟

النسبة المئوية	التكرار	هل تعتقد بان العقوبة كانت قاسية بالمقارنة مع الأسباب ؟
70.9	21	نعم
6.5	2	لا
22.6	7	لا ادري
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 37: هل تعتقد بان العقوبة كانت قاسية بالمقارنة مع الأسباب ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

بناءً على البيانات الموجودة في الجدول، يبدو أن الغالبية العظمى من المشاركين يعتقدون أن العقوبة كانت قاسية مقارنة بالأسباب. فقد أشار 70.9% من المشاركين (21 فردًا) إلى أن العقوبة كانت قاسية، مما يعكس شعورًا عامًا بعدم الرضا أو الاعتقاد بأن الإجراءات المتخذة كانت مفرطة. في المقابل، فقط 6.5% من المشاركين (شخصين) يرون أن العقوبة لم تكن قاسية، مما يشير إلى قلة قليلة توافق على شدة العقوبة. بالإضافة إلى ذلك، 22.6% من المشاركين (7 أفراد) لم يكن لديهم رأي محدد أو لم يستطيعوا تحديد ما إذا كانت العقوبة قاسية أم لا. هذه النتائج تُبرز توجُّهًا عامًا بين المشاركين نحو الشعور بأن الإجراءات العقابية المتخذة

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

كانت غير متناسبة مع الأسباب التي استدعتها، مما يستدعي إعادة النظر في السياسات العقابية لضمان العدالة والملاءمة.

-في حالة الإجابة بنعم، ماذا تقترح لتحسين ذلك ؟

كانت إجابة الموظفين حول انهم يعتقدون ان العقوبة كانت قاسية مقارنة مع الأسباب بحيث يقترحوا تغيير نظام العقوبات أبدى الموظفون آرائهم بأن العقوبة كانت قاسية مقارنة بالأسباب المؤدية إليها، حيث شعروا أن العقوبات لم تكن متناسبة مع طبيعة الأخطاء المرتكبة. وقد اقترحوا تعديل نظام العقوبات ليكون أكثر عدالة ومرونة، مما يعزز الشعور بالإنصاف ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم دون الشعور بالظلم. يهدف هذا التغيير إلى تحقيق توازن بين الردع المناسب وتشجيع بيئة عمل إيجابية.

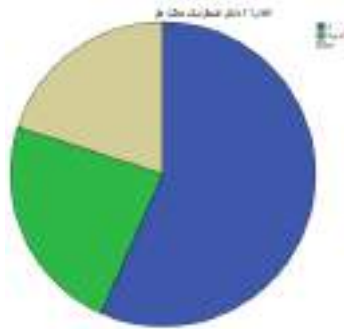
3-هل حدثت اضطرابات داخل الإدارة ؟

الجدول رقم 39:هل حدثت اضطرابات داخل الإدارة ؟

هل حدثت اضطرابات داخل الإدارة ؟	التكرار	النسبة المئوية
نعم	6	19.4
لا	17	58
لا ادري	7	22.6
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 39: هل حدثت اضطرابات داخل الإدارة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يشير الجدول إلى استجابة الموظفين حول حدوث اضطرابات داخل الإدارة. حيث أجاب 19.4% من المشاركين (6 أفراد) بنعم، مشيرين إلى أنهم لاحظوا وجود اضطرابات. في المقابل، أكد 58% من الموظفين (17 فردًا) بعدم حدوث أي اضطرابات. بالإضافة إلى ذلك، 22.6% من المشاركين (7 أفراد) لم يكونوا على دراية بوجود أي اضطرابات.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

تعكس هذه النتائج أن الأغلبية (58%) من الموظفين لا يرون أي اضطرابات داخل الإدارة، مما قد يشير إلى استقرار نسبي في بيئة العمل. ومع ذلك، نسبة الـ 19.4% التي أشارت إلى وجود اضطرابات قد تكون مصدر قلق يحتاج إلى معالجة. كما أن نسبة الـ 22.6% التي لا تدري بوجود اضطرابات تعكس مستوى معين من عدم اليقين أو الوعي بين بعض الموظفين حول ديناميكيات الإدارة. بشكل عام، يبدو أن هناك تبايناً في الإدراك بين الموظفين حول استقرار الإدارة، وهو ما قد يستدعي النظر في تعزيز التواصل الداخلي وضمان وضوح الإجراءات والسياسات الإدارية لجميع العاملين.

-في حالة الإجابة بنعم ما هي الأسباب في رأيك ؟

في موضوع الاضطرابات داخل الإدارة اغلب تصريحات الموظفين في المصنع ذهبت الى تحسين طرق العمل ، حيث تعد الاضطرابات داخل الإدارة القضايا الحساسة التي تؤثر بشكل كبير على أداء المصنع وكفاءة الموظفين. معظم تصريحات الموظفين تركزت على ضرورة تحسين طرق العمل كأساس لحل هذه المشكلات. الموظفين يشيرون إلى أن الإدارة غير الفعالة وغياب التخطيط الجيد يؤديان إلى تضارب المهام وزيادة الضغط على العاملين، مما يقلل من الإنتاجية ويزيد من معدلات الخطأ. بناءً على ذلك، يقترح الموظفون تطبيق منهجيات جديدة لتحسين سير العمل، مثل تعزيز التواصل الداخلي، وتوفير التدريب المستمر، وتبني تقنيات حديثة لتسهيل الإجراءات الإدارية. هذه التحسينات لا تسهم فقط في تقليل الاضطرابات، بل تساهم أيضاً في خلق بيئة عمل أكثر انسيابية وتعاوناً.

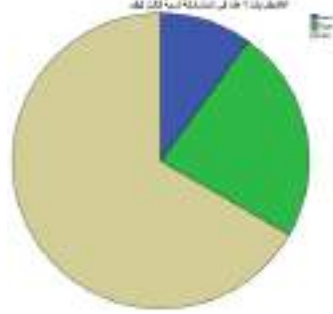
4- كيف كانت نسبة المشاركة في هذه الاضطرابات ؟

الجدول رقم 40: كيف كانت نسبة المشاركة في هذه الاضطرابات ؟

النسبة المئوية	التكرار	كيف كانت نسبة المشاركة في هذه الاضطرابات ؟
9.7	3	ضعيفة
22.6	7	مقبولة
67,7	20	عالية
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 40: كيف كانت نسبة المشاركة في هذه الاضطرابات ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يشير الجدول المقدم إلى نسبة المشاركة في الاضطرابات، موضحًا أن غالبية الموظفين شاركوا فيها بدرجات متفاوتة. يمكن ملاحظة أن المشاركة كانت "عالية" بنسبة 67.7%، وهو ما يمثل 20 عاملاً من أصل 30. هذا يشير إلى وجود استجابة كبيرة وتفاعل ملحوظ من الموظفين تجاه هذه الاضطرابات، مما يعكس شدة الاستياء أو القلق بينهم.

من جهة أخرى، جاءت المشاركة "مقبولة" بنسبة 22.6%، وهو ما يعادل 7 عمال. هذا يشير إلى أن هناك مجموعة أخرى من الموظفين كانت حاضرة ولكن بدرجة أقل من التفاعل. أما المشاركة "الضعيفة" فقد كانت بنسبة 9.7% فقط، أي ما يعادل 3 عمال، مما يدل على أن قلة قليلة من الموظفين لم تشارك بشكل كبير في هذه الاضطرابات.

إجمالاً، تشير البيانات إلى أن الأغلبية العظمى من الموظفين كانوا متورطين بدرجات متفاوتة في الاضطرابات، مع نسبة صغيرة فقط لم تكن متفاعلة بشكل كبير. هذا يعكس حالة من التضامن الجماعي أو الشعور المشترك بالمشاكل التي أدت إلى هذه الاضطرابات، مما يستوجب من الإدارة النظر بجديّة إلى الأسباب المحتملة واتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجتها.

5- هل سبق و ان اصابك حادث مهني ؟

الجدول رقم 41:91

النسبة المئوية	التكرار	هل سبق و ان اصابك حادث مهني ؟
67,7	20	لا
32.3	10	نعم
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 41: هل سبق و ان اصابك حادث مهني ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يوضح الجدول أعلاه نتائج استبيان حول الحوادث المهنية التي قد يكون الموظفين تعرضوا لها. تشير البيانات إلى أن

غالبية الموظفين، بنسبة 67.7%، لم يتعرضوا لأي حادث مهني، حيث أشار 20 فرداً من أصل 30 إلى إجابتهم بـ "لا". في المقابل، أفاد 10 عمال، بما يعادل 32.3%، بأنهم تعرضوا لحوادث مهنية.

