



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: إدارة مالية بعنوان:

# دور تحفيز العمال في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - لولاية برج بوعريريج -

الأستاذ المشرف:

ميهوب مسعود

إعداد الطلبة:

بن زيد سلمى

قريشي وسيلة

السنة الجامعية 2021-2022

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله  
وصحبه أجمعين قال تعالى «رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي  
وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه» ومن قوله ﷺ "من لم يشكر الناس لم يشكر  
الله عز وجل" فالإلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب  
اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك "الله جل جلالته"  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد  
ﷺ" بعد فضل الله عز وجل يقتضي أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي كانت لملاحظاته  
القيمة وتوجيهاته السديدة، وأخلاقه الطيبة وصاحب العلم الوفير ومعاملته الكريمة الأمر الكبير  
في وصول المذكرة إلى هذه الصورة فله عظيم شكرنا وتقديرنا جزاه الله عنا خير الجزاء  
" الاستاذ ميهوب مسعوب "

كما نتقدم بتشكراتنا و احتراماتنا لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
وعلوم التسيير بجامعة البشير الإبراهيمي، وكذلك جميع أساتذتنا في مشوارنا الدراسي.



# وتحقق ما كان بالأمس ملماً

## اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف المرسلين الحمد لله الذي علم بالقلم علم الانسان ما لم يعلم ربي لولا فضلك وكرمك لا أصل الى ما سعت لتحقيقه فالحمد لله على نعمتك وفضلك وتحية معطرة بوحها تقدير ومحبة ونجاح يتلوها عطاء لا ينتهي الحمد لله للمولى الذي بلغني هذا اليوم السعيد الحافل بمشاعر لا توصف بألاف الكلمات مشاعر امتزجت بالفرح والفخر بالإنجاز والشكر والامتنان لله عز وجل، فكم من الليالي حلمت بها لهذا اليوم الذي أرى فيه أعين أمي وأبي تتفرغر بدموع الفرح والاعتزاز بي فالحمد لله لما وصلت اليه اليوم بعد سهر وتعب، فيا والديا ابنتكم اليوم تتخرج وتطرق أبواب الدكتوراه إذا شاء الله ...

سهرتي معي يا أمي طفلة صغيرة بالأمس وها أنا اليوم على أبواب التخرج فلتهنئي بنجاحي يا أمي فأنتي سندي الأساسي يا أمي... أهدي نجاحي الى من ساندتني في صلاتها ودعائها... الى نور عيني ومن ابصرت بها طريق حياتي... الى الشامخة التي عمنتي معنى الإصرار وأن لاشئ مستحيل مع قوة الايمان... الى أروع امرأة في الوجود امي " زينب" فقد وعدتني يا أمي وها أنا احقق وعدي وحلمك أطل الله بعمرك وجزاك الله عني خير الجزاء.

أما انت يا أبي فطفلتك الصغيرة ووعدها لك أنني سأتفوق في دراستي فها أنا اوفي بوعدتي اليوم... أهدي نجاحي الى من علمني أن الدنيا كفاح... وسلاحها العلم والمعرفة... الى من سعى من أجل راحتي ونجاحي... الى من شرفني حمل اسمه... الى سندي في الحياة وأعظم وأعز رجل والدي "جمال" اطل الله بعمرك.

سلمى





# وتتعمق ما كان بالأمس فلما

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي... إلى شمعة تنير ظلمة حياتي أختي إلى الذين  
ظفرت بهم هدية من الأقدار أخوة فعرفوا معنى الأخوة "أمينة ونسيمة"

إلى رفقاء دربي في هذه الحياة وسندي بعد والدي، إلى من أرى التفائل بعينهم والسعادة في ضحكتهم، إلى السند  
والعضد والساعد اخوتي "حمزة وصابر"

إلى صديقة عمري وطفولتي، صديقة السنين، وأكثر من أختي... إلى بئر أسراري تفاصيلي وأخباري، صديقة  
الفرحة " روميصة، آية، وسيلة، نجاة"

إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء في المشوار الدراسي والحياتي وإلى كل طالب يسعى لكسب المعرفة وتزويد  
رصيده المعرفي أهدي عملي المتواضع.

سلمى



## إهداء

الحمد لله ربي العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين  
الحمد لله الذي وفقنا إلى هذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا  
ميسر الأعمال الذي أنار لنا الدرب وسخر لنا الأسباب ما يكفي لقطف ثمرة  
الجهد والاجتهاد

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

أغلى إنسانين في الوجود إلى من أمدي بالنصائح التي كانت لي نور وضياء طريقي، إلى من قدرها الرحمان  
وجعل الجنة تحت أقدامها، إلى من سهرت لثرى أبنائها بالمراتب العليا أمي "نعيمة"  
إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد في تربيتي وتوجيهي  
أبي "عامر" أطال الله في عمرك

إلى جدتي العزيزة التي أضاءت لي طريق الخير من خلال دعواتها " أم الخير "

إلى إخوتي وأخواتي " شريف ، الصالح ، عزالدين ، عماد ، لامية ، ابتسام ، غفران "

إلى كل أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم.

إلى كل الزملاء والزميلات الذين تعرفت عليهم خلال هذا المشوار ومن اجتمعت معهم أفكارهم وتوحد معهم

مساري "سلمى ، رميسة ، إكرام ، نجاة ، كريمة ، ابتسام ، فائزة ، رقية "

إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا عملي المتواضع.

وسيلة

جذب موضوع تحفيز العمال إهتمام كالا من الباحثين والمدراء والمختصين بإدارة الافراد قديما وحديثا، حيث ركزوا على دراسة مفهوم تحفيز العمال وطبيعة وقيمة العمال ومعرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى الموظفين، حيث يهدف الى اقامة علاقات طويلة الأمد مع جميع الأطراف وتحريك طاقات ورغبات الافراد والاحتفاظ بالعمال وجعلهم عمال ذو ولاء وراضين عن عملهم، بدلا من التركيز على جذبهم فقط، الأمر الذي جعل تحفيز العمال وسيلة تنعكس مباشرة في تحقيق اهداف المؤسسة.


حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تحفيز العمال ودورها في تحسن الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، كما تهدف إلى تقييم الأداء المالي وكذا إبراز أهمية تقييم الأداء المالي وتم إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية برج بوعريريج.

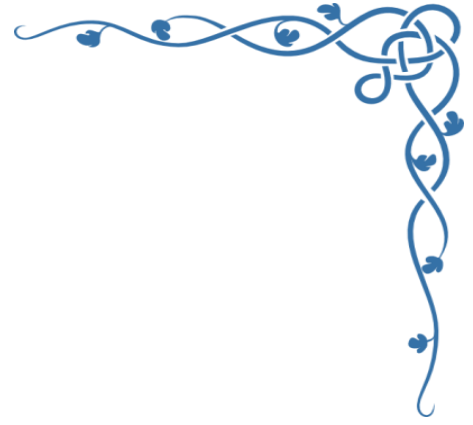
---

## Résumé

La question de la motivation des travailleurs a suscité l'intérêt des chercheurs, des gestionnaires et des spécialistes de la gestion des personnes, d'hier et d'aujourd'hui, qui se sont concentrés sur l'étude du concept de motivation des travailleurs, la nature et la valeur des travailleurs, et la connaissance de l'impact des incitations sur améliorer la performance des salariés, car elle vise à établir des relations durables avec toutes les parties, à stimuler les énergies et les désirs des individus et à fidéliser les travailleurs, et la fidéliser et à les satisfaire dans leur travail, au lieu de se concentrer uniquement sur leur attraction, ce qui rendait motiver les travailleurs un moyen directement reflété dans la réalisation des objectifs de l'institution.

Où cette étude vise à souligner l'importance de la motivation des travailleurs et son rôle dans l'amélioration de la performance financière de l'institution économique. Il vise également à évaluer la performance financière, ainsi qu'à souligner l'importance de l'évaluation de la performance financière et l'étude a été larguée sur les agences de la direction opérationnelle de la wilaya de Bordj Bou Arreridj.





فهرس

---

المحتويات





الصفحة	العناوين
	شكر وعرافان.....
	الاهداء.....
	الملخص.....
	فهرس المحتويات.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الملاحق.....
أ_د	مقدمة عامة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية</b>	
21_07	تمهيد.....
08	المبحث الأول: تحفيز العمال.....
10_08	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تحفيز العمال.....
13_10	المطلب الثاني: أهمية، خصائص وأنواع الحوافز.....
21_13	المطلب الثالث: عمليات التحفيز.....
22	المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.....
28_22	المطلب الأول: الأداء للمؤسسة.....
30_28	المطلب الثاني: الأداء المالي للمؤسسة.....
38_30	المطلب الثالث: أدوات الأداء المالي.....
39_38	المطلب الرابع: العلاقة بين تحفيز العمال والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.....
40	خلاصة الفصل الأول.....
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بـرج بوعريـريـج</b>	
42	تمهيد.....
50_43	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.....
45_43	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
50_46	المطلب الثاني: تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة.....
50	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
63_50	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
51_50	المطلب الأول: وصف واستخراج متغيرات الدراسة.....
60_51	المطلب الثاني: استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في استخراج محاور الدراسة.....
63_60	المطلب الثالث: استخدام التحليل العاملي التوكيدي في استخراج محاور الدراسة.....
63	المطلب الرابع: مناقشة النتائج.....
64	خلاصة الفصل الثاني
67_66	خاتمة
72_69	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
09	الشكل رقم 01 مخطط كيفية تحفيز العمال
16	الشكل رقم 02 هرم ماسلو
18	الشكل رقم 03 سلم الحاجات عند أديفير
45	الشكل رقم 04 الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر برج بو عريريج
61	الشكل رقم 05 النموذج المقترح للعلاقة بين تحفيز العمال والأداء المالي للمؤسسة

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
47	الجدول رقم (01) مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الحماسي
50	الجدول رقم (02) وصف لعينة البحث للبيانات الشخصية
52	الجدول رقم (03) مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي)
52	الجدول رقم (04) مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي) بعد التعديل
53	الجدول رقم (05) اختبائي KMO و Bartlett's لفقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي) بعد التعديل
53	الجدول رقم (06) مصفوفة <i>Anti-image</i> للارتباط والتباين الخاص بالفقرات المعتمدة في المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي).
54	الجدول رقم (07) قيم الشيوخ لفقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي).
54	الجدول رقم (08) قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من فقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي).
55	الجدول رقم (09) مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (تحقيق الولاء التنظيمي)
55	الجدول رقم (10) مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (تحقيق الولاء التنظيمي) بعد التعديل.
56	الجدول رقم (11) قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من فقرات المحور الثاني (تحقيق الولاء التنظيمي)
57	الجدول رقم (12) مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثالث (الرضا عن العمل)
58	الجدول رقم (13) قيم الشيوخ لفقرات المحور الثالث (الرضا عن العمل).
58	الجدول رقم (14) قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من فقرات المحور الثالث (الرضا عن العمل)
59	الجدول رقم (15) مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة)
59	الجدول رقم (16) مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة) بعد التعديل.
60	الجدول رقم (17) قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقاً من فقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة)
62	الجدول رقم (18) قيم مؤشرات المطابقة الإجمالية المحسوبة أو التجريبية والنموذجية للنموذج البنائي

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق رقم 01	استبيان الدراسة



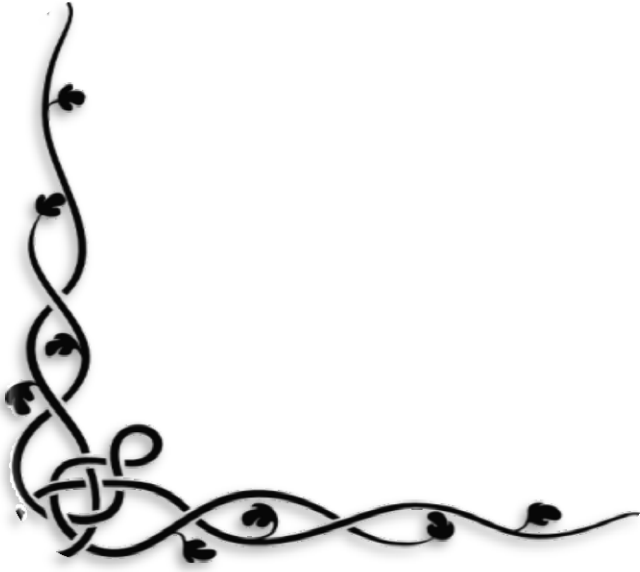




مقدمة

---

عامة



اتسم القرن الحادي والعشرون بتغيرات شاملة أدت إلى العديد من التطورات على مستوى منظمات الأعمال المختلفة خصوصا في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتنافسية، وذلك في إطار السعي الدؤوب نحو استثمار تلك التطورات في تحسين كفاءة وفعالية الأداء للعديد من منظمات الاعمال، وتعتبر المؤسسة المجال الواسع للدراسات العلمية والاقتصادية والأبحاث الميدانية، فهي النواة الرئيسية للنشاط الاقتصادي، كما تعتبر الوحدة الاقتصادية الأساسية لإنشاء وتكوين أي اقتصاد لبلد ما، بحيث نجدها تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تستقر به، ولا يمكنها العيش بعزلة عن التغيرات والتطورات المتسارعة الحاصلة في المحيط الذي يرغمها تبني وضعيتين سواء عدم قدرتها على مواكبة التطور الحاصل وبالتالي الافلاس والزوال أو تكيفها مع التغيرات وبالتالي الاستقرار والتقدم من أجل المحافظة على مكانتها في الأسواق والتفوق والتطلع اللازم بتعزيز مستواها. وعليه فإن التحدي لا يكمن في البحث عن عمال جدد فقط بل كان لازاما عليها وهي تضي قدما في إحراز التقدم أن تواجه متطلبات هذه التنمية واحتياجاتها بواسطة آليات وأفراد يتمتعون بقدر كبير من النجاعة، وفي فهم وإدراك متطلبات وحاجيات العمال للاحتفاظ بهم حتى تستطيع المنظمة فهم تفكيرهم وتصرفاتهم وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم، وبالتالي تحقيق ولاء الموظفين للمنظمة.

حيث أن المؤسسة تقوم بممارسة نشاطها الدوري والمتمثل في استغلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة لديها من أجل الحصول على منتجات لتلبية حاجات العمال المادية والمعنوية، محاولة بذلك التأقلم مع تغيرات المحيط وكسب رضاه لتضمن حينئذ هدفها الأسمى وهو الاستمرارية.

ومن دون شك أنه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال الأنشطة التنظيمية الفعالة التي تعنى ببلوغ الأهداف وتمكن من مواكبة التطور المطلوب، والتحفيز يمثل أحد محاوره الأساسية لأنه يعد من بين السياسات التي لاتقل شأنًا عن باقي السياسات الإدارية الأخرى، على اعتبار أنها نشاط حيوي تسعى الإدارة من خلال حسن استغلاله إلى التأثير الإيجابي على الأفراد في جوانب عدة من حيث الارتقاء بالأداء الوظيفي و تحسين الجانب الاجتماعي لهم في سبيل تنمية العلاقات العامة الداخلية التي تسود بين المؤسسة ومرؤوسيهيها في كافة المستويات الإدارية وفي مختلف الأقسام والفروع التي تضمها. ولأن نوعية العلاقات العامة التي تربط عناصر البيئة الداخلية في محيط العمل تمثل معيارا أساسيا في تحديد مقياس نجاح المؤسسة أو فشلها، لذا فمن الضروري التعامل مع العنصر البشري بما أنه مصدر كل الطاقات وهو المسؤول عن تحصيل كل الإنجازات من خلال التحفيز الذي يعتبر مطلبها هاما لكونه يمثل استثمار طويل الأجل، يساهم في توجيه سلوكيات الأفراد ودفعها لاستقطاب جهودهم وتعاونهم من منطلق تحديد الاحتياجات الفعلية لهم وإشباعها بطريقة تتناسب مع حيوية الدور الذي يقومون به. ولقد أشير الى أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية اذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ولجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهيهم بشكل مستمر، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على أدائهم الوظيفي وتحقق المؤسسة هدفها الأساسي في الاستمرارية وتحسين الأداء المالي.

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغها الأهداف المراد تحقيقها، والتي ازدادت أهميتها في ظل تعدد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، واتسام السوق بالمنافسة التامة حيث أصبح لازما على المدير التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، ويجب على المدير المالي القيام بمجموعة من الدراسات قبل اتخاذ أي قرارات مالية استراتيجية.

من خلال ما سبق يمكن تحديد الإشكالية التالية: ما مدى تأثير تحفيز العمال في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟ واخترنا في دراستنا هذه شركة اتصالات الجزائر لولاية برج بوعرييج كدراسة حالة نظرا لأن هذه الأخيرة تعتبر المثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية الإشكاليات الفرعية التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة بين مختلف المحاور الأربعة (رفع الأداء الوظيفي، تحقيق الولاء التنظيمي، الرضا عن العمل والأداء المالي)؟

- ما هو أثر تحفيز العمال في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عامة وفي مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة؟

### فرضيات الدراسة

تستند الدراسة الى الفرضيات التالية:

1- وجود علاقة معنوية بين العوامل وفقرات تحفيز العمال (رفع الأداء الوظيفي، تحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن العمل) أي تشبعات مقبولة.

2- تنمية الأداء الوظيفي يحقق الرضا عن العمل.