هذه النتائج تشير إلى أن نسبة الحوادث المهنية ليست ضئيلة، حيث أن ما يقرب من ثلث الموظفين تعرضوا لحوادث في مكان العمل. هذه النسبة تستدعي الاهتمام والتحليل لمعرفة الأسباب المحتملة لهذه الحوادث والعمل على تقليلها. يجب أن تكون هناك جهود مكثفة لتحسين إجراءات السلامة وتوفير التدريب المستمر للعمال للحد من مخاطر الحوادث وضمان بيئة عمل آمنة.

-في حالة الإجابة بنعم ما هو السبب في ذلك ؟

في موضوع الإصابة بالحوادث المهنية اشارت إجابات الموظفين في المنع الى انهم بصابون غالبا بالمواد الخطيرة ، بحيث ان الإصابة بالحوادث المهنية تشكل حاجسًا كبيرًا في بيئات العمل، خاصةً عند التعامل مع المواد الخطيرة. أظهرت إجابات الموظفين أن التعرض لهذه المواد يشكل الخطر الأكبر، حيث يتعرض العاملون لمواد كيميائية سامة وقابلة للاشتعال، مما يزيد من احتمالية الحوادث. تتسبب هذه المواد في إصابات مباشرة مثل الحروق والتسمم، كما قد تؤدي إلى مشكلات صحية طويلة الأمد كالأمراض التنفسية والسرطانية. يشير الموظفون إلى ضرورة تعزيز إجراءات السلامة والتدريب على التعامل الآمن مع هذه المواد للحد من هذه المخاطر وحماية صحة العاملين وسلامتهم.

6-ماذا تقترح لتخفيض هذه الحوادث ؟

الجدول رقم 41:ماذا تقترح لتخفيض هذه الحوادث ؟

النسبة المئوية	التكرار	ماذا تقترح لتخفيض هذه الحوادث ؟
16.1	5	لقاءات نوعية

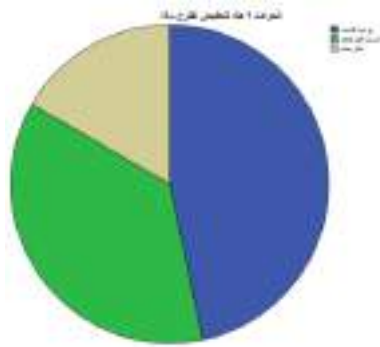
الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

35.5	11	توفير وسائل الامن
48,4	14	نظام أكثر
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 41: ماذا تقترح لتخفيض هذه الحوادث ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يعكس الجدول أعلاه اقتراحات الموظفين حول الطرق الممكنة لتخفيض الحوادث في مكان العمل، حيث بلغت النسبة الأكبر من الاقتراحات (48.4%) توصيات بتطبيق نظام أكثر صرامة وفعالية. يشير هذا إلى أن حوالي نصف الموظفين يرون أن تعزيز النظام الحالي وتحسينه يمكن أن يكون الحل الأكثر فعالية لتقليل الحوادث.

من جهة أخرى، أشار 35.5% من الموظفين إلى أهمية توفير وسائل الأمان بشكل أكبر، مما يعكس إدراكهم لأهمية الأدوات والمعدات الوقائية في حماية أنفسهم من المخاطر المحتملة في بيئة العمل. إن توفير وسائل الأمان المناسبة يمكن أن يقلل بشكل كبير من حدوث الحوادث ويساهم في خلق بيئة عمل أكثر أماناً.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

أما 16.1% من الموظفين فقد اقترحوا عقد لقاءات نوعية كوسيلة لتخفيض الحوادث. هذه اللقاءات يمكن أن تتضمن جلسات توعية وتدريبية حول السلامة في مكان العمل، مما يزيد من وعي الموظفين بالمخاطر وكيفية تجنبها.

بناءً على هذه البيانات، يبدو أن الموظفين يدركون أهمية تحسين النظام الحالي وتوفير وسائل الأمان وعقد لقاءات توعوية كإجراءات متكاملة لتقليل الحوادث في مكان العمل. لذلك، من المستحسن أن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار جميع هذه الاقتراحات والعمل على تنفيذها بشكل متوازن لتحقيق أقصى قدر من السلامة والفعالية في المصنع.

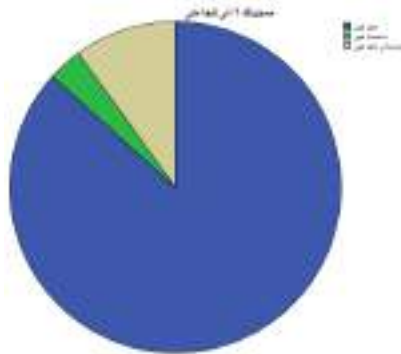
7-متى تلجا الى مسؤولك ؟

الجدول رقم 42:متى تلجا الى مسؤولك ؟

متى تلجا الى مسؤولك ؟	التكرار	النسبة المئوية
أمور عمل	26	87,1
أمور شخصية	1	3.2
أمور عمل و شخصية	3	9.7
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 42: متى تلجا الى مسؤولك ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول أن الغالبية العظمى من الموظفين، بنسبة 87.1%، يلجؤون إلى مسؤولهم لأمر تتعلق بالعمل. هذا يشير إلى أن هناك تركيزاً كبيراً على التواصل حول المهام والواجبات الوظيفية، مما يعكس أهمية العلاقة المهنية في بيئة العمل. على الجانب الآخر، نسبة صغيرة جداً من الموظفين، 3.2% فقط، يلجؤون إلى مسؤولهم لأمر شخصية، مما يدل على أن القضايا الشخصية نادراً ما تُناقش مع المسؤولين. هناك أيضاً نسبة

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

9.7% من الموظفين الذين يلجؤون إلى مسؤولهم لمناقشة أمور تتعلق بالعمل والشؤون الشخصية معاً، مما يشير إلى وجود بعض الموظفين الذين يشعرون بالراحة في مناقشة مجموعة متنوعة من المواضيع مع مسؤوليهم. إجمالاً، يتضح أن التواصل بين الموظفين والمسؤولين يتركز بشكل كبير على الأمور المهنية، مع وجود قليل من الانفتاح على مناقشة القضايا الشخصية.

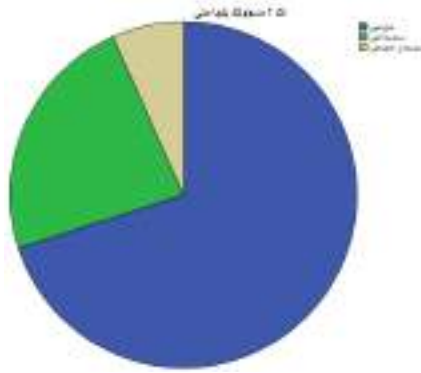
8-متى يلجا مسؤولك لك ؟

الجدول رقم 43:متى تلجا الى مسؤولك ؟

النسبة المئوية	التكرار	متى تلجا الى مسؤولك ؟
70,9	21	أمور عمل
22.6	7	أمور شخصية
6.5	2	أمور عمل و شخصية
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 43: متى تلجا الى مسؤولك ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يشير الجدول إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين يلجأون إلى مسؤوليهم في مسائل تتعلق بالعمل، حيث بلغت نسبة هؤلاء 70.9% من إجمالي الإجابات، أي ما يعادل 21 فرداً. هذا يعكس اعتماداً كبيراً على المسؤولين في حل المشكلات العملية وتقديم التوجيه المهني. من ناحية أخرى، يلجأ 22.6% من الموظفين، أي 7 أفراد، إلى مسؤوليهم في أمور شخصية، مما يشير إلى أن هناك علاقة ثقة معينة بين بعض الموظفين والمسؤولين تتيح مناقشة القضايا الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، هناك نسبة صغيرة من الموظفين، تبلغ 6.5% أي فردين، يلجأون إلى مسؤوليهم في كل من الأمور العملية والشخصية. هذا يدل على وجود قلة من الموظفين الذين يشعرون بالراحة لمناقشة جميع جوانب حياتهم مع مسؤوليهم. بشكل عام، يظهر الجدول أن الاتصالات

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

بين الموظفين والمسؤولين تركز بشكل رئيسي على الشؤون العملية، مع وجود مساحة معينة للثقة والراحة في مناقشة الأمور الشخصية لبعض الموظفين.