### مبررات اختيار الموضوع

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع محل الصدفة وإنما كان نتيجة عدة اعتبارات علمية وأخرى ذاتية، حيث تتمثل الاعتبارات العلمية في:

- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية.

- تسليط الضوء ولفت الانتباه الى عدة عوامل مهمة من الممكن أن تساهم في ترقية وتنمية المؤسسة وبالتالي الاقتصاد ككل.

أما الاعتبارات الذاتية تتمثل في:

- علاقة الموضوع بمجال التخصص.



-الرغبة الشخصية في البحث عن الموضوع.

### أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

- 1- تشخيص واقع تحفيز العمال في المؤسسات الاقتصادية ومدى تأثيرها في الأداء المالي.
- 2- بلورة مكونات تحفيز العمال بوصفها القاعدة الأساسية في ضمان اكتساب والاحتفاظ بالعمال والسعي لتقديم أفضل المتطلبات للعمال.

### أهداف الدراسة

تتلخص أهداف هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- تعريف العاملين في المؤسسة بدور وأهمية مكونات تحفيز العمال وأثرها في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- 2- تحليل مكونات تحفيز العمال ومدى تأثيرها في الأداء المالي للمؤسسة.
- 3- التعرف على أثر تحفيز العمال في تحسين قدرة العاملين على حل المشكلات.
- 4- التعرف على أثر تحفيز العمال في كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة.

### منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة، الذي يتطلب مسح للأدب النظري بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والبحث الميداني من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة من وحدة التحليل.

تكون مجتمع الدراسة من كافة عمال الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لبرج بوعرييج.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على مصدرين للحصول على المعلومات هي:

- 1-المصدر الثانوي: الإطار النظري، ما أورده الباحثين من مفاهيم ومضامين في موضوع الدراسة الحالية.
- 2-المصدر الأولي: الجانب التطبيقي، تم الإعتماد فيه على الاستبيان، حيث إعتمدنا على نوع واحد من الإستبيان، ويتكون من ثلاث أقسام:

**القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية للعاملين في المؤسسة وتتمثل في الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** يضم مجموعة من الأسئلة المتعلقة بتحفيز العمال والتي تناقش: رفع الأداء الوظيفي، تحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن العمل.

**القسم الثالث:** يضم أسئلة عن الأداء المالي بالمؤسسة.

وتم قياس جميع فقرات الاستبانة المتعلقة بالجزء الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1-غير موافق بشدة، 2-غير موافق، 3-محايد، 4-موافق، 5-موافق بشدة)، ويوضح الملحق 01 استبيان الدراسة.

### حدود الدراسة

تشمل الحدود الزمانية والمكانية لإجراء الدراسة وهي كما يأتي:

- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2021-2022.
- الحدود المكانية: إقتصرت الدراسة في جانبها المكاني على خمس وكالات تجارية تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر متواجدة على مستوى ولاية برج بوعرييج وهي وكالة الامير عبد القادر، وكالة 8 مارس، وكالة برج بوعرييج 13، وكالة راس الواد ووكالة برج الغدير.

### هيكل البحث

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تناولنا في الفصل الذي جاء عنوانه الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية مجموعة من المفاهيم العامة عن تحفيز العمال (رفع الداء الوظيفي، تحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن العمل) والأداء المالي (الربحية، المبيعات والتكاليف) والعلاقة بينهما، الأهمية والأدوات المستخدمة في ذلك.

أما فيما يخص الفصل الثاني والذي جاء لدراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية برج بوعرييج، حيث قمنا بتقديم للمؤسسة محل الدراسة، أهدافها وهيكلها التنظيمي، وكذا تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، كما سنتطرق فيه إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.



## الفصل الأول

---

الأدبيات النظرية حول تخفيض العمال وتحسين  
الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية





### تمهيد

يعتبر التحفيز محل اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم الأفضل، فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية بهدف إشباع حاجاته الإنسانية وتحفيز الغايات المبدولة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن معرفة القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مستمرا في المنظمة كما أنه يعتبر جوهر نشاط المنظمة الناجحة والفاعلة، ونظرا لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل، ويتم منح الحوافز من خلال تدريبهم وذلك في سبيل تخطيط ومعرفة وابتكار وإبداع مما يحقق أهداف وارتقاء المؤسسة وتحسين الأداء المالي في المؤسسة عن طريق تحفيز العمال.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: تحفيز العمال.

المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

### المبحث الأول: تحفيز العمال

يعد التحفيز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمدربين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز.

وقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، سنتناول في المطلب الأول مفاهيم عامة حول تحفيز العمال، أما في المطلب الثاني سنتناول أهمية، أنواع وخصائص الحوافز، وأخيرا المطلب الثالث سنتناول فيه عمليات التحفيز.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تحفيز العمال

سنتناول في هذا المطلب الجانب النظري من التحفيز بداية التعريف به، وكذلك تعريف تحفيز العمال يعتبر التحفيز أمرا هاما بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثر.

#### 1-تعريف التحفيز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

**تعريف 01:** يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الحصول إلى تحقيق أهداف معينة.<sup>1</sup>

**تعريف 02:** عرف التحفيز كذلك "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والراغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة."<sup>2</sup>

**تعريف 03:** التحفيز هو عملية لتأثير في سلوك الوظيفي والإنساني للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل الذي يتركز على رضى العاملين لتحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مديني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007، ص 476.

<sup>2</sup> بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011-2012، ص 148.

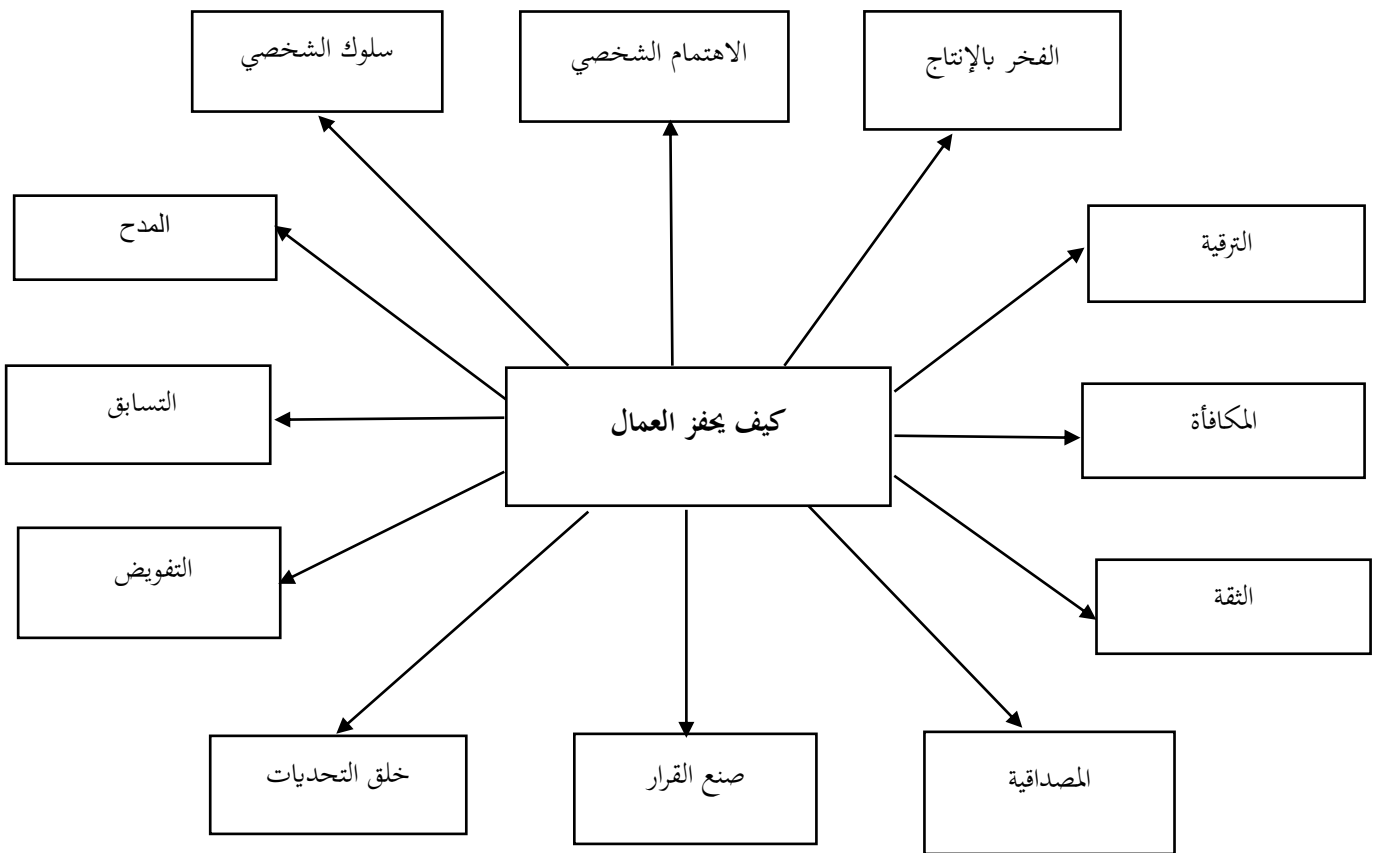
<sup>3</sup> موسى خليل، "الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، ص 171.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

**تعريف 04:** التحفيز هو شحن وتقوية مشاعر الفرد وأحاسيسه الداخلية التي تقوده إلى تحقيق أهدافه، وتسهيل عليه القيام بها.<sup>1</sup> ومنه يعرف التحفيز كالتالي: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها لتحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه واشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته."<sup>2</sup>

2- تعريف تحفيز العمال:

2-1- كيف يحفز العمال:



الشكل رقم (01): مخطط كيفية تحفيز العمال

<sup>1</sup> لمياء عبد الله بن صالح الشبيبي، أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب، الجامعة الدولية الافتراضية، المملكة المتحدة 2010، ص8.

<sup>2</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص18.

### 2-2-2- فوائد تحفيز العمال

توجد أربعة فوائد أساسية لتحفيز العمال هم:

- 2-2-2-1- انخفاض نسبة التغيب: عندما يجب العمال عملهم فإنهم يحضرون على الحضور الدائم حتى في الظروف الصعبة.<sup>1</sup>
- 2-2-2-2- انخفاض معدل دوران العمال: عندما يجد العمال المدح والثقة والتحفيز الكافي فإنهم يميلون نحو الاستقرار في عملهم.
- 2-2-2-3- سلوك أفضل للعمال: عندما يتوفر التحفيز الجيد للعمال فإنهم يكتسبون سلوك أفضل داخل المؤسسة ويميلون للتعاون مع بعضهم.
- 2-2-2-4- تحقيق الأهداف: يعد التحفيز أمر مهم لدفع العمال نحو العمل بحماس وتحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة.<sup>2</sup>

ومنه مما سبق نستنتج أن تحفيز العمال: تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حالات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والجديد.

### المطلب الثاني: أهمية، خصائص وأنواع الحوافز

في هذا المطلب سنتناول فيه أهمية الحوافز، أنواعها المتعددة وإلى الخصائص التي تمتاز بها.

#### أولاً: أهمية الحوافز

- تحسين الوضع المادي والاجتماعي للعمال وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية وأهداف المؤسسة؛
- تحقيق حالة الرضا للعمال داخل المؤسسة مما يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإنتاجية قدرات إنتاجية؛
- تنمية روح التعاون والتضامن بين العمال؛
- القضاء على مشاكل الغيابات وعدم انتظام دوام العمال؛
- تعمل على إشباع حاجات العمال؛
- تعمل على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخلق ظروف عمل أفضل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صالح علي عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 2016، ص319.

<sup>2</sup> أحمد السيد الكردي، نظام الأجور والحوافز الفعال، منتدى منظمات الأعمال، 2017، ص65.

<sup>3</sup> صالح علي عودة الهللات، نفس المرجع، ص288.

ثانيا: خصائص الحوافز:

يجب أن تتسم الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في يمكن تقديره وقياس أبعاده.
2. **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
3. **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
4. **التحفيز:** يجب أن تتسم الحوافز بإثارة هم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.
5. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع الحوافز التي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
6. **تحديد معدلات الأداء:** تعتمد الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على حوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
7. **القبول:** تتسم الحوافز بقبول من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
8. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
9. **المرونة:** يجب أن تتسم الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
10. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

ثالثا: أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات:

<sup>1</sup> باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014، ص13.

- قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

### 1-حوافز مادية:

- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.<sup>1</sup>
- هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات.<sup>2</sup>
- ✓ وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:
- أ- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.
- ب- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- ت- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها لتحفيز الموظفين.
- ث- الترقية: حيث لها دور كبير في حفز الموظفين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.<sup>3</sup>

**2-حوافز معنوية:** ويقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة الموظفين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.<sup>4</sup>

وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من أجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية من أهمها:

- أ- الشكر والتقدير: ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على الموظفين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزها الحقيقي.
- ب- فرص الترقية والتقدم: يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد.

<sup>1</sup> فهيم منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص335.

<sup>2</sup> اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص376.

<sup>3</sup> علي مجد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال حول أداء بشري متميز، دار التوزيع النشر الإسلامية، 1982، ص151.

<sup>4</sup> شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص2010.



ت- المشاركة في الإدارة: وتتمثل في اشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

ث- التوافق المهني: ويقصد بذلك الموافقة بين العمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء والمنتوج.<sup>1</sup>

● قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى:

1- حوافز إيجابية: هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله (ترسيم)، ومنح شهادات الاعتراف والتقدير.

2- حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي والتأديبي التي يتخذها مع الأفراد والموظفين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.<sup>2</sup>

● قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:

1- حوافز فردية: هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على إنجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

2- حوافز جماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج، فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدمها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: عمليات التحفيز

سنتناول في هذا المطلب أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها، نتطرق كذلك إلى أهم النظريات العملية لتحفيز الموظفين وإلى معوقات التحفيز.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط01، الأردن، 2005، ص256-257.

<sup>2</sup> حضير كاضم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط1، عمان، 2007، ص45.

<sup>3</sup> محمد حافظ الحجاري، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، (د.س.ن)، الإسكندرية، ص214.

أولاً: أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها

يمكن عزيزي المدير أن تزيد فاعليتك في تحفيز مرؤوسيك إذ قمت بما يلي:<sup>1</sup>

\* تعرف بدقة على أهداف منظمتك، ونقلها بصورة محددة وواضحة أهم، فهي تعتبر أهدافاً لهم أيضاً؛

\* تعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس؛

\* الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر؛

\* استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم تحفيزهم لمزيد من الجهد في العمل؛

\* حاول دائماً أن تكون المكافأة ذات القيمة بالنسبة للفرد ومنتشبة مع رغباته؛

\* قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛

\* اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك، ودرهم بنفسك، ثم تابع الأداء؛

\* قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطوبة مباشرة كلما أمكن ذلك؛

\* لا تعطي مرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية؛

\* تعرف على إمكانات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحياتك في هذا المجال؛

\* إذا لم تستطع تقديم الحوافز المالية والمادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم الحوافز المعنوية؛

\* أقدم معلومات مستمرة لمرؤوسيك عن مدى التقدم في الإنجاز؛<sup>2</sup>

\* تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة، وكيفية استخدامها؛

\* تشجيع المشاركة وروح التعاون بين مرؤوسيك.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص178.

<sup>2</sup> Nicol Aubert: diriger et motivé, art et pratique du management, édition d'organisation, paris, France, 2002, pp 19-20.

ثانيا: النظريات العملية لتحفيز الموظفين

### 1- Ma slow نظرية ما سلو

يعتبر ماسلو من أهم المنظرين السلوكيين في مجال الدوافع الإنسانية للعمل. ونظرية الحاجات تعد من أكثرها شيوعا وتداولاً من جهة تطبيقها في مجال التنظيمات، حيث تشير هذه النظرية إلى أن الفرد تحكمه احتياجات محددة وهذه الاحتياجات هي التي تدفع به إلى انتهاج سلوكيات وتصرفات معينة يسعى دائما إلى إشباعها، وفي السياق نفسه وضع ماسلو أربعة افتراضات أساسية تحكم نظريته:

أ- إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها؛

ب- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك وبالتالي يتم الانتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى؛

ت- يفترض ماسلو أن يتم أولا الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه؛

ث- باعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد وما تتسم به من تنوع وتداخل فطرق إشباعها تتعدد وتفوق طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية والتي تكون عادة محددة وسهلة الإشباع.

وبناء على هذه الافتراضات يقدم لنا ماسلو نظريته ويعتقد أن احتياجات الأفراد تكون مرتبطة بطريقة متسلسلة في شكل هرم حسب أهميتها وأولويتها فيما يلي يتم التعرض لكل حاجة بالتفصيل كالتالي:

**1. الحاجات الفيزيولوجية:** يمكن القول إن الحاجات تعد أساسية باعتبارها من الضروريات الأولى والمسؤولية عن بقاء الأفراد وتواجدهم ككائنات حية، وتمثل هذه الحاجات في المأكل والمشرب والمأوى والنوم والملبس وتحديد مدة العمل.

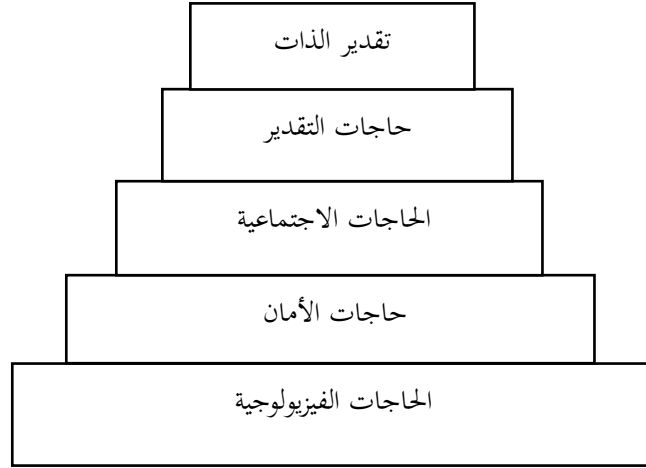
**2. حاجات الأمن:** يلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في المجال التنظيمي، البعد الأول يرتبط بحاجات الأمن المادية وهذا ما يفسر محاولة الفرد في الحفاظ على ذاته البيولوجية في مكان عمله وحمايتها والاطمئنان على نفسه وممتلكاته من أي خطر قد يحدق به، أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة النفسية، وتوفر عنصر الاستقرار الوظيفي على وجه الخصوص في حالة ما إذا طرأ هناك أي تعديل أو تغيير على مستوى السياسات التنظيمية في المؤسسة.

**3. الحاجات الاجتماعية:** وترتبط هذه الحاجات بالحاجات الاجتماعية للفرد في مجاله المهني وما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة والتعارف بين الأفراد والميل إلى الانتماء للجماعات وتحقيق الشعور بالقبول والحب فيما بينهم.

**4. حاجات الاحترام والتقدير:** وتتصل بما يؤديه ويقدمه الفرد داخل مجاله التنظيمي من استطاعته تحمل مختلف الأعباء والمسؤوليات الموكلة إليه وقدرته على ابتداء مختلف الطرق والأساليب التي تعتبر كإسهامات إضافية في مجال العمل، إذ يعزز ذلك لدى الفرد الشعور باحترام الذات لدى نفسه ومن طرف الأفراد المحيطين به.

5. حاجات التحقق: تفتقر هذه الحاجة الأخيرة بالمثل الشديد عند الفرد إلى تطوير كل قدراته المعرفية والجسمية والبحث عن مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا وقادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتجسيد المهارة والابتكار والوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع.<sup>1</sup>

الشكل 02: هرم ماسلو



المصدر: مجّد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، ص 28.

<sup>1</sup> Jean marie Peritti : ressources humaines et gestion du personnel, 2eme édition• France, 1999 ,p 28.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية حول تخفيف العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

من خلال الشكل الموضح أعلاه يلاحظ أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب وهذا لما لها من أهمية بالغة لدى الفرد بما أنه يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعتمد دائما إلى إشباع هذه الحاجة لأنها تحافظ على وجوده وتضمن بقائه. بعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجة ينتقل الفرد تلقائيا إلى الحاجة المادية من حيث الأهمية المتمثلة في حاجة الأمن. وطبيعة الحال تصبح هذه الحاجة دافعة لسلوك الفرد بضرورة التحرك لإشباعها بما أن الحاجة الأولى قد أشبعت فهي لم تعد حافزة ويعتبر كلا من الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن محدودتان بطبيعتهما وأن طرق إشباعهما تكون معروفة وبسيطة مثلما افترض ماسلو بعد ذلك يذهب الفرد إلى ممارسة جانبه الاجتماعي، وانطلاقا من فكرة أنه كائن اجتماعي بطبعه فهو يسعى إلى إرضاء هذه الحاجة إبتداء من تكوينه لصدقات وانتماءات جماعية يكون فيها فاعلا اجتماعيا، حيث تبقى الممارسة الاجتماعية للفرد مرهونة في مجال عمله بالعامل التكنولوجي والظروف المادية للعمل والتي تقلل من فرص الإيصال المباشر والتفاعل مع الغير وبالتالي يسجل أعلى نسبة لدوران العمل.

أما عن الحاجات الموجودة في أعلى الهرم مثل حاجة الاحترام وحاجة تحقيق الذات فهما تعطيان للمنظمة رؤية جديدة بضرورة خلق بيئة تنظيمية تفسح المجال لممارسة هاتان الحاجتان وإشباعهما بشكل مقنع من خلال طرح المسؤوليات التي تتسم بالتعقيد أمام هذه الفئة، حتى يتسنى لها إخراج كل الطاقات الكامنة وتطوير الأفكار والابداعات للسيطرة على مجريات هذه الأعمال الصعبة والتفوق عليها للوصول إلى إثبات ذروتهم وإقناع من حولهم بأنهم قادرون على تخطي مختلف التحديات المفروضة في بيئة العمل بجدارة، وبالتالي تحقيق حاجة الاحترام والتأكيد على إثبات القدرات.

تعتبر نظرية ماسلو للحاجات نموذجا حيويا تتضمن مختلف المتطلبات التي يريد الفرد تحقيقها والوصول إلى إشباعها، ولذلك فهي تخدم صلب موضوع سياسة الحوافز والعلاقات العامة باعتبار أن سياسة الحوافز تقوم وتحدد برامجها بناء على الإلمام بحاجات الأفراد داخل التنظيم. انطلاقا من محتوى نظرية ماسلو التي تقدم للإدارة فرصة التعرف على مجمل الحاجات ومحاولة إشباعها بالمغريات التحفيزية اللازمة حتى تتمكن المؤسسة من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتطويرها لتنفيذ خطأ، أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتبدى قرارات الفرد.

-الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.

-الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.

-المهتمون بالإنجاز: لهم أهداف معتدلة فيها ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد لاحظ أن الأفراد ذو المستوى العالي من الانجاز.

-المهتمون بالانتماء: يحرصون على العلاقات الحميمة، ويؤكد ماكللند أن الذين لديهم حاجة كبيرة كالانتماء ينالون والإشباع من خلال بناء علاقات حميمة مع الآخرين، وتتحدد دوافعهم أساسا من خلال تأثير سلوكهم من الغير.

## 2-نظرية ألدرفير Alderfers theory:

قام كلايتون ألدفير باقتراح تعديل نظرية "ماسلو" في محاولة لتبسيطها والرد على النقد حول نقصها للتحقيق والصحة وقد حددت نظرية "ERG" ثلاث أصناف في الحاجات:

1. حاجات البقاء: الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية.

2. حاجات الانتماء: (القرب) الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.

3. حاجات النمو والتطور: الحاجة لتطور القدرات الإنسانية والرغبة في التطوير الشخصي وزيادة الكفاءة.

إن هزيمة نموذج "ERG" ونموذج "ماسلو" هي متشابهة للحاجات عليهما يفترض أن الأفراد ينتقل إلى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة في وقت ما على أي حال فإن ألدفير قلل عدد مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات الحاجات إلى ثلاث مجموعات واقتراح بأن الحركة إلى الأعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيداً تعكس مبدأ الانجاز الإحباط.

إن نموذج ERG هو أقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات ماسلو والتي تقترح بأن الأفراد ويمكن أن ينتقلوا إلى الأسفل وأيضاً إلى الأعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم على تلبية الحاجات.

شكل 03: سلم الحاجات عند ألدرفير:



المصدر: هيثم العاني، الادارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007، ص62.

ولم تشترط نظرية ألدرفير ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات كما في نظرية \_مايلو\_ فأى حاجة يمكن لها أن تنشط في أي وقت.

وهذه النظرية لا تختلف كثيراً عن نظرية ماسلو، حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو. وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات في نظرية ماسلو.



### 3- نظرية ماكلند :maclelland theory:

يؤكد العالم ماكلند (1984) صاحب نظرية دوافع الانجاز أن للإنسان ثلاث رغبات هي: الانجاز، الانتماء والنفوذ ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الانسان هو الحاجات الرئيسية الثلاث التالية:

1. الرغبة في الانجاز: أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتعدى قرارات الفرد.
2. الرغبة في الانتماء: أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين.
3. الرغبة في القوة والنفوذ: أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين.

- المهتمون بالإنجاز: لهم أهداف معتدلة فيها ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم. وقد لاحظ أن الأفراد ذو المستوى العالي من الانجاز.<sup>1</sup>

ولخص ماكلند أن ذوي الانجاز المرتفع يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.

- المهتمون بالانتماء: يحرصون على العلاقات الحميمة، ويؤكد ماكلند أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون والإشباع من خلال تأثير سلوكهم من الغير.

### 4- نظرية هيرزبيرغ :Herzberg theory:

تعتبر نظرية عالم النفس الصناعي فريدريك هيرزبيرغ المعروفة بذات العاملين محصلة لمجموعة من الدراسات التي أجراها بواسطة تطبيقه لأسلوب المقابلات على عدد من الأفراد وفي مستويات مختلفة بهدف الكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تحقق الرضا وقد خلصت هذه الدراسة عن وجود عاملين مسؤولين عن مستويات الرضا لدى الفرد هما:

أ-العوامل الدافعة: وتتعلق بالعمل مباشرة وتنسجم في محتواها مع هرم ماسلو لحاجات احترام وإثبات الذات وتنطوي هذه العوامل على ما يلي:<sup>2</sup>

-إنجاز العمل؛

- المسؤولية في إنجاز العمل؛

-النمو عن طريق المعرفة والخبرة المكتسبة؛

-الترقية والتقدم؛

<sup>1</sup> مدحت مجّد أبو النصر، نفس المرجع، ص153.

<sup>2</sup> مدحت مجّد أبو النصر، نفس المرجع، ص155.

-الاعتراف والتقدير بالجهود والنجاح؛

-طبيعة العمل.

إن تواجد العوامل الدافعة في مكان العمل بالصيغة المذكورة أعلاه يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد، لكن عدم تواجدها لا يفضي إلى عدم الرضا.

**ب-العوامل الوقائية:** وترتبط بالظروف المحيطة بالعمل وهي تتماشى مع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية بالمقارنة مع هرم ماسلو وتضم هذه العوامل العناصر التالية:

-الأمن الوظيفي؛

-سياسة وإجراءات التنظيم؛

-العلاقات بين الأفراد في محيط العمل؛

-ظروف العمل المادية؛

-الأجور والمزايا الاجتماعية.

إن وجود العوامل الوقائية في مجال العمل لا يشكل بالضرورة الإحساس بالرضا وإنما يسمح بحالات حدوثه، ومن جهة أخرى ينتج عن انعدام هذه العوامل حالة عدم الرضا والاستقرار والعوامل الوقائية لا تكون مرتبطة بحفز الأفراد وزيادة معدل الإنتاجية بل هي عكس مثيلتها من العوامل الدافعة التي لها التأثير الكامل على حفز العمال داخل المؤسسة، كزيادة مستويات الإنتاجية وتحسين مجهوداتهم.<sup>1</sup>

وتعتبر العوامل الوقائية لها صلة مباشرة بمضمون البحث لا سيما من حيث رضا الأفراد واستقرارهم فيما يخص الجانب المادي المتمثل في الأجور والمكافآت التي تؤثر بدرجة كبيرة على وعيه علاقتهم بالمؤسسة، فكما كانت المؤسسة تهتم بالجانب المادي للأفراد ينعكس ذلك على رضاهم عن العمل والمؤسسة وبالتالي يسمح ذلك بنماء العلاقات العامة بين الطرفين ويصبح هناك اندماج في العمل وارتباط بالمسؤوليات لكن وبالرغم من جدوى هذه النظرية على الصعيد العملي إلا أنها لاقت النقد من قبل الذين تتبعوا مجريات ومسار هذه النظرية إذ كان هذا النقد موجهاً بالتحديد إلى المنهجية التي اتبعها هيرزبيرغ في تركيزه أثناء المقابلات على أسئلة توجيهية لإجابات الأفراد من خلال الطلب من أفراد العينة تذكر المواقف التي كانوا فيها يشعرون بالرضا وكان شعورهم بالحفز عالي ومن ثم بذل مجهودات معتبرة في زيادة الإنتاج وهنا اتجهت كل إجابات الأفراد إلى أن المواقف التي كانت من طرفهم هي المسؤولة عن ذلك، (العوامل الدافعة)، في حين أن الكثير من الدراسات أثبتت عكس ذلك.

<sup>1</sup> Jean marie Pererri : ressourceur humaines et gestion du personnel, opcit, p29.

ثالثا: معوقات التحفيز

تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ومن تلك المشكلات ما يلي:<sup>1</sup>

- 1-عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز؛
- 2-تطبيق نظم واحدة ومغطية في عدد كبير من المنظمات؛
- 3-عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، ونتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين استمرار المقصرين في تقصيرهم؛
- 4-عدم دقة تقويم الأفراد، ووجود أخطاء كثيرا سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية؛
- 5-سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المدربين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسهم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحافز عن مرؤوسيهم ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد؛
- 6-ارتفاع تكاليف الحوافز؛
- 7-عدم وجود مقياس التكلفة والعائد من الحوافز؛
- 8-غياب الدراسات والبحوث المتعقبة بدوافع العاملين واتجاهاتهم؛
- 9-غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز؛
- 10-فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز؛
- 11-قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها؛
- 12-نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.

<sup>1</sup> علي مجد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982، ص362-364.

### المبحث الثاني: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر الأداء من أبرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين نظرا لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كالبقاء والاستمرارية، ويختلف الاداء باختلاف الجهة او القطب المحدد له، فينظر قطب العملاء الى اداء المؤسسة في قدرتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم بأسعار معقولة، وينظر قطب الموظفين اليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل وفي جو ملائم، اما قطب المسيرين فينظر الى الاداء في الكفاءة والفعالية. ويعتبر الأداء المالي من المواضيع المهمة في الجانب المالي، والتي تطرح كثيرا من طرف الباحثين بغرض فهمها أكثر والتوسع فيها.

وقد قمنا بتقسيم هذا المبحث الى أربع مطالب، سنتناول في المطلب الاول الاداء للمؤسسة من حيث النبذة التاريخية، المفهوم والانواع، والى تقييم الأداء، اما في المطلب الثاني نتناول الاداء المالي، المفهوم والاهمية... الخ، كما سنتناول في المطلب الثالث ادوات الاداء المالي، وأخيرا المطلب الرابع الذي سنتناول فيه العلاقة بين تحفيز العمال والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: الأداء للمؤسسة

يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة، فالأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال انتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، الاداء مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال انتاجية العمل.

#### أولا: نبذة تاريخية عن الأداء

إن الاهتمام بالأداء وتطور مؤشرات قياسه القديمة قدم الحضارة الإنسانية، إذ تشير الشواهد إلى البابليون والفراعنة وقدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقدير غلة المحاصيل الزراعية، انطلقوا من حسابات بسيطة بالمعايير الحالية لكنها مفيدة في تقدير الأشياء ومتابعة الإنجاز وتحقيق الأهداف، وبالتالي فقد تطورت فكرة الأداء مع التغيرات التي حصلت على الصعيد العالمي، والملاحظة أن هذا التطور أنصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولا، وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية وبالتالي حاولت الإدارة أن تثبت الإجراءات والآليات المؤدية إلى تكوين الموازنات من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة بتكاليف تلك الأنشطة، وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير، وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال توطؤها فكرة تطوير أداء العمل، وبذلك فإن كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير وكذا على شروط النجاح في السوق مع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، ساهمت فيها مختلف قطاعات الأعمال وبالتالي فإن الحديث اليوم يدور حول إدارة الأداء، وليس فقط تطوير مؤشرات لقياسه وهكذا فإن أبعاده أصبحت كثيرة ومتعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الفعالية والكفاءة<sup>1</sup>.

ثانيا: مفهوم الأداء وأنواعه

### 1- مفهوم الأداء

-الأداء هو ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.<sup>2</sup>

-وريتشارد سوانسون يعرف الأداء في إطار المؤسسة أو التنظيم بأنه "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات."<sup>3</sup>

-يعرف الأداء على أنه صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المؤسسات على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة وفقا لمحاور تلائم المؤسسة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط.<sup>4</sup>

-يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف، التي يسعى النظام الى تحقيقها".<sup>5</sup>

مما سبق ذكره يمكن القول أن: اداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط والاهداف المرسومة بالاستغلال الامثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، الاداء اذن هو الكفاءة والفعالية معا.

### 2- أنواعه

إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة معايير هي:

### 1/ حسب معيار المصدر<sup>6</sup>

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى نوعين: اداء داخلي واداء خارجي.

<sup>1</sup> وائل مجد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص50.  
<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، اليمن المشهدي، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص64. 2011،  
<sup>3</sup> إبراهيم الحلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص28.  
<sup>4</sup> هيرمان آجينير، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص112.  
<sup>5</sup> عبد المحسن توفيق مجد، "تقييم الأداء"، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، 1998، ص03.

<sup>6</sup> Bernard Martory, *contrôle de gestion social*, librairie Vuibert, Paris, 1999, P 236

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

**1-1/الأداء الداخلي:** يتمثل الأداء الداخلي في أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون والمؤسسون في العمل واستغلال موارد المؤسسة وهو ما ينتج من توليفة من الأدوات التالية:

**-الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات التوازن المالي.

**-الأداء التجاري:** يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن، ويعتبر رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.

**-الأداء التقني:** يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام استغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها وتعتبر كمية الإنتاج بنسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.