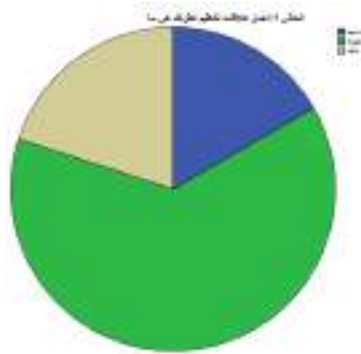
9- ما هي نظرتك لتنظيم علاقات العمل الحالي ؟

الجدول رقم 43: م ما هي نظرتك لتنظيم علاقات العمل الحالي ؟

النسبة المئوية	التكرار	ما هي نظرتك لتنظيم علاقات العمل الحالي ؟
16.1	5	ضعيفة
64,5	19	مقبولة
19.4	6	عالية
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 43: ما هي نظرتك لتنظيم علاقات العمل الحالي ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يشير الجدول إلى تقييم الموظفين لتنظيم علاقات العمل الحالية في المصنع، حيث تتوزع الآراء على ثلاث فئات رئيسية. يلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين، والبالغة 64.5% (19 عاملاً)، تعتبر أن تنظيم علاقات العمل مقبول. هذا يشير إلى أن غالبية الموظفين راضون بشكل عام عن طريقة إدارة العلاقات داخل المصنع، لكنهم يرون أيضاً أن هناك مجالاً للتحسين.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

في المقابل، يعتقد 16.1% من الموظفين (5 عمال) أن تنظيم علاقات العمل ضعيف، مما يعكس وجود بعض القصور أو المشاكل التي تؤثر سلبيًا على بيئة العمل والتواصل بين الموظفين والإدارة. هذه النسبة توحى بوجود تحديات معينة تحتاج إلى معالجة لتحسين العلاقات وتحقيق بيئة عمل أكثر إيجابية. من جهة أخرى، 19.4% من الموظفين (6 عمال) يرون أن تنظيم علاقات العمل عالي الجودة. هؤلاء الموظفين يعتقدون أن الإدارة تنجح في توفير بيئة عمل ممتازة حيث تكون العلاقات المهنية قوية ومنتجة. إجمالاً، يشير هذا التوزيع إلى أن هناك تبايناً في آراء الموظفين حول جودة تنظيم علاقات العمل، مع وجود نسبة كبيرة ترى الوضع مقبولاً، ولكن مع ضرورة الاهتمام بملاحظات الفئة التي ترى التنظيم ضعيفاً والعمل على تحسينها لتعزيز رضا جميع الموظفين.

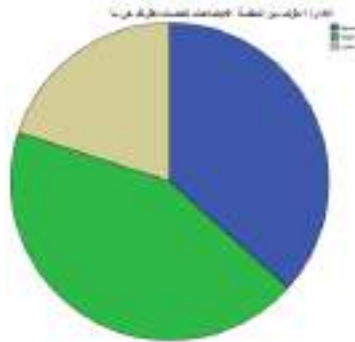
10- ما هي نظرتك للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة ؟

الجدول رقم 44: ما هي نظرتك للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة ؟

النسبة المئوية	التكرار	ما هي نظرتك للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة ؟
35.5	11	ضعيفة
45,1	13	مقبولة
19.4	6	ممتازة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 44: ما هي نظرتك للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يشير الجدول إلى تقييم الموظفين للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة، حيث تتباين الآراء بشكل ملحوظ. وفقاً للبيانات، اعتبر 35.5% من الموظفين، أي 11 فرداً، أن الخدمات ضعيفة. بينما رأى

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

45.1%، ما يعادل 13 فردًا، أن الخدمات مقبولة، مما يجعلها الفئة الأكبر. في المقابل، صنف 19.4% من الموظفين، أو 6 أفراد، الخدمات على أنها ممتازة. يتضح من هذه الأرقام أن غالبية الموظفين (80.6%) يرون أن هناك مجالًا للتحسين في الخدمات الاجتماعية المقدمة، حيث أن نسبة كبيرة تعتبرها إما ضعيفة أو فقط مقبولة. هذا يشير إلى أن الإدارة قد تحتاج إلى إعادة تقييم وتحسين هذه الخدمات لضمان رضا أكبر بين العاملين وتعزيز رفاههم في بيئة العمل.

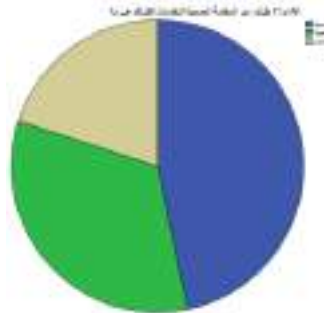
11- ما هي نظرتك للخدمات الصحية المقدمة من طرف الإدارة؟

الجدول رقم 45: ما هي نظرتك للخدمات الصحية المقدمة من طرف الإدارة؟

النسبة المئوية	التكرار	ما هي نظرتك للخدمات الصحية المقدمة من طرف الإدارة؟
48,3	14	ضعيفة
32.3	10	مقبولة
19.4	6	ممتازة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 45: ما هي نظرتك للخدمات الصحية المقدمة من طرف الإدارة؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

يظهر الجدول الذي يتناول تقييم الموظفين للخدمات الصحية المقدمة من طرف الإدارة أن هناك تبايناً واضحاً في الآراء. حيث يرى 48.3% من الموظفين، وهو النسبة الأكبر، أن الخدمات الصحية ضعيفة، مما يشير إلى وجود استياء عام وعدم رضا عن مستوى الرعاية الصحية المتاحة. في المقابل، 32.3% من الموظفين يعتبرون هذه الخدمات مقبولة، مما يعني أن ثلث الموظفين تقريباً يجدون أن الخدمات تلبى الحد الأدنى من توقعاتهم. أما النسبة الأقل، 19.4% فقط، فقد وصفت الخدمات الصحية بالمتازة، مما يعكس رضا فئة صغيرة من الموظفين عن هذه الخدمات. هذا التوزيع في الآراء يشير إلى ضرورة تحسين الخدمات الصحية في المصنع لتلبية احتياجات وتوقعات جميع الموظفين بشكل أفضل، حيث أن الغالبية العظمى لا يشعرون بالرضا الكامل عن الوضع الحالي.

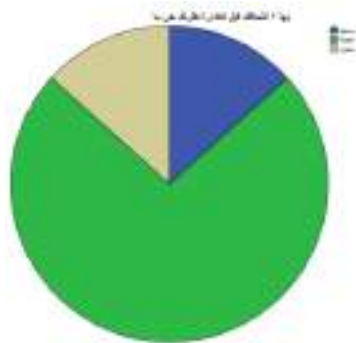
12- ما هي نظرتك للإدارة قبل الحاقك بها ؟

الجدول رقم 46: ما هي نظرتك للإدارة قبل الحاقك بها ؟

النسبة المئوية	التكرار	ما هي نظرتك للإدارة قبل الحاقك بها ؟
12.9	4	ضعيفة
74,2	22	مقبولة
12.9	4	ممتازة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 46: ما هي نظرتك للإدارة قبل الحاقك بها ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

بناءً على الجدول المقدم، يمكن ملاحظة أن غالبية الموظفين يرون أن أداء الإدارة كان مقبولاً، حيث بلغت نسبة الإجابات المصنفة كـ "مقبولة" 74.2%. بالمقابل، أظهرت النسبة المئوية للإدارة المصنفة كـ "ضعيفة" أقل

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

من المتوقع، حيث بلغت 12.9٪ فقط، بينما أظهرت الإدارة المصنفة كـ"ممتازة" نسبة مماثلة أيضًا بنسبة 12.9٪.

هذا الجدول يشير إلى أن هناك توجهًا إلى الإيجابية في نظرة الموظفين لأداء الإدارة، حيث يرى العديد منهم أن الأداء كان مقبولًا. ومع ذلك، فإن هناك بعض التحفظات أو الانتقادات حيال الأداء، حيث وصف بعض الموظفين أداء الإدارة بأنه ضعيف بنسبة 12.9٪. من الممكن أن تعزى هذه الآراء السلبية إلى عوامل مثل قلة الاتصال بين الإدارة والموظفين، أو عدم وضوح الأهداف والتوجيهات، أو عدم الاستجابة الكافية لاحتياجات ومشاكل الموظفين.

مع ذلك، يجدر بالإدارة أن تأخذ هذه الآراء بعين الاعتبار وتعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر. يمكن ذلك من خلال تعزيز التواصل والشفافية، وتوفير الدعم والتوجيه للعمال، وتحفيزهم للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة المصنع أن تستفيد من التحفيز الإيجابي عن طريق التعرف على نقاط القوة وتكريمها، وتحفيز الموظفين على تحقيق المزيد من التطور والتحسين.