**-الأداء التمويني:** يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات الإنتاجية لنوعية والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

**-الأداء البشري:** يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي، وهو من أهم مصادر الأداء حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكن أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

**1-2/الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

### 2/حسب معيار الشمولية<sup>1</sup>

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

**-الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، «الأداء بين الكفاءة الفعالية: مفهوم وتقييم» مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001، جامعة بسكرة، ص89.



## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

-الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

### 3/حسب المعيار الوظيفي<sup>1</sup>

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة الى 05 وظائف: المالية، الإنتاج، الأفراد، التسويق والتموين.

### 4/حسب معيار الطبيعة<sup>2</sup>

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية...الخ يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...الخ).

-الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثاني وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين «الاجتماع مشروط بالاقتصاد» وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

-الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

-الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، نفس المرجع، ص 89.

<sup>2</sup> لسعيد عبد الرزاق بن حسين، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص-ص 20-21.

ثالثا: تقييم الأداء

### 1/ مفاهيم حول تقييم الأداء

- ينظر الى عملية تقييم الأداء على أنه تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.<sup>1</sup>

- تقييم الأداء هو مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة.<sup>2</sup>

- يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الاجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول إن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

### 2/ أهداف تقييم الأداء

حيث أن تقديم الأداء يشمل زاويتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم فان يسعى لتحقيق المزايا الآتية:<sup>4</sup>

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛

- تفاديا لمحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرض التقدم المفتوحة أمامهم؛

- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية.

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص30.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص60.

<sup>3</sup> صلاح الدين حسن السيسي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998، ص222.

<sup>4</sup> عبد الرحمان توفيق، "مجالات تقييم الأداء الفعال - ج1"، إعداد المادة العلمية خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط5، 2007، ص61.

### 3/مراحل عملية تقييم الأداء

يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمسة مراحل اساسية مكملة لبعضها البعض وغياب واحدة منها يعرقل العملية ككل وهي:<sup>1</sup>

**3-1/ جمع المعلومات الضرورية:** تتطلب عملية تقييم الاداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة.

**3-2/ تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفر مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية المعروفة لتجديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

**3-3/ اجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على ان تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة اي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيه بهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

**3-4/ اتخاذ القرار المناسب على نتائج التقييم:** ان نشاط الوحدة يتركز على ضمان الاهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وتحدد اسبابها فان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الافضل في المستقبل.

**3-5/ تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** من اجل الاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

### 4/ خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء<sup>2</sup>

\***خصائص التقييم الجيد للأداء:** تتمثل بصفة عامة في:

-**الصدق او السلامة:** تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من اعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي ادوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية.

-**الثبات والوفاء:** الوفاء وسيلة القياس تعني بصفة عامة انها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء.

-**الحساسية:** القدرة على تمييز عدة درجات من الاداء، هذا يعني ان وجد اختلاف بين أداءين فان المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، **تقوم الاداء**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص39.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السبيسي، **نفس المرجع**، ص102.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

-الكفاية: تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الاداء، مثل الاداء المالي، الاداء التجاري، الاداء التجاري.

\*شروط التقييم الجيد للأداء: هناك مجموعة من الشروط التي يجب ان تتحقق تتمثل في:

-توفر المعلومات الكافية لتتبع الاداء وتطوره ولتحقيق ذلك يفرض على المؤسسة انشاء نظام معلومات.

-تحديد معدلات الاداء المرغوب وذلك من اجل تسهيل عملية المقارنة ويفضل ان تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزا لهم لبلوغها.

-استمرارية عملية التقييم، اي يجب ان تمارس على طول حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقتصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه.

### المطلب الثاني: الأداء المالي للمؤسسة

الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.

#### أولا: مفهوم الأداء المالي

-يقصد بمفهوم الأداء المالي تعظيم النتائج من خلال تحسين المدفوعة، ويتحقق ذلك بتدبير التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد الى مدى متوسط، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستمرار في مستوى الأداء.<sup>1</sup>

-حدد مفهوم الأداء المالي بأنه وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف ومن خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة.<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول إن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على استغلال جميع الموارد المتاحة لها استغلالا أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة.

#### ثانيا: أهمية الأداء المالي

تتمثل أهمية الأداء المالي في النقاط التالية:<sup>3</sup>

-تقييم ربحية الشركة؛

-تقييم سيولة الشركة؛

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص60.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، إيمان المشهداني، نفس المرجع، ص67.

<sup>3</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، ط1، عمان، الأردن، 2009، صص47-48.

-تقييم تطور نشاط الشركة؛

-تقييم مديونية الشركة؛

-تقييم تطور توزيعات الشركة؛

-تقييم حجم الشركة.

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا بشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيهه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمؤسسة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة المؤسسات في الوفاء بالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، والغرض منها تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى امتداد المؤسسات على التمويل الخارجي والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح أما الغرض من تقييم حجم المؤسسة فهو يزيدها بمجموعة من الميزان ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسات.

### ثالثا: الأهداف المالية للمؤسسة الاقتصادية

نجد ان معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم للمؤسسة يتطلب تحديد اهدافها والتي يمكن حصرها بصفة عامة في: التوازن المالي، السيولة، المردودية حيث يعتبر هذا الاخير هدفا جديدا فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي.

#### 1/السيولة

تقاس سيولة المؤسسة بقدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة او بعبارة اخرى قدرتها على التحويل بسرعة للأصول المتداولة (مخزونات ..... ) الى اموال متاحة.<sup>1</sup>

وبصفة عامة عدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي الى الاضرار بثلاث مصالح هي:

-المؤسسة: تحد السيولة من تطور ونمو المؤسسة وذلك بعدم تمكينها او السماح لها مثلا من استغلال الفرص التي تظهر في المحيط.

-اصحاب الحقوق: يؤدي نقص السيولة الى تأخير تسديد الفوائد ودفع مستحقات الاجراء وكذا تسديد ديون الموردين.

-عملاء المؤسسة: قد تؤدي هذه المشكلة الى تغيير شروط تسديد العملاء وبالتالي انتقالها من اليسر الى العسر.

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص 247.

## 2/التوازن المالي

يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة ويمثل: التوازن المالي بين راس المال الثابت والاموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات او بصفة عامة بين استخدامات الاموال ومصادرها.<sup>1</sup>

تكمن اهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

-تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة؛

-ضمان تسديد جزء من الديون او كلها في الاجل القصير وتدعيم اليسر المالي؛

-الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير؛

-تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

## 3/المردودية

المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، فبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث: أدوات الأداء المالي

لا يمكن ان تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء الا إذا تمكن المسيرين من اختيار الادوات الجيدة، حيث ان هذا الاختيار لا يكون عشوائيا وانما ينبع من المصلحة او مركز المسؤولية المراد تقييم اداءها.

ومن اجل اجتناب الاختيار العشوائي للأدوات او المؤشرات حاول الباحثون وضع طرق علمية تسمح باختيار الادوات التي تعكس الاداء الفعلي للمؤسسة والطريقة التي يركز عليها في اغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل اساسية:

**المرحلة الاولى:** تحديد الاهداف والمهام الاساسية.

**المرحلة الثانية:** تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤولين من اجل بلوغ الاهداف المرسومة.

**المرحلة الثالثة:** البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط او بمراقبة عوامل النجاح.

<sup>1</sup> جميل احمد توفيق، اساسيات الادارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 21.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع، ص 605.

ولكي يقوم المحلل المالي باتخاذ قرارات سليمة ومطابقة للأهداف التي رسمتها المؤسسة يجب ان يعتمد في تحليله على ادوات موثوق فيها، وتعتبر مؤشرات التوازن المالي، السيولة والمردودية من الادوات الاكثر شيوعا لأنها تعطي قراءة صحيحة للوضع المالية للمؤسسة وبالتالي تمنح مجالاً واسعاً للأطراف المعنية باتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة.

حيث انصبت دراستنا في هذا المطلب على مؤشرات تقييم الاداء المالي من خلال دراسة الادوات الاتية: معدل نمو المبيعات، التكاليف الكلية، العائد على الأصول، هامش صافي الربح والكفاءة التشغيلية.

### أولاً: معدل نمو المبيعات

لقد تطور التسويق في فلسفته في القرن العشرين حيث انتقل من التوجه الإنتاجي إلى التوجه البيعي إلى التوجه التسويقي لذا فان التوجه البيعي ظهرت ملامحه عام 1930 حيث بدأت قوى الطلب على المنتجات من قبل المشتريين بالانخفاض شيء فشيء، وأخذت منظمات الأعمال تدرك أكثر من ذي قبل أهمية قيامها بعملية بيع منتجاتها إلى المشتريين، وخلال الفترة الممتدة بين 1930 و 1950 أعادت هذه المنظمات وجهة تفكيرها اتجاه المبيعات، بجعلها الوسيلة الرئيسية في زيادة الارباح، وبالتالي أصبحت هذه المرحلة تركز على التوجه البيعي في نشاطاتها للتعامل مع الأسواق، وأصبح رجال الأعمال أكثر إدراكاً الآن أن الأنشطة التسويقية المهمة في مجال عملها تنحصر في البيع الشخصي والإعلان والتوزيع.<sup>1</sup>

كما انه يمكننا القول انه يقصد بالعمليات البيعية تلك العمليات التي تتم بشكل شخصي بغية اكتشاف الطلب الكامن أو الظاهر لدى الأفراد من ذوي الحاجات غير المشبعة، والعمل على إشباع هذا الطلب في مرحلة تالية واستكمال ذلك بتقديم خدمات إضافية "ما بعد البيع" في المستقبل لضمان استمرارية التعامل البيعي، بما يحقق مصلحة كل من البائع والمشتري في آن واحد.<sup>2</sup>

والبيع هو عملية اتصال شخصي تستهدف إقناع المشتري المرتقب وحملة على شراء سلعة أو خدمة يروج لها وتمثل بالنسبة البائع مصدراً لمصالح مادية يحققها من خلال إتمام عملية البيع.

وأيضاً البيع هو ذلك النشاط المتعلق بالتعرف وتحديد احتياجات المستهلكين ورغباتهم وتقديم السلع التي تنفق وهذه الاحتياجات والرغبة وبطريقة تؤدي بالمستهلك المرتقب اما لاتخاذ قرار بالشراء، واما الى زيادة درجة اقتناعه بالسلعة أو الخدمة وبالتالي اتخاذ مثل هذا القرار مستقبلاً.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول ان البيع هو ما هو إلا أداة من أدوات الاتصالات التسويقية الغرض منه تصريف المنتجات وتحقيق قيم للعميل وهذا ضمن مزيج تسويقي متكامل، وفي اغلب الأحيان البيع يكون مباشرة في التسويق التقليدي لكن ضمن معطيات

<sup>1</sup> ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2006، ص28.

<sup>2</sup> محمد الصبري، إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص23.

<sup>3</sup> إيمان عطية ناصف، مبادئ الاقتصاد الجزئي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2007، ص54.



## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

التسويق الحديث وتطور وسائل الاتصال الالكتروني، وابتشار مساحة وعدد الزبائن عبر العالم استحالت المقابلة الشخصية وجه لوجه، وظهرت صور جديدة للبيع الشخصي.

**أهمية البيع:** بما أن البيع من أهم الوسائل التي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها لأنها تحقق مجموعة المكاسب من خلال الدور الذي يلعبه هذا النشاط من خلال الأمور التالية:

- نقطة اتصال مباشرة بين المؤسسة والعميل لكسب ثقته وولائه من خلال خدمته وحل مشاكله وتوجيهه وبناء علاقة دائمة معه.
- تعتبر الهدف الأساسي للمنشأة إذ يعد مصدر للإيرادات والربح وقوة المؤسسة تكمن في قدر على تصريف منتجاتها وزيادة حصتها السوقية أمام منافسيها.
- جو خصب لاكتشاف نقاط قوة المنتج أو ضعفه والمعلومات المرتبة من استخدامه لمحاولة تحسينه مستقبلا بما يتماشى مع أذواق العملاء ولاكتشاف أذواق أخرى.
- معظم المعلومات الاستخباراتية التسويقية تكون من خلال جمع الأخبار والمستجدات من العملاء والزبائن ومعرفة أحوال المنافسين لتحقيق اليقظة التنافسية.
- تعتبر نقطة بداية ونهاية في آن واحد إذ هي الهدف النهائي للعملية الإنتاجية وبالمقابل توفر المال المطلوب والمعلومات المرتدة لتغذية الدورة الإنتاجية القادمة بما يضمن الاستمرار والبقاء في السوق.

يمكننا تلخيص مراحل البيع الفعال بالصورة المبسطة فيما يلي:

البحث ← التحضير ← الاقتناع ← المقابلة ← المتابعة ← التسليم ← إتمام العملية البيعية.

-يمكننا القول بأن: عملية ترقية المبيعات تعمل على إعطاء المنتج قيمة إضافية مؤقتة موجهة لتسهيل أو الحث على استعماله أو شراؤه أو توزيعه وإذا كان العرض موجهًا للمستهلكين نتحدث هنا عن ترقية المبيعات للمستهلكين أما إذا كان موجهًا للموزعين فإننا بصدد ترقية المبيعات للموزعين.

-كما يمكن تعريف ترويج المبيعات على انه كافة الأساليب غير المعتادة في عملية الترويج والذي لا يدخل من ضمن عملية الإعلان أو البيع الشخصي أو العلاقات العامة والتي تحتوي على أدوات محفزة صممت لان يكون تأثيرها سريع وقصير الأمد لفرض الأسرع في تحقيق عملية الشراء للسلع والخدمات من قبل المستهلك أو التاجر.

بالنسبة لإدارة المبيعات تبدأ الإدارة في وضع الخطط البيعية والبرامج المختلفة التي تكفل الوصول إلى الأهداف المحددة وتتخذ من الإجراءات ما يساعد على تنفيذ الخطط، كما يقوم مدير المبيعات بالتنسيق بين أعمال إدارته وبين الإدارة والإدارات

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

الأخرى الموجودة في المنشأة، إلى هنا يكون مدير المبيعات قد قام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتنسيق وتبقى وظيفة مهمة من وظائف الإدارة وهي الرقابة.

كما تنصب هذه المسألة على عملية تقييم الأداء المتحقق للأفراد العاملين في مجال العمليات البيعية والأدوات المستخدمة باتجاه تعظيم مقدار التأثير المطلوب تحقيقه وصولاً إلى بلوغ الهدف البيعي المحدد وعملية الرقابة هنا تكون ملاصقة لعملية الأداء والتنفيذ للحد من احتمالات الخطأ والقصور في الأداء، وفضلاً عن ذلك تتم عملية تقييم مستوى الأداء المتحقق، وهذا التقييم يتم وفق مقاييس معتمدة تكون كيفية أو نوعية تؤثر مستوى كفاءة وفعالية الاتصالات التسويقية المتحققة ومدى نجاح الخطة الموضوعية للاتصالات في آخر المطاف.

فرض قياس فاعلية تنشيط المبيعات فانه هناك حاجة للموازنة ما بين المعايير الكمية والمعايير النوعية في التقييم، فالإعلان مثلاً يسعى إلى خلق الإدراك والتأثير الطويل الأمد في الجمهور المستهدف، بينما ترويج المبيعات يسعى إلى تحقيق تأثير في السلوك ولأمد قصير ينصب نحو تحقيق الشراء السريع.

### ثانياً: التكاليف الكلية

**الكلفة:** تعد الكلفة الأدنى البعد الاستراتيجي الأقدم الذي سعت لاعتماده الكثير من المنظمات، والذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياساً بالمنافسين في ذات الصناعة، ومن أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة ما يلي:<sup>1</sup>

- الوفرة المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لذا العاملين.

- الاستثمار الأقل في الموارد خاصة في المواد الأولية مع وجود مخزن متقدم.

- اعتماد سياسات توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج والمحافظة عليه.

- زيادة فعالية الأداء واستخدام أمثل للموارد المتاحة.

وبالتالي فان التكلفة هي مجمل قيمة عناصر الإنتاج من يد عاملة، تكلفة رأس المال، آلات، تجهيزات ومصاريف تسيير ويمكن مقارنة تكلفة الوحدة الواحدة مع تكلفة المنافسين لتتمكن من تحقيق ميزة تنافسية وقياسها.

### ثالثاً: الربحية

إن نجاح أي منظمة غالباً يرتبط إلى حد بعيد بقدرتها على إدارة جميع الأنشطة بفعالية من التخطيط والتنفيذ وصولاً للرقابة والتقييم، وبالأخص الأنشطة التسويقية المختلفة والتي على المنظمات اليوم أخذ زمام المبادرة لإحداث التطوير والتغيير بما يواكب المتطلبات التسويقية لهذا العصر، الذي سيطرت على آلياته العولمة واقتصاد السوق، فاحتلت أولويات جديدة منطق تفكيره، كما

<sup>1</sup> ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 205.

ظهرت قوى كبيرة أثرت في تفاعلاته، مما أفرز مفاهيم جديدة وتحديات متداخلة تحكمت في مصيره، هذه الأنظمة اليوم نراها تحاول البقاء والاستمرار بتفعيل إمكانياتها من جهة واقتناص الفرص المتوافرة أمامها حيث جعلت العميل مركز اهتمامها، وهدف لوجودها، من منطلق أن العميل هو نقطة النهاية كما انه أهم عنصر تنطلق منه كل الجهود والأنشطة التسويقية.