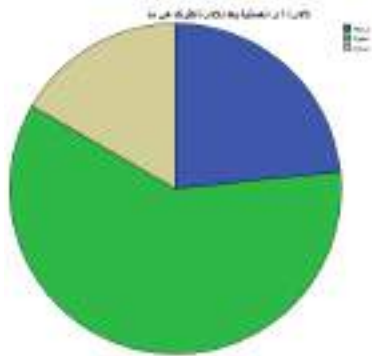
13- ما هي نظرتك للإدارة بعد الموظفين و الإدارة ؟

الجدول رقم 47: ما هي نظرتك للإدارة بعد الموظفين و الإدارة ؟

النسبة المئوية	التكرار	ما هي نظرتك للإدارة بعد الموظفين و الإدارة ؟
22.6	7	ضعيفة
61,3	18	مقبولة
16.1	5	ممتازة
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 47: ما هي نظرتك للإدارة بعد الموظفين و الإدارة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

تظهر البيانات المقدمة في الجدول نظرة متفاوتة للإدارة بعد الموظفين والإدارة من قبل الموظفين في المصنع. بناءً على الأرقام، يبدو أن معظم الموظفين يرون أداء الإدارة بعد الموظفين والإدارة على أنه مقبول بنسبة 61.3%. ومن الملاحظ أيضًا أن هناك نسبة قليلة جدًا من الموظفين (16.1%) يرون أداء الإدارة بعد الموظفين والإدارة على أنه ممتاز.

من خلال هذا التوزيع، يمكن أن نستنتج أن هناك بعض الجوانب التي يعتبرها الموظفون مقبولة في أداء الإدارة، ولكن قد يكون هناك بعض النواحي التي يحتاجون إلى تحسين. على سبيل المثال، قد تشير نسبة الإدارة المعتمدة مقبولة إلى أن الموظفين يرون أن الإدارة تقوم بواجباتها الأساسية بشكل عام، لكن قد تكون هناك مجالات لتحسين التواصل، أو توفير بيئة عمل أكثر دعمًا وتشجيعًا.

من الناحية الأخرى، يعتبر العدد القليل جدًا من الموظفين أداء الإدارة ممتازًا، وهذا قد يعكس ثقة قوية أو رضا كبير من قبل هؤلاء الموظفين في الطريقة التي تدير بها الإدارة المصنع. ومن المهم عند دراسة هذه البيانات أن نتذكر أن تقييمات الإدارة قد تختلف من شخص لآخر بناءً على تجاربهم الشخصية وتوقعاتهم. لذلك، يمكن للإدارة استخدام هذه الملاحظات كفرصة لفهم تحدياتها والعمل على تحسين العلاقات والأداء بشكل عام.

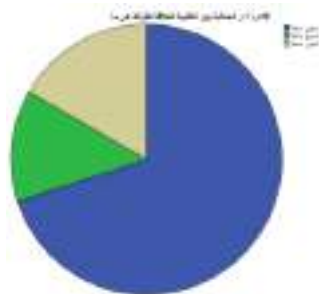
14- ماهي نظرتك للعلاقة النقايبية بين الموظفين و الإدارة ؟

الجدول رقم 47: ماهي نظرتك للعلاقة النقايبية بين الموظفين و الإدارة ؟

النسبة المئوية	التكرار	ماهي نظرتك للعلاقة النقايبية بين الموظفين و الإدارة ؟
71	21	علاقة تعاون
12.9	4	علاقة صراع
16.1	5	علاقة تشاور
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 47: ماهي نظرتك للعلاقة النقايبية بين الموظفين و الإدارة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول الذي يعكس آراء الموظفين حول العلاقة النقابية بين الموظفين والإدارة، أن 71% من الموظفين يرون أن العلاقة بين النقابة والإدارة هي علاقة تعاون. هذا يعني أن الموظفين يرى أن هناك مستوى من التفاهم والتعاون بين الطرفين يؤدي إلى تحقيق أهداف مشتركة وتعزيز أداء المصنع بشكل عام. ومع ذلك، يرى 12.9% من الموظفين أن العلاقة بين النقابة والإدارة هي علاقة صراع. يمكن أن يشير هذا إلى وجود توتر أو اختلافات بين الطرفين، قد يكون بسبب قضايا مثل الأجور، أو ساعات العمل، أو شروط العمل العامة. هذه العلاقة الصراعية قد تؤثر سلبًا على جودة العمل والإنتاجية. من جانب آخر، يرى 16.1% من الموظفين أن العلاقة بين النقابة والإدارة هي علاقة تشاور. هذا يعني أن هناك مستوى من التفاعل وتبادل الآراء والمشورة بين الطرفين فيما يتعلق بقضايا العمل. يمكن أن يكون هذا النوع من العلاقة إيجابيًا، حيث يشعر الموظفون بأنهم مسموعون ومشاركون في صنع القرارات، مما يعزز من رضاهم والتزامهم بالعمل.

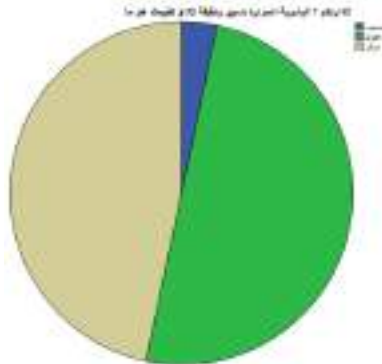
15- ما هو تقييمك لاداء وظيفة تسيير الموارد البشرية لادارتكم ؟

الجدول رقم 47: ما هو تقييمك لاداء وظيفة تسيير الموارد البشرية لادارتكم ؟

النسبة المئوية	التكرار	ما هو تقييمك لاداء وظيفة تسيير الموارد البشرية لادارتكم ؟
3.2	1	ضعيف
51.6	15	مقبول
45.2	14	ممتاز
100	30	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 47: ما هو تقييمك لاداء وظيفة تسيير الموارد البشرية لادارتكم ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

يبدو من الجدول المقدم أن تقييم أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية في إدارتك يظهر مستوى مقبول إلى ممتاز. يلاحظ أن نسبة الاعتراف بالأداء الممتاز تبلغ 45.2%، مقابل 51.6% للأداء المقبول، بينما يشير 3.2% إلى تقدير ضعيف.

على الرغم من أن هناك نسبة معترف بها بالأداء المقبول، إلا أنه يبدو أن هناك مجالاً للتحسين والتطوير في بعض المجالات. يمكن لتحديد النقاط التي تعتبر ضعيفة أن توجه الاهتمام نحو المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتعزيز، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء العام لوظيفة تسيير الموارد البشرية.

من الجانب الآخر، يجب أن نشير إلى النسبة المرتفعة للاعتراف بالأداء الممتاز، حيث تشير الأرقام إلى أن العديد من العاملين يرون أن أداء وظيفة تسيير الموارد البشرية ممتاز بالفعل. هذا يعكس التقدير والرضا العام عن العمل الذي يقوم به فريق التسيير في هذا القسم، ويشير إلى الجهود الجيدة التي يبذلونها في تحقيق أهداف الإدارة وتلبية احتياجات الموظفين.

-في حالة الإجابة بضعيف ، ما ذا تقترح لجعلها أكثر فاعلية ؟

بالنسبة لفعالية تسيير المواد البشرية في المصنع اقترح الموظفين اخضاعها لأنظمة الرقابة ، حيث ان تطبيق أنظمة الرقابة على تسيير الموارد البشرية في المصانع يمكن أن يكون له فوائد متعددة. أولاً، يساهم ذلك في تحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية وتنظيم توزيع الموظفين بشكل أفضل، مما يقلل من الفجوات في التشغيل ويزيد من الإنتاجية. ثانياً، يقلل تطبيق أنظمة الرقابة من فرص الاختلاس أو السلوكيات غير المناسبة في بيئة العمل، مما يحسن من مستوى النزاهة والأمان داخل المصنع. وأخيراً، يساهم هذا الإجراء في تعزيز الشفافية وبناء ثقة بين الموظفين وإدارة المصنع، مما يعزز الروح الجماعية والتعاون في المؤسسة. وبالتالي، يمكن اعتبار تطبيق أنظمة الرقابة على تسيير الموارد البشرية في المصانع خطوة إيجابية تعزز الأداء العملي وتعزز البيئة العملية بشكل عام.