تقيس نسب الربحية مدى كفاءة ادارة المؤسسة في تحقيق الربح على المبيعات وعلى الاصول وعلى حقوق المالكين وتقسم نسب الربحية الى قسمين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

### 1/ مجموعة النسب الناتجة عن نسبة الربح الى المبيعات

تقيس هذه المجموعة من النسب قدرة المؤسسات على ضبط عناصر المصروفات المختلفة المرتبطة بالمبيعات المتحققة، كما تقيس ايضا مدى قدرة المؤسسة في توليد الارباح من المبيعات، ويكون بسط هذه المجموعة من نسب الارباح طبقا لتعريف محدد، مثل مجمل الربح او صافي ربح العمليات او صافي الربح الشامل اما المقام فهو المبيعات، واهم نسب هذه المجموعة:

#### 1-1/ نسبة مجمل ربح العمليات

تهدف هذه العلاقة الى القاء الضوء على العلاقة بين سعر المنتج وتكاليفه، ويتم احتسابها بقسمة مجمل ربح العمليات على صافي المبيعات.

حيث ان مجمل ربح العمليات هو عبارة عن الفارق بين تكلفة انتاج السلعة وسعر بيعها، واهم ما تعبر عنه هذه النسبة هو مدى كفاءة الادارة في التعامل مع العناصر التي تكون تكلفة المبيعات، ذلك مدى قدرتها على السيطرة عليها ويكون بالإمكان ملاحظة ذلك من خلال قراءة هذه النسبة على مدى فترات زمنية ممتدة.

#### 1-2/ نسبة صافي ربح العمليات

تحسب عن طريق قسمة صافي ربح العمليات على المبيعات، تتميز هذه النسبة عن سابقتها بأنها لا تقصر الاهتمام على عناصر التكاليف والمصروفات المتعلقة بقيام المؤسسة بعملياتها مثل المصروفات الادارية ومصروفات البيع والتوزيع وتبين هذه النسبة مدى الانخفاض الممكن في سعر بيع الوحدة قل ان تبدأ المؤسسة بتحمل الخسائر، لذا ينظر الى هذه النسبة على انها مقياس عام للكفاءة في التشغيل.

وتقيس هذه النسبة كفاءة الادارة في استخدام مصاريف التشغيل.

### 2/ مجموعة النسب الناتجة عن نسبة الربح الى الاستثمارات

يعتبر هذا المعيار من أكثر المقاييس شيوعا وقبولا لقياس ربحية المؤسسة وكفاءة الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتشغيل المشروع وادارة موجوداته، واهم نسب هذه المجموعة ما يلي:

<sup>1</sup> مفلح نجاد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص328.

### 2-1/ العائد على المجموعات

تقيس هذه النسبة القوة الإرادية للأصول المستثمرة في الشركة، او بعبارة اخرى تقيس مدى كفاءة الادارة في استثمار الاموال التي تحصل عليها من جميع مصادر التمويل الخارجية والداخلية على حد سواء، لذا تعتبر مؤشرا لقياس ربحية الشركة بوجه عام، تحسب عن طريق قسمة صافي ربح العمليات على مجموع الموجودات.

وتعتبر هذه النسبة من أفضل النسب التي تستخدم لقياس ربحية العمليات خاصة عند المقابلة بين مؤسسات تختلف اختلافا كبيرا في مقادير اصولها العاملة وفي تركيبة الجانب الايسر وفي اعباءها الضريبية، وذلك بحكم كونها معيارا نسبيا لقياس كفاءة الادارة في استخدام موجودات المؤسسة الموضوعة بتصرفها من مختلف المصادر.<sup>1</sup>

### رابعا: الكفاءة التشغيلية

يعتبر موضوع الكفاءة التشغيلية من بين المواضيع التي تحظى بأهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي خاصة في ظل التطور التكنولوجي الذي أدى إلى الانفتاح على العالم وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المالية ودفعها إلى تخفيض تكاليفها وتعظيم أرباحها ومن ثم تحسين كفاءتها، كما أن عمل تلك المؤسسات يتأثر بعدة عوامل منها عوامل داخلية (تنظيمية) وأخرى خارجية (بيئية).

### 1/ تعريف الكفاءة التشغيلية

تمثل الكفاءة التشغيلية أو الكفاءة الإنتاجية أو الكفاءة الاقتصادية في العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على أساس كمية معينة من المدخلات، أو تخفيض الكمية المستخدمة من المدخلات للوصول إلى حجم معين من المخرجات، وعليه هي عبارة عن غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة وتقاس كالتالي:<sup>2</sup>

الكفاءة التشغيلية = المخرجات الفعلية / المخرجات القصوى من الموارد المتاحة.

وتتحقق الكفاءة المثلى عندما تكون هذه النسبة تساوي الواحد.

ويمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية بأنها استخدام الموارد المتاحة للحصول على أقصى إنتاج ممكن بطريقة ملائمة يراعى فيها تقليل التكاليف وتحقيق رغبات المستهلكين.

<sup>1</sup> مجّد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص58.

<sup>2</sup> بورقية شوقي، الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية (دراسة تطبيقية مقارنة)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص46.

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية حول تحفيز العمال والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

وتعريف الكفاءة الاقتصادية (التشغيلية)، في النظرية الاقتصادية الجزئية مستمد من التعريف الذي قدمه باريتو عام 1906 للكفاءة وهو ما يعرف "بكفاءة باريتو" الذي يقول بأنه لا يمكن زيادة منفعة أي فرد دون نقص منفعة فرد آخر، وقد عرف هذا التعريف تطوراً حتى يمكن تطبيقه على المنتجات النهائية أو المخرجات من طرف "كوبمنس" عام 1951 حتى تم التوصل للتعريف الممتد من كلا من باريتو وكوبمنس والقائل بأنه لا يمكن الوصول للكفاءة الكاملة 100 % على مستوى الاقتصاد القومي إلا إذا وفقط إذا كان من غير الممكن تحسين أحد المدخلات أو المخرجات، بدون حدوث تدهور في أحد المدخلات أو المخرجات.<sup>1</sup>

### 2/ مكونات الكفاءة التشغيلية: تتمثل فيما يلي:

**1-1/ الكفاءة التقنية:** يعتبر مفهوم الكفاءة التقنية أكثر المفاهيم شيوعاً للكفاءة والذي يقصد به "تحويل المدخلات المادية إلى مخرجات بأفضل أداء ممكن، أي المنشأة تستخدم أقل ما يمكن من عناصر الإنتاج وتعني أيضاً قدرة المنشأة في الحصول على أكبر قدر أو كمية من المخرجات بغض النظر عن سعرها، أو استخدام أقل ما يمكن من المدخلات بغض النظر عن تكلفته."

وتعرف أيضاً بأنها: إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات نتيجة استخدام كمية معينة من المدخلات، أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة.

**2-2/ الكفاءة التخصيصية أو السعوية:** هي مرتبطة بتقنيات الإنتاج مباشرة أي حسن اختيار المدخلات والمخرجات التي تتأثر بأسعار السوق بمعنى تحديد المستويات الأفضل لتحقيق الهدف الاقتصادي للمؤسسة وتعرف بأنها: إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج.

ويمكن القول أنها تعكس قدرة المنشأة على اختيار المزيج الأمثل من المدخلات لغرض تقليل التكلفة أو اختيار التشكيلة المثلى من المخرجات لغرض زيادة المداخيل، أي بمعنى الأخذ بعين الاعتبار السعر لذلك تسمى أحياناً بالكفاءة السعوية.

### 3/ قياس الكفاءة التشغيلية

قياس الكفاءة التشغيلية يقوم على نوعين أساسيين لقياس الكفاءة وهما مقياس الكفاءة الموجهة بالمدخلات، ومقياس الكفاءة الموجهة بالمخرجات والمبينة كالآتي:

**1\_ مقياس الكفاءة الموجهة بالمدخلات:** هذه المقياس ترى ان الكفاءة تتحقق عن طريق استخدام اقل الكميات الممكنة من المدخلات لإنتاج حجم معين من الإنتاج.

<sup>1</sup> متولي سمر مصطفى منصور، قياس الكفاءة الاقتصادية للجهاز المصرفي المصري خلال الفترة 2014\_2004، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية، مصر، 2018، ص02.

**2\_ مقاييس الكفاءة الموجهة بالمخرجات:** المقياس الموجه بالمدخلات يسعى لمعرفة كيف يمكن تخفيض المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لتحقيق مستوى معين من الإنتاج، أما المقاييس الموجهة بالمخرجات فتري أن تحقيق الكفاءة سيتحقق عن طريق إنتاج أكبر كمية ممكنة من المخرجات من خلال استخدام كمية معينة من المدخلات.

### 4/ أهمية الكفاءة التشغيلية

تتمثل الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هي تحقيق هدف معين، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات حسب طبيعة نشاط وامكانيات كل مؤسسة ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة.

تتمثل الوظيفة الأساسية للإدارة في أي مؤسسة هي تحقيق هدف معين، وتختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات حسب طبيعة نشاط وامكانيات كل مؤسسة ولكن المبدأ الأساسي الذي يحكم الإدارة هو ضرورة تحقيق إنتاج معين بدرجة عالية من الكفاءة.

وتستمد الكفاءة الإنتاجية أو التشغيلية أهميتها من اعتبارها إحدى المؤشرات الأساسية التي يمكن التعرف بواسطتها على مدى حسن استخدام الموارد المتاحة بكفاءة، بالإضافة إلى أنها تعكس مدى كفاءة الإدارة العليا في التنسيق وحسن الاختيار بين البدائل وسالمة التوجيه.

وتتمثل أهمية الكفاءة التشغيلية فيما يلي:

- التخلف يرجع في جزء كبير منه في التأخر في استخدام الفن الإنتاجي الحديث والاستفادة من التقدم الفني مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية للعمل وللمواد الأولية والآلات وغيرها، فزيادة الكفاءة الإنتاجية يكون عاملا أساسيا في زيادة العمل؛
- تزداد أهمية الكفاءة التشغيلية بالنظر إلى ندرة بعض العناصر الإنتاجية كالخبرات والكفاءات الإدارية والتنظيمات ورأس المال العامل، فهي تعمل على حسن استغلال الموارد المتاحة وتحقيق أعظم الإيرادات منها؛
- تظهر أهمية الكفاءة التشغيلية من خلال محاولة الإدارة التوفيق بين جميع الأطراف حيث تواجه قوى ضاغطة في المطالبة المستمرة للعملاء بتخفيض اسعار السلع وكذا تحسين جودتها، وفي نفس الوقت مطالبة العمال بتحسين الأجور وتخفيض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل، مع اهتمام أصحاب رأس المال بزيادة الأرباح. ولا يمكن إرضاء جميع هذه الأطراف إلا عن طريق الزيادة من الكفاءة الإنتاجية التشغيلية، لأنه بهذه الوسيلة يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مع زيادة الأجر للعمال وتخفيض أسعار السلع وتحسين جودتها؛
- تعتبر إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات والواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري؛
- تزداد أهمية لارتباطها المباشر بالمستوى المعيشي للفرد والمجتمع فارتفاعها يؤدي بالرفع على العمال والمؤسسة والمجتمع ككل؛

- تظهر أهميتها على مستوى المؤسسة ممن حيث أنها مؤشر على مدى الاستغلال الفعال للموارد المتوفرة، ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج فهي تعتبر ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة.

### المطلب الرابع: العلاقة بين تحفيز العمال والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يعبر أداء العاملين عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.<sup>1</sup>

في حين اشير الى تحفيز العمال على أنه الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم، وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو اشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.<sup>2</sup>

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء، فالمؤسسة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يساهم في تحقيق أهدافها وتطويرها من خلال تحفيز العمال ومن ثم أثرها على ارتقاء المؤسسة وتحسين الأداء المالي لها.

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع الى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل. فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي الى تعلم أنماط جديدة السلوك.<sup>3</sup>

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فانه يجب مراعاة العديد من المبادئ من بينها المساواة، القوة، نوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول إن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أنشطة المؤسسة وذلك من خلال:<sup>4</sup>

-جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة؛

-الأداء الفعال لمهام الوظيفة، اذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص-ص 25-26.

<sup>2</sup> اللوزي موسى، نفس المرجع، ص 151.

<sup>3</sup> نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 56.

<sup>4</sup> اللوزي موسى، مرجع سابق، ص 149.

ومن خلال ذلك يساهم دور الحوافز فيما يلي:

-**رفع الأداء الوظيفي:**<sup>1</sup> يعتبر هذا الاتجاه أن أداء الموظف هو متغير مستقل في حين أن الرضا عن العمل هو متغير عكس الاتجاه الأول وتتضح هذه الفكرة من كون أن الفرد العامل اذ شعر أن حصوله على عناصر الرضا الوظيفي (الترقية، الأجر، ظروف العمل الجيدة، التقدير والاحترام....) مرتبطة بضرورة تحقيق مستوى معين من الأداء فسيعمل على تحقيق أداء عال حتى يحصل على مكافآت عالية والتي بدورها تحقق رضا الموظف على أدائه وتحقيق الولاء التنظيمي.

-**تحقيق الولاء التنظيمي:**<sup>2</sup> درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية واليجابية فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم كما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمؤسسة ويعزز رغبته بالبقاء في العمل والاستمرار فيه.

-**الرضا عن العمل:** تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية الى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، اذ ان توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي الى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما أنه تلك السعادة التي تأتي من خلال العمل كما يعتبر أيضاً مؤشراً عن مختلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي الى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء.<sup>3</sup>

ومنه فالأداء المرتفع يضمن تحقيق الولاء التنظيمي وكذلك الرضا عن العمل الذي يضمن إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية تساهم في اشباع الحاجات المطلوبة اذ تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقيق الرضا لدى العمال ومن ثم يؤدي الى تحسين الأداء المالي للمؤسسة، بمعنى أن علاقة تحفيز العمال وتحسين الأداء المالي علاقة متداخلة وإيجابية فالتحفيز الجيد للعمال يؤدي الى تحسين وارتقاء مستوى العمال ومن ثمة الى تحقيق مستوى جيد للمؤسسة وبكفاءة ومواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة التنافسية.

<sup>1</sup> صبيان إيمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد، جامعة تلمسان، 2012، ص130.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دس، ص1.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط02، الاسكندرية، 1995، ص241.



### خلاصة

من خلال عناصر هذا الفصل يمكن أن نعتبر أن للحوافز أثر ايجابي على أداء العمال ورفع روحهم المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسين أداء العمال، ويكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ به عين الاعتبار في كل سياساتهم واستراتيجيتهم فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة ورفع أدائه الوظيفي، تحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح الفريق و التعاون والتماسك والانسجام فيما بينهم والابتعاد عن الصراعات والنزاعات في حين على مستوى المنظمة فيقوم بزيادة الأرباح وبالتالي تحسن الأداء المالي الذي يعتبر كهدف من أهداف المؤسسة التي تسعى جاهدة إلى تحسينه ورفع استخدامه العديد من التقنيات وضمان البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات الحاصلة وتخفيض التكاليف وتحقيق الفوز والتميز، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في الإدارة ومنح التحفيز والمكافآت على أن تكون الشفافية والموضوعية والعدالة في إعطاء الحوافز لضمان الأداء الجيد للمؤسسة.



## الفصل الثاني

---

دراسة حالة عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر

لولاية برج بوعريريج



تمهيد:

بعد التطرق إلى الأصول النظرية لموضوع الدراسة: دور تحفيز العمال في تحسين الاداء المالي للمؤسسة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معالجة الجانب المنهجي للدراسة الميدانية ثم وصف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى وصف الخدمات التي تقدمها، لنتقل بعدها إلى الدراسة التطبيقية والخاصة بتحليل الاستبانة المقدمة إلى موظفي الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر برج بوعرييج وفق التحليلين العاملين الاستكشافي والتوكيدي باستخدام برنامجي Spss20 و Amos24، حيث وعلى أساس النتائج المستخرجة فمن المتوقع إعطاء تصور واضح للعلاقة بين المتغيرين الأساسيين محل الدراسة وبموجبه يتم الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات المصاغة، حيث تم تقسيم هذه الدراسة الى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع اخترنا قطاع الاتصالات حيث تم استخدام الدراسة الكمية من أجل قياس مدى تأثير تحفيز العمال على الأداء المالي للمؤسسة، حيث سنتطرق إلى تعريف بسيط عن المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات المستخدمة في البحث ثم تحليل وتفسير مختلف النتائج المتحصل عليها.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات الاقتصادية على شاكلة هذا البحث تحتاج إلى دراسة حالة يتمكن فيها الباحث من إيجاد مساحة لتطبيق ما توصل إليه في القسم النظري، فاختيار المؤسسة المناسبة ومصادر وكيفية جمع المعلومات ثم أساليب تحليلها بما يتوافق مع معطيات البحث والتصور العام قد يكون الشغل الشاغل لفكر الباحث وقد ارتأينا إلى القيام بدراستنا في مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لأنها مؤسسة تصنف على أنها خدمية وهو ما يعطي للبيع دور هام للترويج وتصريف المنتجات الخدمية، ففي الخدمة يكون هناك انتقاء واحتكاك بين الزبون والبائع ( عارض الخدمة) وفيما يلي سنتعرض إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وبخدماتها، وتقديم مختصر للوكالة التي تمت فيها الدراسة الميدانية.