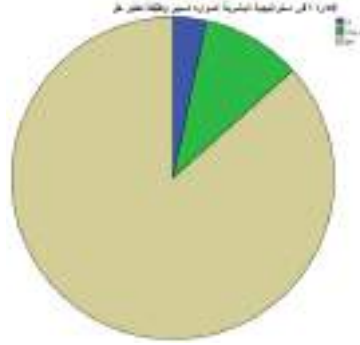
16-هل تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية استراتيجية في الإدارة ؟

الجدول رقم 47:هل تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية استراتيجية في الإدارة ؟

هل تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية استراتيجية في الإدارة ؟	التكرار	النسبة المئوية
لا	1	3.2
لا ادري	3	9.7
نعم	26	87,1
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 47: هل تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية استراتيجية في الإدارة ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول أعلاه استجابات الأفراد بشأن مدى استراتيجية وظيفة تسيير الموارد البشرية في الإدارة. بينما أجاب 87.1% من المشاركين بـ "نعم"، مما يشير إلى أنهم يرون أن تسيير الموارد البشرية تعتبر استراتيجية في الإدارة، أجاب 3.2% بـ "لا" و 9.7% بـ "لا أدري".

تعكس هذه النتائج اعتراف الغالبية الساحقة من الأفراد بأهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية كجزء أساسي واستراتيجي في عملية الإدارة. فعلى الرغم من أن التوجه العام يؤكد على أن التسيير الفعال للموارد البشرية يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، إلا أن هناك نسبة صغيرة من الأفراد لا ترى ذلك بشكل واضح أو تعبر عن عدم اليقين بشأن الدور الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية في الإدارة.

ومن المهم أن تتفهم الإدارة أهمية تسيير الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتحقيق التميز التنافسي وتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام، وذلك من خلال تطبيق سياسات وإجراءات موارد بشرية متطورة تهدف إلى جذب وتطوير واحتفاظ بالكفاءات، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية وبناء فرق العمل المتميزة.

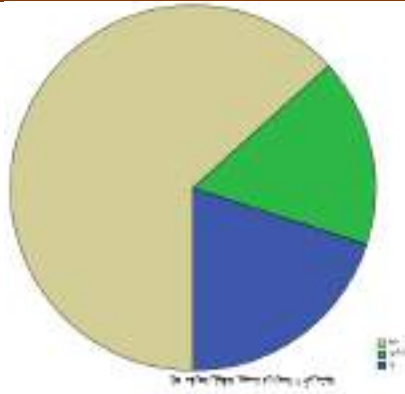
17- هل تعرف تدقيق تسيير الموارد البشرية ؟

الجدول رقم 47: هل تعرف تدقيق تسيير الموارد البشرية ؟

هل تعرف تدقيق تسيير الموارد البشرية ؟	التكرار	النسبة المئوية
لا	6	19.4
لا ادري	5	16.1
نعم	19	64,5
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

الشكل رقم 47: هل تعرف تدقيق تسيير الموارد البشرية ؟



المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 22

يظهر الجدول السابق استطلاعاً حول مدى معرفة الأفراد بتدقيق تسيير الموارد البشرية، حيث تم تقديم ثلاثة خيارات للإجابة: "نعم"، "لا"، و"لا أدري". بالنظر إلى النتائج، يبدو أن 64.5% من الأفراد أكدوا أنهم يعرفون تدقيق تسيير الموارد البشرية، بينما أجاب 19.4% بـ "لا"، و 16.1% بـ "لا أدري". يمكن تفسير نسبة الإجابات "نعم" العالية بأنها تشير إلى أن معظم الأفراد المشمولين بالاستطلاع لديهم معرفة بتدقيق تسيير الموارد البشرية. يمكن أن تعكس هذه النسبة الارتفاع في الوعي بأهمية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في بيئة العمل الحالية.

أما بالنسبة لنسبة الإجابات "لا" و "لا أدري"، فقد تشير إلى وجود نسبة من الأفراد الذين قد يحتاجون إلى مزيد من التوجيه أو التدريب في مجال تدقيق تسيير الموارد البشرية، أو قد تكون هناك حاجة لزيادة الوعي بأهميتها ودورها في تحقيق أهداف المنظمة.

-في حالة الجواب بنعم ، هل ترغب تطبيقه في ادارتكم ؟

بالنسبة لموضوع تدقيق الموارد البشرية فكانت اغلب تصريحات الموظفين في المصنع في "نعم" يريدون تطبيقه في الإدارة و تبدي الإجابة الإيجابية لغالبية الموظفين في المصنع تجاه تطبيق تدقيق الموارد البشرية في الإدارة اتجاهاً واضحاً نحو الاهتمام بالعناصر البشرية في بيئة العمل. يُظهر هذا الاستجابة القوية رغبة الموظفين في تحسين سياسات العمل والإدارة لضمان التعامل العادل والفعال والمحفز للموارد البشرية. يعزى هذا التفضيل إلى الاعتقاد في أهمية دور الموارد البشرية في تعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي، وبالتالي، فإن تبني مثل هذه الممارسات يعكس تطلعات الموظفين نحو بيئة عمل تشجع على التطوير المهني وتعزز العلاقات الإيجابية بين الموظفين والإدارة.

المطلب الثالث : التحليل العام للنتائج :

بعد دراسة شاملة وتحليل دقيق لنتائج الاستبيانات والجدول التي قمنا بتوزيعها وتحليلها، أصبح واضحاً بشكل ملحوظ مدى أهمية التدقيق الاجتماعي. إن الشواهد الكمية التي حصلنا عليها من الميدان توفر صورة ملموسة

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

ومقنعة تبرز أهمية هذا النوع من التدقيق ، و من خلال نص الفرضية أعلاه : " توجد ممارسات فعالة للتدقيق الاجتماعي تؤدي الى رفع أداء المؤسسة في مصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين تموشنت "

حيث في مصنع القفازات الطبية والجراحية TOP GLOVES بعين تموشنت، يُولي الاهتمام بالموظفين والعناية بهم أحد أولويات الإدارة. يتضح ذلك من خلال الاهتمام الشامل بعدة جوانب تؤثر على رفاهية وأداء الموظفين بشكل ملموس، بحيث :

أولاً: يُلاحظ التركيز على التوظيف واختيار الكوادر البشرية المؤهلة والتميزة لضمان تعبئة المناصب بأفضل الكفاءات. يتم تنظيم عمليات التوظيف بطرق شفافة وعادلة لضمان التوافق بين متطلبات الوظيفة ومهارات المتقدمين.

ثانياً: يُعطى اهتمام كبير لبرامج الترقية والتطوير المستمرة للموظفين. يتم توفير فرص التدريب والتطوير لتعزيز مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم الفنية والإدارية، مما يساهم في تعزيز كفاءتهم وإنتاجيتهم في العمل.

ثالثاً: يُلاحظ الاهتمام بمكافحة السلوكيات السلبية في بيئة العمل. تُعتبر السياسات الداخلية الصارمة والبرامج التوعوية والتدريبية الفعالة أدوات للحد من السلوكيات غير الملائمة وتعزيز السلوكيات الإيجابية بين الموظفين.

رابعاً: يُشجع على المشاركة والاتصال الفعال بين الموظفين وإدارة المصنع. يُعزز ذلك من الشفافية والتفاعل البناء داخل الفرق العملية، مما يساهم في تحسين تدفق المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل مدروس ومبني على أسس دقيقة.

خامساً: يتم التركيز على خلق جو اجتماعي مشجع وداعم داخل المصنع. تُنظم فعاليات اجتماعية وفرص تفاعلية بين الموظفين لتعزيز الروح الجماعية والانتماء إلى المكان، مما يساهم في بناء بيئة عمل ملهمة ومحفزة.

أظهرت البيانات أن هناك علاقة مباشرة بين اعتماد المؤسسات على التدقيق الاجتماعي بشكل منتظم وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة. على سبيل المثال، تبين أن المؤسسات التي تنفذ التدقيق الاجتماعي بانتظام تتمتع

بمستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، مما يساهم في زيادة ثقة الجمهور والمساهمين في الشركة.

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت البيانات أن الشركات التي تولي اهتماماً بالتدقيق الاجتماعي تتمتع بصورة إيجابية أكبر في السوق، وتحظى بدعم أوسع من العملاء والمستثمرين. هذا يعزز من مكانة المؤسسة ويساهم في تحسين أدائها المالي والعملياتي.