### أولاً: تعريف مجمع اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات، والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة بـ: "اتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم برأسمال قدره: 50.000.000.000 دج بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003، حيث أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات، يتكون الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة من مديرية عامة مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية و 50 وحدة عملية متواجدة في كامل ولايات الوطن , و وكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملية بكل ولاية.

### ثانيا: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر-برج بوعرييج-

#### 1. تعريفها:

تتواجد الوحدة بوسط المدينة بقرب من مقر الولاية الجديدة وهي تقع في موقع جد استراتيجي كما أن هذه الوحدة تقسم إلى ثلاثة مديريات فرعية، المديرية الفرعية المختصة بالوسائل والمشتريات والمستخدمين، المديرية الفرعية التقنية وهي التي تهتم بالتكنولوجيا والتركييب والبحوث.... الخ والمديرية الفرعية التجارية التي تهتم بالزبائن (مشاركين) سواء كانوا جدد أو دائمين وتختص الوحدة بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي كما تقدم خدمة الأنترنت.

#### 2. مهامها: ويمكن إبراز مهامها في النقاط التالية:

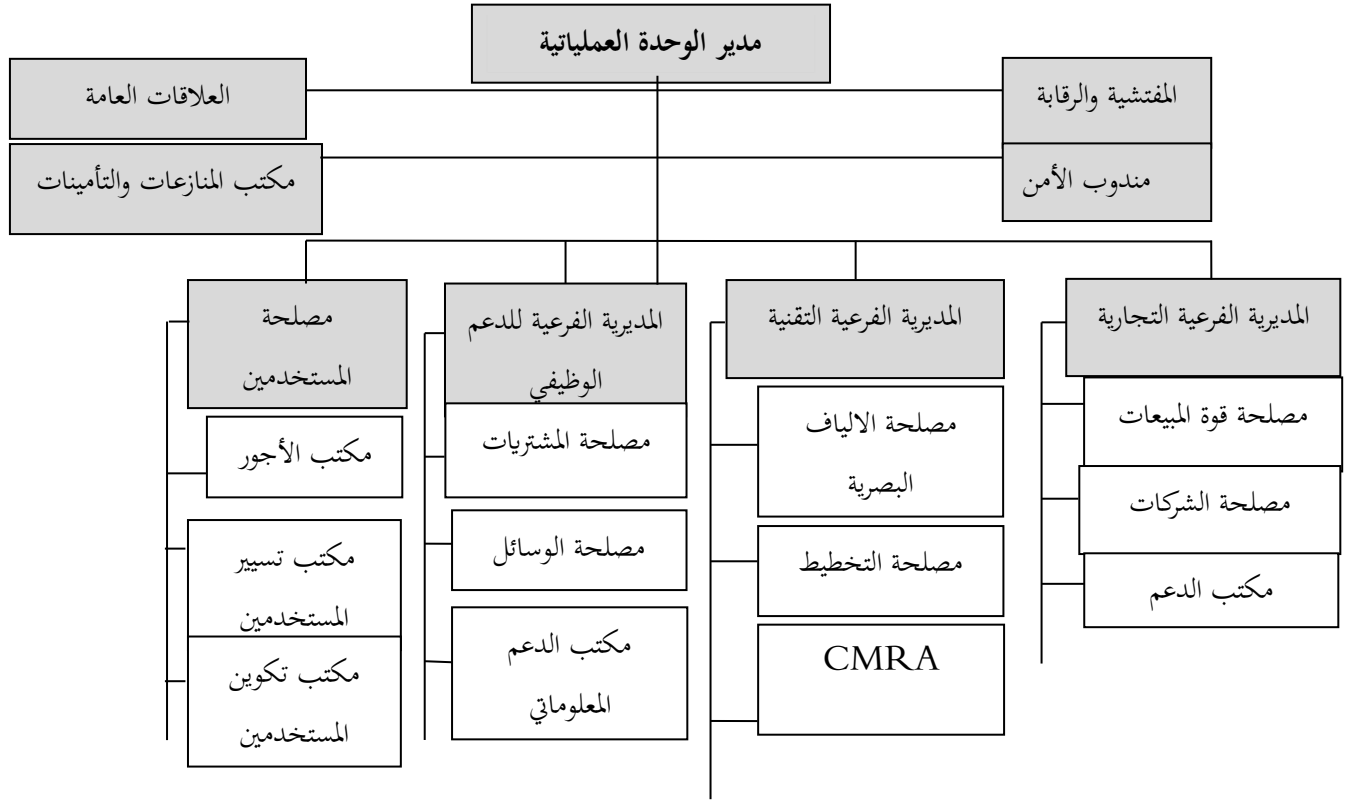
## الفصل الثاني..... دراسة حالة عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية برج بوعريوج

- توفير خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية والبيانات الرقمية، والمعلومات السمعية والبصرية...
- تطوير وتشغيل وإدارة الاتصالات السلكية واللاسلكية في القطاعين العام والخاص؛
- إنشاء وتشغيل وإدارة جميع أوجه الترابط مع مشغلي الشبكات؛
- زيادة عروض الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى أكبر عدد من المستخدمين، وبخاصة في المناطق الريفية؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة.

### 3. الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر

هي ثاني مستوى بعد المديرية العامة، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، وهي تحتوي على مكتب الشؤون العامة، مصلحة المستخدمين ومكتب المفتشية حيث يتم ادارتهم من قبل المدير مباشرة، كما تحتوي على ثلاث مديريات فرعية: المديرية الفرعية التجارية، المديرية الفرعية التقنية والمديرية الفرعية للوسائل، حيث ان كل مديرية تحتوي على عدة مصالح ، كل مصلحة مسؤولة عن القيام بمجموعة من الوظائف لضمان السير الحسن للمؤسسة نذكر منها: مصلحة قوة البيع - مصلحة الدعم التجاري - مصلحة الشركات - مصلحة المشتريات - مصلحة الوسائل - مكتب الشؤون القانونية..... الخ

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر برج بوعرييج



المصدر: مديرية الوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر - برج بوعرييج-

## المطلب الثاني: تحديد مجتمع العينة ومتغيرات الدراسة

ستتطرق في هذا المطلب إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة إضافة إلى متغيرات الدراسة، وذلك وفق ما يلي:

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: استهدفنا بالدراسة موظفي اتصالات الجزائر، وتمثل وحدات مجتمع الدراسة في جميع موظفي الوكالات التجارية للاتصالات، ونظراً لصعوبة إجراء عملية مسح شامل لكل العمال، لجأنا إلى اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع لدراستها.

2. عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 50 موظف بوكالة اتصالات الجزائر برج بوعرييج، تم استرجاع جميع الاستبيانات.

### ثانياً: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والآخر تابع:

1. المتغير المستقل: تحفيز العمال هو المتغير المستقل إذ أننا ندرس كيفية التعامل مع مختلف عناصره وهي رفع الأداء الوظيفي، تحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن العمل في المؤسسة محل الدراسة وذلك لما يحمله من إيجابيات لمصالح المؤسسة والعمال.

2. المتغير التابع: رفع الأداء المالي هو المتغير التابع ولقد أشرنا له في الجانب النظري من الدراسة.

ملاحظة: يمكن أن يحمل متغيري الدراسة (المستقل والتابع) مجموعة من المؤشرات تترتب وفق أبعاد، لذلك قد نجد عدة متغيرات مستقلة وتابعة تنضوي تحت ظل المتغيرين الرئيسيين (تحفيز العمال والأداء المالي).

## المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سنعرض في هذا المطلب الأدوات المعتمدة في جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان، أما بخصوص الأساليب الإحصائية

المستخدمة في الدراسة فقد تم استخدام البرامج الإحصائية التالية: SPSS20، Amos24.

### أولاً: أدوات جمع البيانات

للإلمام بمختلف جوانب البحث وتحقيق أهدافه تم الاعتماد على الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة.

#### 1. الاستبيان:

لقد تم تصميم استبانة مكونة من محورين، ركز المحور الأول فيها على المتغير المستقل الذي يحمل عنوان إدارة علاقات الزبائن، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد، اختص الأول برضا الزبون والبعد الثاني بولاء الزبون، والثالث بقيمة الزبون، أما المحور الثاني فقد كان حول المتغير التابع ألا وهو الأداء المالي.<sup>1</sup>

أ. المحور الأول: شمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد رئيسية

- رفع الأداء الوظيفي: وشملت عبارات هذا البعد من (1A إلى A7)، والتي بينت التزامات المؤسسة تجاه الموظفين من تقديم الخدمات واشباع حاجاتهم.

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 01.

## الفصل الثاني..... دراسة حالة عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية برج بوعريوج

- تحقيق الولاء التنظيمي: تضمنت العبارات من (1B إلى 5B)، والتي ركزت على كيفية زيادة ولاء الموظفين من خلال مشاركتهم في تصميم الأفكار وتنفيذها بما يناسبهم.
- ب. الرضا عن العمل: خصصت لها العبارات من (1C إلى 5C)، والتي تبين الاستقرار الوظيفي والمجهودات التي يقدمها الموظفين.
- ج. المحور الثاني: والذي يتطرق إلى متغير أبعاد الأداء المالي للمؤسسة في العبارات (D1 إلى D6)، من خلال مجموعة من الأبعاد: الربحية، زيادة معدل المبيعات، تخفيض الخسائر غير متوقعة للشركة، تحسين الكفاءة التشغيلية.
- أما طريقة الإجابة عن الأسئلة الخاصة بالاستبيان فقد كانت وفق مقياس Likert الذي يحتوي على خمس درجات، وهو الأنسب للقياس، حيث طلب من الزبون إعطاء درجة موافقته على كل عبارة من العبارات السبعة والعشرون وفق هذا المقياس كما يلي:

الجدول رقم(01): مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج Spss 20 لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائية للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية:

أولا: النمذجة باستخدام المعادلة البنائية SEM

1. تعريفها:

النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) Structural Equation Modeling ، هي جملة طرق أو استراتيجيات إحصائية متقدمة في تحليل البيانات بهدف اختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي يفترضها الباحث، جملة واحدة بدون الحاجة إلى تجزئة العلاقات المفترضة إلى أجزاء، واختبار صحة كل جزء من العلاقات على حدة، ذلك إن اختبار صحة العلاقات المفترضة في النموذج بين المتغيرات أو المفاهيم ككل، بدون تفصيلها أو تجزئتها إلى علاقات جزئية أقوى على إمداد الباحث بصورة أدق عن سلوك المتغيرات الحقيقي. فتركيبية الواقع المعقدة تجعل من المستحيل استقطاع أجزاء بسيطة من نسيج العلاقات بين المتغيرات، كدراسة العلاقة الارتباطية بين متغيرين، أو دراسة الفروقات (وهو الوضع السائد والغالب على طبيعة



التنظير والفرضيات المثبوتة في البحوث) تمد الباحث بنتائج فسيفسائية، ومبتورة، ومبسترة التي قد لا تعكس السلوك الحقيقي للمتغيرات في الواقع<sup>1</sup>.

كما أوضحت النمذجة بالمعادلات البنائية SEM الأسلوب الأحدث لاختبار النماذج الافتراضية للظواهر في العلوم السلوكية والبنية النظرية الممثلة بالعوامل والمتغيرات التي يمكن قياسها بصورة غير مباشرة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة عليها (متغيرات كامنة)، لتمثل بذلك منهجية للنمذجة وفق نظام متعدد المراحل يضم:

أ. تحليل المسار (PA). Path Analysis.

ب. التحليل العملي التوكيدي (CFA). Confermatory Factoriel analysis.

ج. تحليل الانحدار المتعدد ANOVA. النموذج المتكامل. AMOS.

2. أهداف البحث بالنمذجة:

إن الهدف الأساسي لاستخدام النمذجة SEM يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة كما تم تصوره بأبعاده المختلفة، والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، وتحديدًا فان استخدام النمذجة يهدف إلى:

أ. التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها.

ب. دراسة العلاقات والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها.

ج. إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض.

د. إمكانية تعديل النموذج المفترض وفقا للحاجة العلمية لذلك.

هـ. التحكم في أخطاء القياس.

### ثانيا: التحليل العاملي Factor Analysis

عبارة عن أسلوب إحصائي يهدف إلى اختزال عدد المتغيرات أو البيانات DataReduction المتعلقة بظاهرة معينة. وهو أحد أساليب تحليل متعدد المتغيرات والتي تستخدم في تحليل مصفوفة الارتباط أو مصفوفة التباين والتباين المشترك للحصول على تفسير دقيق، واختزال البيانات الكثيرة إلى عدد أقل وذلك من خلال العلاقات بين المتغيرات الناتجة بواسطة العوامل المشتركة Common Factor الكامنة وراء هذه العلاقات والتي هي متغيرات أيضا ولكن بعدد أقل من المتغيرات الأصلية. يمكن التمييز بين نوعين من التحليل العاملي:

- التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

<sup>1</sup> تيغزة بوزيان مُجد، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2012، ص115.

تعتبر أساليب التحليل الكشفي للبيانات Exploratory Factor Analysis من الأساليب الإحصائية التي تهتم بتحليل مجموعة من البيانات من زوايا متعددة، وهذا التحليل الكشفي وما يزودنا من معلومات يمكن أن يؤدي إلى تحليلات تالية

- أكثر دقة مما يسهم في إلقاء مزيد من الضوء على الظاهرة التي نهتم بدراستها، وقد يصل الباحث إلى نتائج غير متسقة، الأمر الذي يستفيد منه الباحث في إجراء مزيد من التحليل، وقد يكرر تجربته أو يقسم عينة دراسته إلى مجموعتين أو أكثر، ثم يجمع بياناته ويقوم بتحليل بيانات كل مجموعة منها على حدة، فالنتائج المتسقة عبر المجموعات هي التي ينبغي أن يوليها الباحث مزيدا من الدراسة لأنه يستطيع طريقها التحقق من نموذج نظري معين ومعرفة ما إذا كانت هناك متغيرات كشفية لم تؤخذ بعين الاعتبار أو أقحمت بعض المتغيرات التي لا تتعلق بالدراسة وبذلك يكون التحليل الكشفي للبيانات عملية تفاعل بين الباحث والأسلوب الإحصائي المستخدم والبيانات وبالطبع لا يحدث هذا التفاعل إلا إذا كان لدى الباحث معرفة جيدة بالأسلوب الإحصائي الذي يستخدمه وطبيعة البيانات التي يقوم بتحليلها. وبتعبير آخر فإنه يستخدم في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصنف إليها المتغيرات.

### - التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

على الرغم من أهمية التحليل العاملي الاستكشافي وشيوع استخدامه، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة اقتصار هذا التحليل على كشف الأبعاد التي تنطوي عليها مجموعة من المتغيرات المرتبطة، والذي يستخدم لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة فنتائج هذا التحليل ربما تكشف عن تكوينات فرضية أو فرضيات تتطلب المزيد من البحث، ويعتمد إسهام التحليل العاملي الكشفي في تطوير النظريات وبناء النماذج على متابعة نتائجه الكشفية بالبحث والدراسة من أجل تأكيد أو رفض فرضية معينة، أي أن التحليل العاملي يستخدم في هذه الحالة للتحقق من صحة الفرضيات، غير أن التمييز بين الاستخدامين الكشفي والتأكيدي لا يكون دائما تمييزا قاطعا لأن الكثير من البحوث تجمع بين الاستخدامين كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل في هذا المجال.

### - مفاهيم عامة في التحليل العاملي (التحليل العاملي الاستكشافي):

هناك بعض المصطلحات أو التعبيرات التي ينبغي فهم معانيها ومناقشتها قبل البدء بتناول التحليل العاملي بالشرح والتفسير، ومن أهم هذه المصطلحات:

#### 1. الجذر الكامن Eigen value

يقيس الجذر الكامن حجم التباين في كل المتغيرات التي تحسب على عامل واحد، فقيمة الجذر الكامن ليست نسبة لتفسير التباين ولكنها قياس لحجم التباين الذي يُستخدم لأهداف المقارنة. ووفقا لمحك كايزر يتم قبول العامل الذي تكون فيه قيمة Eigen value أكبر من واحد صحيح، أما إذا كانت قيمة Eigen value أقل من واحد صحيح فيتم رفض العامل. وبتعبير آخر هو مجموع مربعات إسهامات كل المتغيرات على كل عامل من عوامل المصفوفة كلا على حدة وأن قيمته تتناقص من

## الفصل الثاني.....دراسة حالة عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية برج بوعريوج

عامل لآخر حسب الترتيب، فالعوامل الأولى ذات جذر كامن أكبر مما يليها وهو إما أن يكون أكبر من الواحد الصحيح فنقبله كعامل وإلا فيرفض كعامل.

### 2. الاشتراكيات Communalities

هي مجموع مربعات تحميلات العامل على المتغيرات المختلفة والتي استخلصت في المصفوفة العاملية. أي كل متغير يساهم بأحجام مختلفة في كل عامل من العوامل ومجموع مربعات هذه الإسهامات أو الشعبات في العوامل هي قيمة الاشتراكيات. وبتعبير آخر أن المتغير يشترك مع أكثر من عامل ويعرف بالعامل الشائع أو عامل عام ودرجة شيوعه تعرف بـ Community والعامل يضم على الأقل ثلاث متغيرات والمتغير الشائع ذو مقادير مختلفة في كل عامل بصرف النظر عن إسهاماته جوهرية أو غير ذلك.

### 3. طريقة العامل الرئيسي Principal Factor Method

يتم التحليل في هذه الطريقة باستخراج معاملات العوامل بصورة متتالية. فتستخرج معاملات العامل الأول (F1) الذي يتميز بأكبر قيمة من الشيوخ للمتغيرات ثم تستخرج معاملات العامل الثاني (F2) الذي يمثل أكبر قيمة من الشيوخ المتبقي من بواقي مصفوفة الارتباط ونستمر بنفس الطريقة لحين استخراج كل المعاملات للعوامل المطلوبة.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

في هذا المبحث نقوم بعرض نتائج التحليل الإحصائي للمقاييس الإحصائية.

#### المطلب الأول: وصف واستخراج متغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بوصف وتحليل متغيرات الدراسة، ولكن قبل كل ذلك لابد من وصف عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية، حيث تضمنت الدراسة أربعة متغيرات أساسية خاصة بأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، كما يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول رقم (02): وصف لعينة البحث وفقا للبيانات الشخصية

الجنس	النسبة	المستوى الوظيفي	النسبة	المستوى التعليمي	النسبة	سنوات الخبرة	النسبة
ذكر	48%	رئيس قسم	22%	شهادة ثانوية	8%	من 1-5 سنة	4%
أنثى	52%	رئيس مصلحة	30%	تقني سامي	18%	من 6-10 سنة	66%
المجموع	100%	عامل	48%	ليسانس	58%	من 11-21 سنة	26%
				ماستر	16%	من 20 فما فوق	4%

100%	المجموع	0%	دكتوراه	100%	المجموع		
		0%	لا يوجد				
		100%	المجموع				

المصدر: بالاعتماد على المخرجات SPSS20

1. الجنس: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الإناث بنسبة 52 %، أما نسبة الذكور فكانت 48%، وهذا ما يعني أن أغلب المستجوبين إناث.
2. المستوى الوظيفي: تم توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي الى ثلاث فئات من الموظفين، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة الغالبة هي بالعمال بنسبة 48%، ثم تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 30%، بعدها فئة رئيس قسم 41 سنة بنسبة 22%، وعليه يمكن القول أن نصف الموظفين في المؤسسة عمال عاديين.
3. المستوى التعليمي: من الجدول السابق نلاحظ أغلبية أفراد العينة جامعيين بنسبة بلغت 74% مقسمة بين 58% فئة ليسانس و16% ماستر، تليها الفئة تقني سامي فمثلوا نسبة 18%، وأخيرا ذوي الشهادات الثانوية بنسبة 8%، أما دكتوراه فلا يوجد. وهذا ما يدل إلى أن معظم أفراد العينة مثقفين ومدركين كل الإدراك إلى نوعية الخدمات المقدمة لهم من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.
4. سنوات الخبرة: من الجدول السابق نلاحظ أغلبية أفراد العينة ذوي خبرة طويلة بحيث نجد بنسبة 66 % أصحاب الخبرة من 6 الى 10 سنوات ثم بلغت 26% بالنسبة لفئة من 11 سنة الى 21 سنة، تليها فئة أصحاب الخبرة من سنة الى 5 سنوات وفئة 20 سنة فما فوق فمثلوا نسبة متساوية ب 4%، وهذا ما يدل إلى أن معظم أفراد العينة ذوي خبرة عالية للممارسة المتكررة للخدمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: استخدام التحليل العاملي الإستكشافي في استخراج محاور الدراسة

1. المحور الأول: رفع الأداء الوظيفي.

باستخدام طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في المحور الأول لهذه الدراسة ودمجها في عدد أقل من العوامل المفسرة، وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (03): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي)

Matrice de corrélation<sup>a</sup>

	a1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
Corrélation	a1	1,000	,012	,499	,230	-,095	-,047	,469
	A2	,012	1,000	,060	-,076	,154	,227	-,337
	A3	,499	,060	1,000	,596	-,068	,093	,329
	A4	,230	-,076	,596	1,000	,238	,314	,285
	A5	-,095	,154	-,068	,238	1,000	,454	-,155
	A6	-,047	,227	,093	,314	,454	1,000	-,038
	A7	,469	-,337	,329	,285	-,155	-,038	1,000
Signification	a1		,467	,000	,054	,257	,372	,000
	A2	,467		,340	,300	,143	,057	,008
	A3	,000	,340		,000	,319	,260	,010
	A4	,054	,300	,000		,048	,013	,023
	A5	,257	,143	,319	,048		,000	,141
	A6	,372	,057	,260	,013	,000		,397
	A7	,000	,008	,010	,023	,141	,397	

a. Déterminant = ,172

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ ارتباطات ضعيفة للفقرات A2، A5، A6، A7، ببقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل.

الجدول رقم (04): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي) بعد التعديل.

Matrice de corrélation<sup>a</sup>

	a1	A3	A4	
Corrélation	a1	1,000	,499	,230
	A3	,499	1,000	,596
	A4	,230	,596	1,000
Signification (unilatérale)	a1		,000	,054
	A3	,000		,000
	A4	,054	,000	

a. Déterminant = ,480

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20

بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات المعدلة (بعد حذف الفقرات) وجود ارتباطات تحقق في أدناها نسبة تقارب 50%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).
  - يدل اختبار  $KMO$  لمقياس ملائمة التعيين على أن الارتباطات عموماً في المستوى (0.605) أي حجم العينة لا بأس به وكاف للقيام بالتحليل العاملي، كما يدل اختبار بارليت  $Bartlett's$  المعنوي إحصائياً عن اختلاف مصفوفة الارتباطات عن مصفوفة الوحدة.
- الجدول رقم (05): اختبائي  $KMO$  و  $Bartlett's$  لفقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي) بعد التعديل.

### Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,545
Khi-deux approximé		34,617
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	3
Signification de Bartlett		,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20

- يدل مقياس  $MSA$  على أن ارتباط كل متغير بالمتغيرات الأخرى كاف لإجراء التحليل، وهو ما تبينه الخلايا القطرية لمصفوفة  $Anti-image$  التي تتجاوز في أدناها 0.57 (أي ارتباطات لا بأس بها).
- الجدول رقم (06): مصفوفة  $Anti-image$  للارتباط والتباين الخاص بالفقرات المعتمدة في المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي).

### Matrices anti-images

		a1	A3	A4
Covariance anti-images	a1	,744	-,284	,066
	A3	-,284	,507	-,325
	A4	,066	-,325	,639
Corrélation anti-images	a1	,575 <sup>a</sup>	-,463	,096
	A3	-,463	,528 <sup>a</sup>	-,570
	A4	,096	-,570	,549 <sup>a</sup>

a. Mesure de précision de l'échantillonnage

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20

- نلاحظ من قيم الشبوع وجود تشبعات كافية للتحليل حيث تقارب 0.50 وبالتالي فالفقرات جيدة التمثيل على العوامل.  
الجدول رقم (07): قيم الشبوع لفقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي).

### Qualité de représentation

	Initial	Extraction
a1	1,000	,487
A3	1,000	,811
A4	1,000	,601

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20

من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (08): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الأول (رفع الأداء الوظيفي).

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,899	63,312	63,312	1,899	63,312	63,312
2	,774	25,807	89,119			
3	,326	10,881	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 63,312 % من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا ضعف أو 1,899 مرة ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها).

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الأول يمكن تسميته بـ "رفع الأداء الوظيفي" والذي سيعتبر كمؤشر تقوم على أساسه المرحلة الثانية والتي تعنى بالتحليل العملي التوكيدي.

2. المحور الثاني: تحقيق الولاء التنظيمي

بنفس الطريقة المعتمدة في إستخراج عوامل المحور الأول نقوم باستخراج العوامل المفسرة لفقرات المحور الثاني (تحقيق الولاء التنظيمي)، حيث تم في هذا الصدد:

الجدول رقم (09): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (تحقيق الولاء التنظيمي)

Matrice de corrélation<sup>a</sup>

	B1	B2	B3	B4	B5
B1	1,000	,458	-,059	,082	,529
B2	,458	1,000	,312	,110	,156
B3	-,059	,312	1,000	,537	-,253
B4	,082	,110	,537	1,000	-,008
B5	,529	,156	-,253	-,008	1,000
Corrélation					
B1		,000	,342	,285	,000
B2	,000		,014	,224	,139
B3	,342	,014		,000	,038
B4	,285	,224	,000		,479
B5	,000	,139	,038	,479	
Signification (unilatérale)					

a. Déterminant = ,303

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

نلاحظ ارتباطات غير مقبولة للفقرات B5. B2. B1. بقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل.  
الجدول رقم (10): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثاني (تحقيق الولاء التنظيمي) بعد التعديل.

Matrice de corrélation<sup>a</sup>

	B3	B4
B3	1,000	,537
B4	,537	1,000
Corrélation		
B3		,000
B4	,000	
Signification (unilatérale)		

a. Déterminant = ,712

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.



بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات المعدلة وجود ارتباطات تحقق في أدناها نسبة تفوق 53% . كما أن محدد المصفوفة يتجاوز 0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة). من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (11): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الثاني (تحقيق الولاء التنظيمي)

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,537	76,843	76,843	1,537	76,843	76,843
2	,463	23,157	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

- من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 76.84% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا 1,5 ضعف (أو 1.537) مرة ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الثاني يمكن تسميته بـ " تحقيق الولاء التنظيمي " والذي سيعتبر كمؤشر تقوم على أساسه المرحلة الثانية والتي تعنى بالتحليل العملي التوكيدي.

### 3. المحور الثالث: الرضا عن العمل

- بنفس الطريقة المعتمدة في استخراج عوامل المحورين الأول والثاني نقوم باستخراج العوامل المفسرة لفقرات المحور الثالث (الرضا عن العمل)، حيث تم في هذا الصدد:
- بإستخدام طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في المحور الأول لهذه الدراسة ودمجها في عدد أقل من العوامل المفسرة، وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (12): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الثالث (الرضا عن العمل)

**Matrice de corrélation<sup>a</sup>**

	C1	C2	C3	C4	C5
C1	1,000	,617	,216	,157	,575
C2	,617	1,000	,579	,424	,371
C3	,216	,579	1,000	,732	,280
C4	,157	,424	,732	1,000	,321
C5	,575	,371	,280	,321	1,000
Corrélation					
C1		,000	,066	,138	,000
C2	,000		,000	,001	,004
C3	,066	,000		,000	,024
C4	,138	,001	,000		,012
C5	,000	,004	,024	,012	
Signification (unilatérale)					

a. Déterminant = ,110

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- نلاحظ من مصفوفة الارتباطات وجود ارتباطات تحقق في أديانها نسبة تفوق 84%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز

0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).

- نلاحظ من قيم الشبوع وجود تشبعات مرتفعة للفقرات C1، C4، C5 على محورين لذلك نحذفها ونواصل التقييم.

الجدول رقم (13): قيم الشبوع لفقرات المحور الثالث (الرضا عن العمل).

### Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
C2	,828	
C3	,779	-,517
C4	,721	-,556
C1	,683	,633
C5	,667	,436

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (14): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الثالث (الرضا عن العمل)

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1,579	78,947	78,947	1,579	78,947	78,947
2	,421	21,053	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 78,94% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا 1,5 ضعف (أو 1.579) مرة ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الثالث يمكن تسميته بـ "الرضا عن العمل".

### 4. المحور الرابع: الأداء المالي بالمؤسسة

باستخدام طريقة المكونات الرئيسية في محاولة تقليص عدد الفقرات المعتمدة في المحور الرابع لهذه الدراسة ودمجها في عدد أقل من العوامل المفسرة، وبفحص مصفوفة الارتباطات للفقرات نجد أن:

الجدول رقم (15): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة)

Matrice de corrélation<sup>a</sup>

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	
Corrélation	D1	1,000	,371	,533	,436	,426	,551
	D2	,371	1,000	,595	,307	,316	,146
	D3	,533	,595	1,000	,410	,371	,218
	D4	,436	,307	,410	1,000	,504	,522
	D5	,426	,316	,371	,504	1,000	,637
	D6	,551	,146	,218	,522	,637	1,000
Signification (unilatérale)	D1		,004	,000	,001	,001	,000
	D2	,004		,000	,015	,013	,155
	D3	,000	,000		,002	,004	,064
	D4	,001	,015	,002		,000	,000
	D5	,001	,013	,004	,000		,000
	D6	,000	,155	,064	,000	,000	

a. Déterminant = ,102

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ ارتباطات غير مقبولة للفقرات D2.D3.D4 بقية الفقرات لذلك نحذفها ونتابع التحليل.

الجدول رقم (16): مصفوفة الارتباط لفقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة) بعد التعديل.

Matrice de corrélation<sup>a</sup>

	D1	D5	D6	
Corrélation	D1	1,000	,426	,551
	D5	,426	1,000	,637
	D6	,551	,637	1,000
Signification (unilatérale)	D1		,001	,000
	D5	,001		,000
	D6	,000	,000	

a. Déterminant = ,408

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

بعد إجراء التعديلات اللازمة يمكن ملاحظة أن:

- نلاحظ من مصفوفة الارتباط المعدلة وجود ارتباطات تحقق في أداها نسبة تفوق 55%. كما أن محدد المصفوفة يتجاوز

0.00001 مما يعني عدم وجود تعدد خطي (عدم وجود اعتماد خطي بين الصفوف أو الأعمدة).

- من جدول التباين المفسر للعوامل المستخرجة يمكن ملاحظة:

الجدول رقم (17): قيم التباين المفسر للعوامل المستخرجة انطلاقا من فقرات المحور الرابع (الأداء المالي بالمؤسسة)

### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,080	69,344	69,344	2,080	69,344	69,344
2	,583	19,441	88,785			
3	,336	11,215	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات SPSS20.

من الجدول السابق نلاحظ توفر عامل واحد يفسر ما قيمته 69.34% من التباين المشترك للفقرات، حيث تتجاوز القيمة

الذاتية الحد 1 حسب محك كايزر، ومعناه أن هذا العامل يمكنه تفسير تقريبا ضعف ما يمكن أن تفسره الفقرة وحدها.

- كخلاصة لما سبق ومن النتائج المحصل عليها يمكن تحديد عامل كامن واحد من فقرات المحور الرابع يمكن تسميته بـ "الأداء المالي بالمؤسسة".

المطلب الثالث: استخدام التحليل العاملي التوكيدي في تحليل نتائج الدراسة

بناء على نتائج التحليل العاملي التوضيحي (الإستكشافي) بطريقة المكونات الأساسية فإن موضوع الدراسة تضمن 4

عوامل هي: "رفع الأداء الوظيفي" و"تحقيق الولاء التنظيمي" و"الرضا عن العمل" و"الأداء المالي بالمؤسسة". وكل عامل

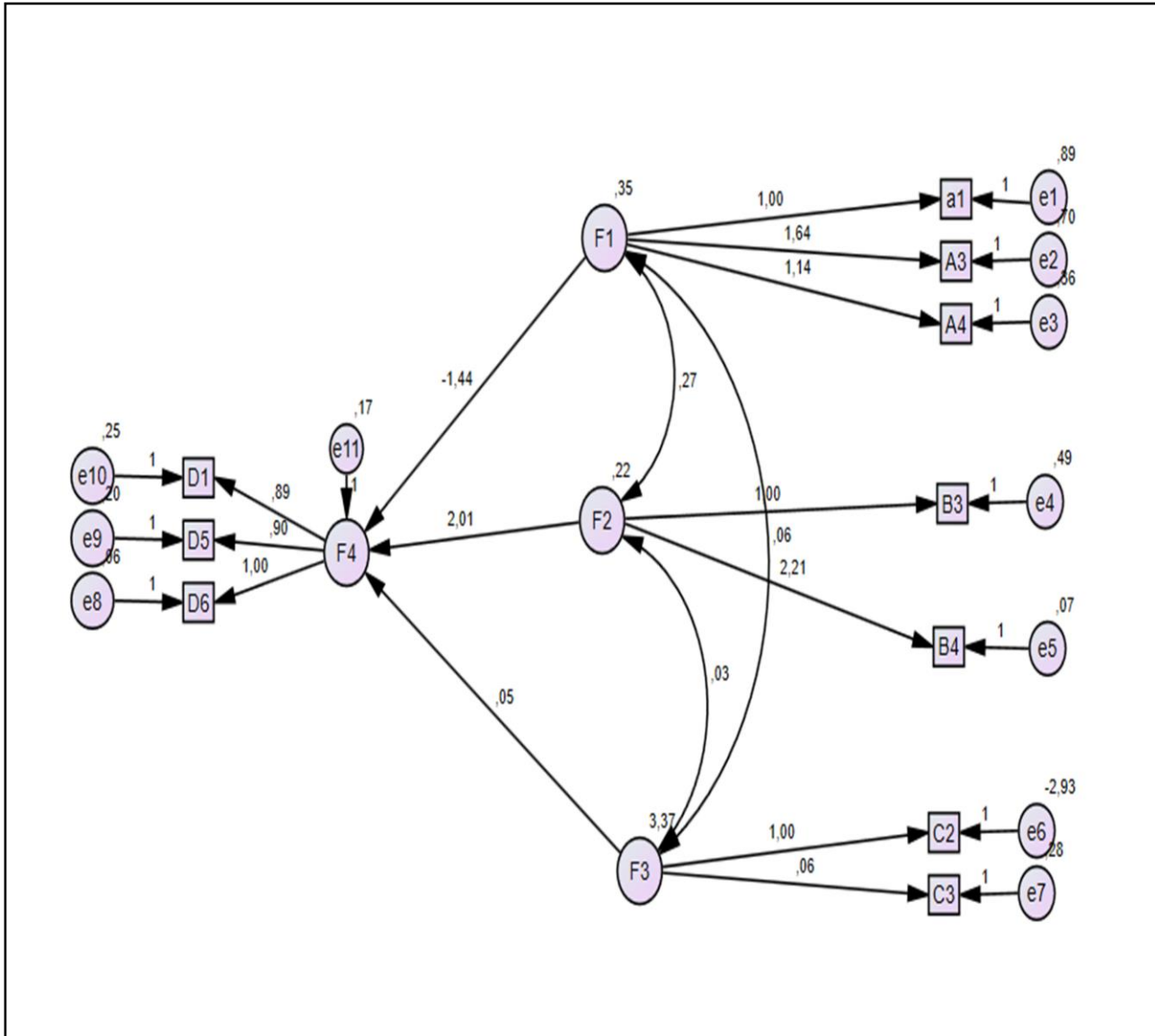
كامن تم تمثيله بفقرات لاختبار أدلة الصدق البنائي أو التكويني حيث يمكننا إستخدام تقنية التحليل العاملي التوكيدي (الثبتي) عن

طريق برنامج AMOS، لنحصل على النتائج التالية:

يتضح من الشكل الموالي أن النموذج خال من الارتباط غير المنطقي (*Illogical Correlation*) والذي يصل أو

يتجاوز الرقم الصحيح 1، وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة في التحليل العاملي التوكيدي للنموذج المكون من 4عوامل.