من الناحية الاجتماعية، أظهر التحليل أن التدقيق الاجتماعي يساهم في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات وتحسين علاقاتها مع المجتمعات المحلية والمستفيدين من خدماتها. هذا يعكس التزام المؤسسة بالاستدامة والتنمية المجتمعية المستدامة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

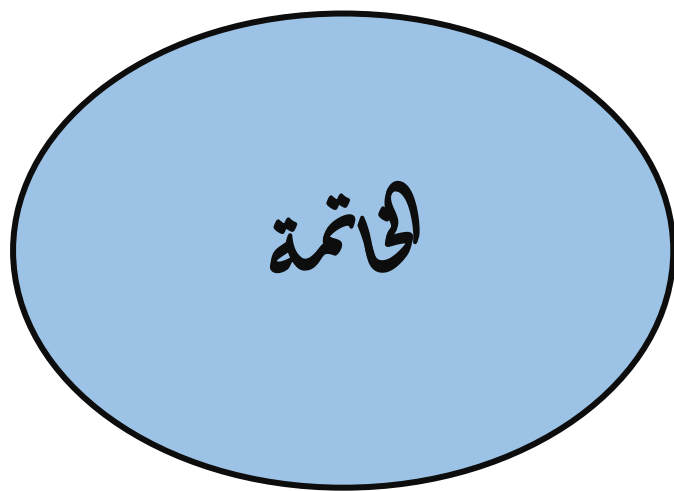
باختصار، يوضح التحليل الكمي والميداني أن التدقيق الاجتماعي ليس مجرد أداة للامتثال القانوني، بل يمثل أساسًا أساسيًا لتحقيق النجاح المستدام والمساهمة الفعّالة في التنمية المجتمعية. يُنصح بشدة بتعزيز جهود التدقيق الاجتماعي وتكامله في استراتيجيات الأعمال للمؤسسات، لضمان استدامة نجاحها وتحقيق التوافق مع توقعات المجتمع والأطراف المعنية و عليه نقبل الفرضية بأنه توجد ممارسات فعّالة للتدقيق الاجتماعي تؤدي الى رفع أداء المؤسسة في مصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين تموشنت "

خلاصة الفصل الثاني :

الفصل الثاني : دراسة ميدانية بمصنع القفازات الطبية و الجراحية TOP GLOVES بعين

تموشنت

من خلال دراستنا للجانب الميداني في مصنع القفازات الطبية والجراحية "Top Gloves" بولاية عين تموشنت، والتي استندنا فيها على استمارة استبيان قمنا بتوزيعها على الموظفين في المصنع، وجدنا أن هذه العملية ساعدتنا في الحصول على معلومات قيمة. بعد تحليل هذه المعلومات والنتائج التي توصلنا إليها، يظهر أن التدقيق في موارد الموارد البشرية (التدقيق الاجتماعي) يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة، ويسهم في تحسينها.



الخاتمة

من خلال ما سبق نستنتج عمليات التدقيق الاجتماعي تلعب دوراً بارزاً وحيوياً في تحسين أداء المؤسسات. من خلال تحليل ومراجعة سياسات وإجراءات الموارد البشرية، يمكن لعمليات التدقيق الاجتماعي تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير. كما يساهم التدقيق الاجتماعي في تعزيز التواصل والتفاعل بين مختلف أقسام ومستويات المؤسسة، مما يعزز الشفافية ويعمل على بناء بيئة عمل إيجابية وثرية.

بفحص وتقييم الالتزام بالسياسات والقوانين الاجتماعية والبيئية، يساهم التدقيق الاجتماعي في تعزيز المسؤولية المؤسسية والاستدامة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التدقيق الاجتماعي إلى تحسين علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي والأطراف المعنية الأخرى، مما يساهم في بناء سمعة إيجابية وتعزيز الثقة.

كما ان الرفع مستوى المؤسسة يعد هدفاً حاسماً يسعى إليه كل من يدير أو يعمل في بيئة عمل مؤسسية. إن تحسين أداء المؤسسة يتطلب جهوداً متواصلة ومتعددة الأبعاد. يجب أن نولي اهتماماً خاصاً لتحسين العمليات وتطوير السياسات والإجراءات بما يتناسب مع احتياجات الوقت وتطلعات العملاء والموظفين. علاوة على ذلك، ينبغي أن نكرس جهودنا لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز ثقافة الابتكار والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة. بالاستفادة من التحليلات والبيانات والملاحظات المستمدة من الجهود الميدانية مثل الاستبيانات والتقارير، يمكننا تحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط عمل فعالة لتحقيق التحسين المستمر. في نهاية المطاف، يكمن النجاح في تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل مستدام، وهذا لا يتأتى إلا من خلال جهود متواصلة وتعاون مشترك يشمل كل أفراد الفريق نحو النمو والتطور.

و عليه ان تأثير التدقيق الاجتماعي على رفع أداء المؤسسة يعكس أهمية هذه العملية في تحقيق الأهداف وتحسين النتائج. من خلال تقييم وتحليل مختلف جوانب العمل الاجتماعي داخل المؤسسة، يمكن تحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. يساهم التدقيق الاجتماعي في تعزيز التواصل وبناء الثقة بين العاملين، كما يعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير مهارات الفريق، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة كفاءة العمل وتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يساعد التدقيق الاجتماعي في تحديد ومعالجة المشاكل الاجتماعية داخل المؤسسة مثل الاحتياجات النفسية والاجتماعية للموظفين، مما يعزز روح الانتماء والولاء للمؤسسة. وبالتالي، يمكن القول بثقة إن تنفيذ التدقيق الاجتماعي بشكل فعال يمثل خطوة أساسية في رفع مستوى أداء المؤسسة وتعزيز نجاحها على المدى الطويل. و عليه توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

الخاتمة

- للمصنع ممارسات تخصص الاداء الاجتماعي تتمثل في توظيف جيد إجراء مقابلات متعددة المراحل تشمل اختبارات تقييم المهارات، والمقابلات السلوكية، والاختبارات النفسية لضمان اختيار الأفضل و قديم برامج تدريبية وتطويرية مستمرة تركز على تحسين المهارات الفنية والإدارية للموظفين.

- المؤسسة تعتمد على تنمية موردها البشري بحيث تستثمر المؤسسة بشكل كبير في تطوير قدرات ومهارات موظفيها من خلال برامج تدريبية منتظمة، وفرص تعليمية مستمرة، وتقديم الدعم اللازم لتعزيز مساراتهم المهنية. هذا الاستثمار في رأس المال البشري يعزز من إنتاجية الموظفين ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة.

- المؤسسة تعتمد على نظام اجور جيد بحيث تتبنى المؤسسة نظام أجور عادل ومنافس في السوق، مما يساعد في جذب واستبقاء الكفاءات العالية. يعكس نظام الأجور الجيد التقدير الحقيقي لمجهودات الموظفين ويساهم في رفع معنوياتهم وتحفيزهم على الأداء الأفضل. كما يتضمن النظام مزايا إضافية مثل التأمين الصحي، والمكافآت، والعلاوات.

- المؤسسة تعتمد على الشفافية في التبع التعامل تتميز المؤسسة بسياسات واضحة وشفافة في جميع تعاملاتها، سواء داخليًا بين الموظفين أو خارجيًا مع العملاء والموردين والشركاء و الشفافية تعزز الثقة والوضوح في العلاقات، مما يقلل من الشكوك ويزيد من المصداقية والالتزام بالقيم الأخلاقية.

- المؤسسة لديها مناخ اجتماعي توفر المؤسسة مناخًا اجتماعيًا داعمًا وإيجابيًا، يركز على تعزيز العلاقات بين الموظفين وبناء روح الفريق. هذا يشمل تنظيم فعاليات اجتماعية وثقافية ورياضية، والتأكيد على التواصل المفتوح والاحترام المتبادل. المناخ الاجتماعي الجيد يعزز من رضا الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

- لديها تعاملات جيدة مع الشركاء الاجتماعيين هناك بيئة عمل تشجع التعاون والتفاعل الإيجابي.

التوصيات والاقتراحات:

- من الضروري تطوير سياسات وإجراءات واضحة ومحددة للتدقيق الاجتماعي لضمان التنفيذ الفعال والمتسق. ينبغي أن تشمل هذه السياسات تحديد الأدوار والمسؤوليات، ومعايير الأداء، وآليات المتابعة والتقييم.

الخاتمة

- يجب تعزيز التوعية بأهمية التدقيق الاجتماعي بين جميع الموظفين وأصحاب المصلحة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تركز على أهداف وفوائد التدقيق الاجتماعي وكيفية تطبيقه بشكل فعال.
- توظيف التكنولوجيا المتقدمة في عمليات التدقيق الاجتماعي يمكن أن يسهم في تحسين الكفاءة والدقة. يمكن استخدام نظم إدارة البيانات والتحليلات الرقمية لرصد الأداء وتحليل البيانات بشكل أسرع وأكثر فعالية.
- ينبغي تشجيع المجتمعات المحلية على المشاركة الفعالة في عمليات التدقيق الاجتماعي. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء منصات تفاعلية ومجالس استشارية تتيح للأفراد التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم.
- من المهم إجراء تقييم دوري لعمليات التدقيق الاجتماعي لضمان تحقيق الأهداف المحددة. ينبغي أن يشمل ذلك مراجعة السياسات والإجراءات وتحديثها بما يتناسب مع التطورات والمتغيرات الجديدة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا الكتب :

- راويه محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة- الإسكندرية-، 2004
- سمير عبد الغني محمود، تطورات علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الاعمال، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر ، 2020
- علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، الحكومة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع: عمان ، ، 2011
- محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل الإطار النظري-المعايير والقواعد-مشاكل التطبيق العملي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1990

ثانيا : الاطروحات الجامعية و الرسائل :

- براهمي عثمان ، العلاقة التفاعلية بين تطبيق التدقيق الاجتماعي و ممارسات المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2022-2023
- بهادي عبد العزيز ، بكاري لحبيب، مساهمة التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر تخصص التدقيق و مراقبة التسيير ، جامعة احمد دراية ، ادرا ، الجزائر ، 2020-2021،
- بوفنشوشة ميرة ، ياسف خديجة ، التدقيق الاجتماعي و الأداء ، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بجيجل ، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل ، الجزائر ، 2017-2018
- تعنة أسماء ، ساحسي نعيمة ، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة، دراسة ميدانية بالمؤسسات البنكية بادرار، مذكرة ماستر تخصص تدقيق و مراقبة التسيير، جامعة احمد دراية ، ادرا ، الجزائر، 2016-2017
- التميمي ، هاشم حسن حسين، الرقابة الاجتماعية و دورها في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية ، دكتوراه كلية الاقتصاد و الإدارة ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، العراق ، 2002،

- جديلي كوثر ، بن ساكنة مباركة ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمديرية وحدة البريد الولائية -تبسة - ، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر ، 2021-2022
- خضرة بوغافية، سلمى عبايشية ، التدقيق الاجتماعي كاداة لقيادة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج ، قالمة، مذكرة ماستر تخصص إدارة اعمال، جامعة 8 ماء 1945، قالمة ، 2018-2019
- خلادي راضية ، علي عبد الصمد عمر ، متطلبات تطبيق التدقيق الاجتماعي في بيئة الاعمال الجزائرية حسب آراء المدققين الخارجيين، مجلة الاقتصاد الجديد ، المجلد 11 ، العدد 01 ، الجزء 01 ، جامعة بن يحيى فارس ، المدية ، الجزائر ، 2019
- ديدة كمال ، واقع استخدام نظام المعلومات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية B.C.A.I.UN ، مذكرة ماجستير، ورقلة، الجزائر ، 2013/2012
- ربحي لزهري، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة الحليب و مشتقاته أولاد جلال بيسكرة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016-2017
- رحمة سلمى ، ريان عباس ، التغير التكنولوجي و اثره على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر -ولاية قالمة- للفترة 2009-2018، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 08 ماي 1945 ، قالمة ، الجزائر ، 2018-2019،
- زيداني حليلة ، عبد الحسان لطيفة، الحراك المهني و اثره على أداء المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة ابن سينا بادرار ، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع عمل و تنظيم ، جامعة احمد دراية ، ادرار ، 2021-2022
- شنافي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015
- عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتورا، جامعة بسكرة، 2015/2014

- عبير علي عامر، المراجعة الاجتماعية من خلال مفهوم الجودة الشاملة في بنك التنمية و الائتمان الزراعي في مصر، مذكرة ماجستير في المحاسبي ، قسم المحاسبة و المراجعة، جامعة عين الشمس ، غير منشورة ، 2013
- مزغيش عبد الحليم ، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، فرع تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. ،2012
- موسى خالد ، مردف عبد الرحمان، دور التدقيق الاجتماعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية -صيدال) المدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجيلالي بونعامة ، خميس مليانة ، الجزائر ، 2019-2020
- وراذ فؤاد ، محاضرات في مقياس التدقيق الاجتماعي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة و تسيير الموارد البشرية، جامعة بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، الجزائر، 2021-2022
- وسي سهام، مساهمة في بناء نموذج قياس أثر المحاذاة الإستراتيجية لتكنولوجيا الانترنت على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر:بسكرة، 2014،

ثالثا : المجالات و المقالات و الملتقيات :

- اشملية ميلاد رجب، ادراك و تطبيق المراجع الخارجي في ليبيا لاسلوب المراجعة الاجتماعية ، دراسة استطلاعية للمراجعين الخارجيين في المنطقة الشرقية لليبيا، مجلة الجامعة ، المجلد 03، العدد 16، 2014
- بركة مشنان، التدقيق الاجتماعي بين النظري و التطبيق -تجارب و مشاريع دولية -، الملتقى الوطني السابع حول تطبيقات التدقيق الاجتماعي بمنظمات الاعمال 12-13 مارس 2019 ، بسكرة
- شايب الدور سلمى ، عبد الله قويدر الواحد، تفعيل وظيفة التدقيق الاجتماعي في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة مشتقاته بالشلف، مجلة المقاولاتية و التنمية المستدامة ، المجلد 04 ، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2020
- الشيخ الداوي ، تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجله الباحث- جامعه ورقلة ، العدد 7 ، 2009-2010،

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية العدد الأول ،جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر،، 2001
- مراد سكاك، فارس هباش، مداخلة بعنوان دور التدقيق الاجتماعي في اطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي ، الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية و الاقتصادية الدولية ، مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفضاء الاورومغاربي ، يوم 20-21 أكتوبر 2009 ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث و العلمي
جامعة عين تموشنت
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

التخصص : تسيير الموارد البشرية

إستبيان البحث

يشرفني أن أقدم للسادة الموظفين و الموظفات على مستوى فرع

SARL TOPGLOVES LATEX INDUSTRIES

بهذا الإستبيان من أجل مساعدتي في إنجاز رسالة ماستر خاصة بتدقيق الإجماعي كمنهج علمي تطبيقي و

إستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية

أحيطكم علما بأن المعلومات المتخصصة في هذا الإستبيان سوف تستعمل لأغراض علمية بحثية ، لهذا أرجوا

منكم الإجابة بكل صدق عليها من خلال وضع علامة X في الخانة المناسبة

تقبلوا مني فائق الإحترام و التقدير

معلومات شخصية:

العمر سنة

الجنس: ذكر أنثى

الرتبة:

الوظيفة:

الأهلية:

المستوى التعليمي: ابتدائي ثانوي جامعي

الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق

أسئلة مغلقة بالتوظيف:

1- ماهي الطريقة التي وظفت بها ؟

طريقة مباشرة إمتحان كتابي إمتحان شفوي تكوين بمدرسة خاصة

أخرى:

2- هل الوظيفة التي وظفت بها أعجبتك ؟ نعم لا لا أدري

- حالة الإجابة بلا ، ماذا تقترح لتحسين ذلك ؟

اللجوء إلى مكاتب خارجة عن المديرية العامة التشدد أكثر خلال الإمتحانات

أخرى:

3- هل المنصب الحالي يتناسب مع إمكانياتك ؟ نعم لا لا أدري

- حالة الإجابة بلا ، ما هي الأسباب حسب رأيك ؟

إمكانياتك أكبر من المنصب إمكانياتك أقل من المنصب

4- هل ترغب في تغيير المنصب المشغول ؟ نعم لا لا أدري

أسئلة متعلقة بالترقية :

- 5- هل سبق و أن تمت ترفيثك ؟ نعم لا
- حالة الإجابة بنعم ، أي أساس تم ذلك ؟ الأقدمية مسابقة كفايتك
- أخرى :
- 6- هل تعتقد أن من بين الموظفين من إستعداد بترقية لا يستحقها ؟ نعم لا لا أدري

أسئلة متعلقة بالتكوين

- 7- هل سبق و أن إستعدت من فترة تكوينية ؟ نعم لا
- حالة بنعم ، حدد مدتها ؟ قصير المدى متوسطة المدى طويلة المدى
- 8- كيف تم إختيارك لهذا التكوين ؟
- المنصب المشغول تحسين المستوى إحداث طريقة تنظيم جديدة
- أخرى :
- 9- حسب رأيك هل كانت المدة كافية لتغطية البرنامج المقرر ؟ نعم لا لا أدري
- 10- ما هو تقييمك للبرنامج الخاصة بالتكوين ؟ ممتازة مقبولة ضعيفة
- 11- ما هو تقييمك لمستوى التأطير الخاص بالتكوين ؟ ممتاز مقبول ضعيف
- 12- أين تمت الفترة التكوينية ؟
- داخل الإدارة بمدرسة تابعة للإدارة بمدرسة خاصة خارج الوطن
- أخرى :

- 13- هل كانت الفترة التكوينية ذات فائدة ؟ نعم لا لا أدري

- حالة الإجابة بلا : ماذا تقترح لتحسين ذلك ؟

- تحسين البرامج تحسين مستوى التأطير تحسين مدة التكوين

أخرى :

أسئلة متعلقة بالأجور و العلاوات :

- 14- ماهو العبلغ الأجر الصافي الذي تتقاضاه شهريا ؟
 أقل من 1200000 دج ما بين 1200000 دج و 1500000 دج ما بين 1500000 دج و 1700000 دج أكثر من 1700000 دج
- 15- هل يكفيك هذا الأجر لتغطية حاجياتك الشهرية ؟ نعم لا لا أنري
- 16- هل يتناسب الأجر مع المنصب المشغول ؟ نعم لا لا أنري
- 17- هل يتناسب الأجر مع مؤهلاتك ؟ نعم لا لا أنري
- 18- هل سبق و أن خصم مبلغ من أجرك ؟ نعم لا لا أنري

- حالة الإجابة بنعم ، كيف كان أثر ذلك عليك ؟

- تحسين المردودية خفض المردودية بدون أثر

19- هل هناك مؤسسة تعطيك أكثر من الأجر الذي تتقاضاه حاليا مقابل نفس العمل ؟

- نعم لا لا أنري

20- ما هي نوع العلاوات التي تتقاضاها بالإضافة إلى الأجر ؟

- علاوات المردودية علاوات عائلية علاوات الأقدمية علاوات المنصب

أخرى :

- 21- هل تعتقد بأن هذه العلاوات تتناسب مع تضبوطك في العمل ؟ نعم لا لا أنري
- 22- هل تعتقد بأن العلاوات تتناسب مع مردوديتك في العمل ؟ نعم لا لا أنري

أسئلة المتعلقة بعد السلوكيات السلبية

- 23- هل التوقيت المطبق حاليا يتناسب مع ظروفك الخاصة ؟ نعم لا لا أنري
- حالة الإجابة بلا ، حدد التوقيت الذي يساعدك أكثر ؟ من الساعة إلى الساعة
- 24- هل تعمل ليلا ؟ نعم لا

- حالة الإجابة بنعم هل طريقة تعويضك على العمل الليلي مناسبة ؟ نعم لا لا أدري

25- هل تستفيد من إجازتك في الوقت ؟ نعم لا لا أدري

- حالة الإجابة بنعم ، كيف يتم ذلك ؟ بمجرد الطلب وفقا لمخطط الإجابات

أخرى :

26- هل تصل إلى عملك متأخرا ؟ نادرا في بعض الأحيان غالبا

- حالة الإجابة بغالب أو في بعض الأحيان ، ماهي الأسباب حسب رأيك ؟

نقص وسائل النقل ظروف مناخية ظروف عائلية

أخرى :

27- هل سبق و أن تغيبت عن العمل ؟ نعم لا

- حالة الإجابة بنعم كم كانت المدة ؟

يوم واحد من يوم إلى 03 أيام من 03 إلى 07 أيام أكثر من 07 أيام

28- إلى ماذا ترجع أسباب هذا التغيب ؟

ظروف صحية ولادة غياب مرخص برتب غياب مرخص بدون راتب

أخرى :

29- حسب رأيك كيف يمكن أن تخفف من هذه الظاهرة في الإدارة ؟

تحسين ظروف العمل إجراءات لقاءات نوعية تطبيق نظام تأديبي صارم

تقديم علاوات لعدم المتغيبين

أخرى :

30- هل فكرت في مغادرة الإدارة نهائيا ؟ نعم لا

- حالة الإجابة بنعم ، ماهي الأسباب التي جعلتك تفكر في مغادرة الإدارة ؟

انخفاض الأجر طرق عمل غير مناسبة الظروف المهيئة لمقر العمل

- حالة الإجابة بنعم هل طريقة تعويضك على العمل الليلي مناسبة ؟ نعم لا لا أدري

25- هل تستفيد من إجازتك في الوقت ؟ نعم لا لا أدري

- حالة الإجابة بنعم ، كيف يتم ذلك ؟ بمجرد الطلب وفقا لمخطط الإجازات

أخرى :

26- هل تصل إلى عملك متأخرا ؟ نادرا في بعض الأحيان غالبا

- حالة الإجابة بغالب أو في بعض الأحيان ، ماهي الأسباب حسب رأيك ؟

نقص وسائل النقل ظروف مناخية ظروف عائلية

أخرى :

27- هل سبق و أن تعيبت عن العمل ؟ نعم لا

- حالة الإجابة بنعم كم كانت المدة ؟

يوم واحد من يوم إلى 03 أيام من 03 إلى 07 أيام أكثر من 07 أيام

28- إلى ماذا ترجع أسباب هذا التعب ؟

ظروف صحية ولادة غياب مرخص برتب غياب مرخص بدون راتب

أخرى :

29- حسب رأيك كيف يمكن أن تخفف من هذه الظاهرة في الإدارة ؟

تحسين ظروف العمل إجراءات لقاءات نوعية تطبيق نظام تأديبي صارم

تقديم علاوات لعدم المتغيبون

أخرى :

30- هل فكرت في مغادرة الإدارة نهائيا ؟ نعم لا

- حالة الإجابة بنعم ، ماهي الأسباب التي جعلتك تفكر في مغادرة الإدارة ؟

إخفاض الأجر طرق عمل غير مناسبة الظروف السيئة لمقر العمل

- 38- هل تعتقد بأن العقوبة كانت فاسية بالمقارنة مع الأسباب : نعم لا لا أدري
- حالة الإجابة بنعم ، ماذا تقترح لتحسين ذلك ؟ تغيير نظام العقوبات تطبيق العقوبات بصفة عادلة
- أخرى :
- 39- هل حدثت إضرابات داخل الإدارة ؟ نعم لا لا أدري
- حالة الإجابة بنعم ، ماهي الأسباب في رأيك ؟ رفع الأجور تحسين طرق العمل
- أخرى :
- 40- كيف كانت نسبة المشاركة في هذه الإضرابات ؟ عالية مقبولة ضعيفة
- 41- هل سبق وأن أصابك حادث مهني ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم ، ما هو السبب في ذلك ؟ كهرباء حمل أثقال مواد خطيرة ضجيج
- أخرى :
- 42- ماذا تقترح لتخفيض هذه الحوادث ؟ لقاءات نوعية توطير وسائل الأمن نظام أكثر
- أخرى :
- 43- متى تلجأ إلى مسؤولك ؟ أمور عمل أمور شخصية أمور عمل وشخصية
- 44- متى يلجأ مسؤولك لك ؟ أمور عمل أمور شخصية أمور عمل وشخصية
- 45- ماهي نظرتك لتنظيم علاقات العمل الحالي ؟ ممتازة مقبولة ضعيفة
- 46- ماهي نظرتك للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الإدارة ؟ ممتازة مقبولة ضعيفة
- 47- ماهي نظرتك للخدمات الصحية المقدمة من طرف الإدارة ؟ ممتازة مقبولة ضعيفة
- 48- ماهي نظرتك للإدارة قبل إنحلالك بها ؟ ممتازة مقبولة ضعيفة
- 49- ماهي نظرتك للإدارة بعد العمالية و الإدارة ؟ ممتازة مقبولة ضعيفة

50- ماهي نظريتك للعلاقة التفاعلية بين العمالية و الإدارة ؟ علاقة تعاون علاقة صراع علاقة تضلور

أخرى :

51- ما هو تقييمك لأداء وظيفة تسيير الموارد البشرية لإدارتكم ؟ ممتاز مقبول ضعيف

- حالة الإجابة بضعيف، ماذا تقترح لجعلها أكثر فاعلية ؟

تغيير أنظمة التسيير تكوين الافراد المشرفين عليها إخضاعها لأنظمة الرقابة

أخرى :

52- هل تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية إستراتيجية في الإدارة ؟ نعم لا لا أنري

53- هل تعرف تنفيذ تسيير الموارد البشرية ؟ نعم لا لا أنري

- حالة الجواب بنعم ، هل ترغب في تطبيقه في إدارتكم ؟ نعم لا لا أنري