الشكل رقم (05): النموذج المقترح للعلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والأداء المالي للمؤسسة



وبالنظر إلى ومؤشرات المطابقة يمكن التوصل إلى ما يلي:

الجدول رقم (18): قيم مؤشرات المطابقة الإجمالية المحسوبة أو التجريبية والنمذجية للنموذج البنائي

اسم المؤشر الذي يعرف به	قيمة المؤشر بعد تعديل النموذج	قيم المؤشر الدالة على وجود مطابقة (قيم المؤشر النمذجية)
مربع كاي المعياري	يساوي 36,343 بدرجات حرية 29 P= 0.125	أن تكون نسبة مربع كاي المحسوبة إلى درجات الحرية بين القيم الحرجة 1 و 5 فإذا كانت أدنى من 1 دل على مطابقة سيئة وإذا تجاوز 5 فإن النموذج يحتاج إلى المزيد من التحسين والأفضل أن يكون مربع كاي غير معنوي
CFI	يساوي 0.957	ينبغي أن يكون أكبر من 0.50 والأفضل أن يتعدى 0.6
RMSEA	يساوي 0.072 حدود الثقة عند 90%	المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة جيدة المؤشر بين (0.05-0.08) يدل على مطابقة مقبولة المؤشر بين (0.08-0.10) يدل على مطابقة غير كافية المؤشر أعلى من (0.10) يدل على سوء المطابقة حدود الثقة عند 90% الدالة على المطابقة يجب أن تتراوح من الصفر إلى 0.08، أي أن الحد الأصغر يجب أن يكون دون 0.05 بكثير، أي قريبة من الصفر، أما الحد الأكبر فيجب ألا يتعدى 0.08
ECVI	النموذج الحالي=1.803 النموذج المشيع=5.000 النموذج المستقل=15.536	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
AIC	النموذج الحالي=187.097 النموذج المشيع=240 النموذج المستقل=745.718	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل
CFI	يساوي= 0.946	قيمة المؤشر أعلى من (0.90) تدل على مطابقة معقولة
PNFI	يساوي= 0.683	قيمة المؤشر أعلى من (0.5) تدل على مطابقة معقولة، ويفضل أن يكون أكبر من (0.6)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المخرجات AMOS24

يتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي:

يتضح من الشكل (02) المتعلق بالتحليل العملي التوكيدي لنموذج " دور تحفيز العمال في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " وكذلك الجدول رقم (18) أن مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات لم تتجاوز الحد المحك أي أن هناك تطابقا بين نموذج " دور تحفيز العمال في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " وبيانات العينة، إذ أن قيمة مربع كاي كانت (36) ودرجة الحرية تساوي (29) ومستوى الدلالة المعنوية دالة إحصائيا ( $P=0.125$ ). وهذا لا يعني وجود فروق أو اختلاف بين نموذج " دور تحفيز العمال في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " وبيانات العينة حيث أن مستوى الدلالة يتأثر بحجم العينة، ولهذا لا بد الأخذ بعين الاعتبار مؤشرات أخرى كمربع كاي المعياري (مربع كاي/ درجات الحرية) كان (1,25) حيث تعدى المحك (1) ولم يتجاوز القيمة المحك (5). قيمة مؤشر التطابق المقارن تساوي (0.957). وهي قيمة أعلى من قيمة المحك (0.90) ويدل على أن هناك علاقات وارتباطات بين فقرات " دور تحفيز العمال في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية " وكذلك ارتباطات بين العوامل الأربعة الكامنة في النموذج. قيمة مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقريب (مؤشر رمسي) تساوي (0.07)، و هذا يدل على مطابقة مقبولة. خلاصة معاني المؤشرات أن هناك تطابقا بين النموذج النظري والبيانات المجمعة.

### المطلب الرابع: مناقشة النتائج

- نلاحظ ارتباطات مقبولة للعوامل الكامنة بالفقرات بعد إجراء التعديلات المطلوبة من التحليل العملي الإستكشافي، كما نلاحظ وجود علاقات غير منطقية كتلك التي تربط بين رفع الأداء الوظيفي والأداء المالي في المؤسسة، فالتأثير لا يكون مباشر بل غير مباشر نتيجة تأثيره الإيجابي في عامل تحقيق الولاء التنظيمي.
- إن تأثير عامل تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظر المستجوبين له تأثير قوي على منظومة الأداء المالي بقيمة تتجاوز 2، بمعنى أن تأثير رفع الأداء الوظيفي (العامل الأول) يكون إيجابيا في تحقيق الولاء التنظيمي (العامل الثاني) ومنه التأثير إيجابا في الأداء المالي (العامل الرابع).
- نقطة أخرى جديرة بالملاحظة فموظفي المؤسسة ليس لديهم رضا عن العمل، وهو ما نلاحظه من خلال علاقات العامل الثالث الضعيفة والغير معنوية ببقية العوامل الكامنة، فحسب وجهة نظرهم المؤسسة لم تساهم على نحو كبير في رفع آدائهم الوظيفي والمنوط به الرفع من الولاء التنظيمي لتحقيق الأداء المالي المطلوب.
- إن التحليل السابق يحتم على المؤسسة تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد حلقة مهمة جدا في سبيل الرفع من الأداء المالي، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا بتنمية الأداء الوظيفي الذي يعتبر المحرك الرئيسي لعجلة الأداء.



خلاصة الفصل:

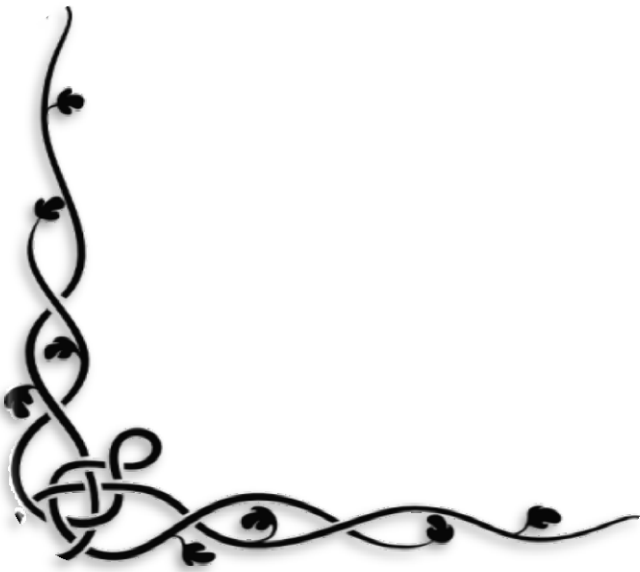
على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه تطبيق الدراسة باستخدام الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالات "برج بوعريريج" والتي هدفت إلى الإجابة على إشكالية ما مدى تأثير تحفيز العمال على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

- هناك تطابق بين نموذج تحفيز العمال وأثرها على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أي لا يوجد فروق أو إختلافات بين نموذج إدارة علاقات الزبائن وبيانات العينة.
- وجود علاقات حقيقية بين العوامل والفقرات (تشبعات مقبولة).
- هناك إرتباطات بين العوامل الأربعة الكامنة في النموذج.



خاتمة

---



## خاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع والمتمثل في دور تحفيز العمال في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، حاولنا معرفة مدى التطابق بين نموذج تحفيز العمال ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، عن طريق تحديد الفروق والاختلافات بين نموذج تحفيز العمال وبيانات العينة، حيث اخترنا اجراء دراستنا التطبيقية في الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية برج بوعرييج. ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام إتصالات الجزائر بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التي تم إهمالها من طرف هذا الأخير. وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

## 1-الاستنتاجات والنتائج

- يعد مفهوم تحفيز العمال وتطبيقاته من المفاهيم الواعدة التي يتوقع لها النجاح في الفترات المقبلة من منطلق أن العامل مفتاح نجاح المؤسسة وأن إدارة العلاقة مع العمال بفاعلية هو ضمان استمرار المؤسسة وبقائها وبشكل خاص في ظل التحديات التسويقية التي تواجه المؤسسات وتضعها على أعتاب مرحلة جديدة والتي لها قوانينها الخاصة.
- تشير النتائج إلى إهتمام مؤسسة إتصالات الجزائر بمكونات تحفيز العمال (رفع الأداء، الولاء والرضا) وعدها من المعايير الأساسية والمهمة لتطبيق مفهوم وفلسفة تحفيز العمال، مما يؤدي الى رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.
- بينت الدراسة أن موظفي المؤسسة نوعا ما ليس لديهم رضا عن العمل اتجاه مؤسسة اتصالات الجزائر وأنها ليست مطابقة لما كانوا يتوقعونه.
- أظهرت النتائج وجود علاقة طردية وقوية بين المتغيرات بمعنى أن تأثير رفع الأداء الوظيفي (العامل الأول) يكون إيجابيا في تحقيق الولاء التنظيمي (العامل الثاني) ومنه التأثير إيجابيا في الأداء المالي (العامل الرابع) وهذا ما حرصت المؤسسة على تحقيقه.
- ان الجهود المبذولة من شركة اتصالات الجزائر في إدارة علاقتها مع العمال لا تعكس الأداء المالي المتوقع.

## 2-اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى: أثبتتها الدراسة حيث أعطت نتائج التحليل العملي التوكيدي وجود علاقة حقيقة بين بين العوامل وفقرات تحفيز العمال (رفع الأداء الوظيفي، تحقيق الولاء التنظيمي والرضا عن العمل) أي تشبعت مقبولة.
- الفرضية الثانية: أثبتتها الدراسة حيث وجد أن موظفي اتصالات الجزائر ليس لديهم رضا عن العمل، لأن المؤسسة لم تساهم بنحو كبير في رفع أدائهم الوظيفي.

### 3-التوصيات

- إن تبني مفهوم تحفيز العمال هو ضرورة لا بد منها لكل المنظمات الساعية للبقاء والنمو والتطور وبالتالي فإن الخطوة الأولى تبدأ من خلال إدراك أهمية العمال كعنصر أساسي في نجاح المنظمة ومن ثم محاولة فهم حاجاتهم ورغباتهم وتفضيلاتهم في العمل، للانتقال الى الخطوة اللاحقة المتمثلة في تحويل المعرفة النظرية للعمال الى واقع عملي، وكل ذلك يتحقق باستخدام تحفيز العاملين.
- ان المنظمات القادرة على الاستمرار هي تلك التي تستطيع فهم حاجات العمال والاستجابة لها بشكل أسرع من الآخرين، لذا على المؤسسة إعتتماد وسائل حضارية لقياس رضا العمال ومعرفة آراءهم عن مستوى الخدمات بني فترة وأخرى ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية في تأدية تلك الخدمات.
- على المؤسسة تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد حلقة مهمة جدا في سبيل الرفع من الأداء المالي، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا بتنمية الأداء الوظيفي الذي يعتبر المحرك الرئيسي لعجلة الأداء.
- باعتبار هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة فإننا بحاجة أساسية الى إجراء المزيد من المحاولات النظرية والتطبيقية من أجل تأطير الأفكار والتوجهات النظرية وإيجاد البيئة الملائمة للتطبيق.
- المتابعة المستمرة من قبل المؤسسة للأداء المالي لعملها من خلال إعتتماد المؤشرات التالية: الربحية والكفاءة التشغيلية ومعدل نمو المبيعات، ومدى تأثير قاعدة حجم العمال بهذا الجانب.
- على شركة اتصالات الجزائر مراعاة أدائها المالي الذي لا يرقى للجهود المبذولة في تحفيز العمال.



قائمة

---

المراجع



أولاً: باللغة العربية

1. الكتب

- 1-مدني عبد القادر علافي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007.
- 2-موسى خليل، " الإدارة المعاصرة: المبادئ الوظائف الممارسة "، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان.
- 3-لمياء عبد الله بن صالح الشبيبي، أساليب واستراتيجيات التحفيز في التدريب، الجامعة الدولية الافتراضية، المملكة المتحدة 2010.
- 4-صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، ط1، 2016.
- 5-أحمد السيد الكردي، نظام الأجور والحوافز الفعال، منتدى منظمات الأعمال، 2017.
- 6-فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.
- 7-اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 8-علي مُجَّد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال حول أداء بشري متميز، دار التوزيع النشر الإسلامية، 1982.
- 9-شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 10-خالد عبد الرحمان الهيقي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط01، الأردن، 2005.
- 11-حضير كاضم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، ط1، عمان، 2007.
- 12-مُجَّد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، (د.س.ن)، الإسكندرية.
- 13-مدحت مُجَّد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 14-مُجَّد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن.
- 15-هيثم العاني، الادارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007.
- 16-علي مُجَّد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.
- 17-وائل مُجَّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقات التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص50.
- 18-علاء فرحان طالب، ايمن المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

- 19- إبراهيم الحلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 20- هيرمان آجينير، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 21- عبد المحسن توفيق مُجَد، "تقييم الأداء"، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، 1998.
- 22- لسعيد عبد الرزاق بن حسين، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 23- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 24- صالح مهدي محسن العامري، إدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- صلاح الدين حسن السيبي، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصاريف والمؤسسات المالية، دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998. 25-
- 26- عبد الرحمان توفيق، "مجالات تقييم الأداء الفعال - ج1"، إعداد المادة العلمية خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط5، 2007.
- 27- مجيد الكرخي، تقويم الاداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 28- إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2006.
- 29- مُجَد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 30- جميل احمد توفيق، اساسيات الادارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- 31- ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2006.
- 32- مُجَد الصيرفي، إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 33- إيمان عطية ناصف، مبادئ الاقتصاد الجزئي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2007.
- 34- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 35- مفلح مُجَد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 36- مُجَد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006.
- 37- أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005.
- 38- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، د س.

39-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط02، الاسكندرية، 1995.

40- تيغزة بوزيان مُجَّد، التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وLISREL، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2012.

## 2. الاطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية

### أ. الدكتوراه

1- بورقة شوقي، الكفاءة التشغيلية للمصارف الاسلامية (دراسة تطبيقية مقارنة)، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

### ب. الماجستير

1- بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة، 2011-2012.

2- مُجَّد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

3- متولي سمر مصطفى منصور، قياس الكفاءة الاقتصادية للجهاز المصرفي المصري خلال الفترة 2014\_2004، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية، مصر، 2018.

4- نور الدين بو الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة بسكرة، 2005-2006.

5- صبيان ايمان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد، جامعة تلمسان، 2012.

### ج. ماستر

1- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013-2014.



### 3. المجالات

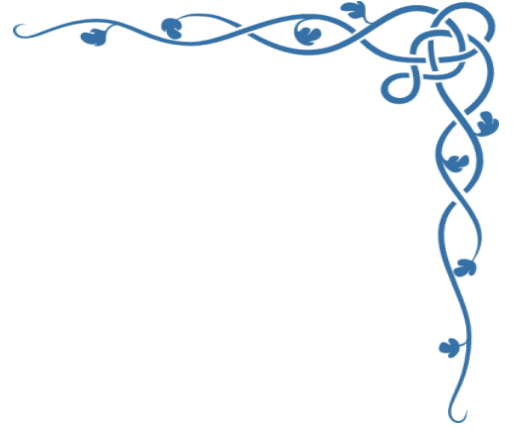
1- عبد المللك مزهودة، «الأداء بين الكفاءة الفعالية: مفهوم وتقييم» مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، نوفمبر، 2001،  
جامعة بسكرة.

#### ثانيا: باللغة الأجنبية

1- Nicol Aubert , art et pratique du management, diriger et motivé: 1- édition , 2002, France, paris,d'organisation

2- Jean marie Peritti , 2eme édition,ressources humaines et gestion du personnel : 2- édition, 1999.,France

3- Bernard Martory, **contrôle de gestion social**, librairie Vuibert, Paris, 1999.



## الملاحق

---





القسم الأول: البيانات الشخصية.

الجنس	( ) ذكر	( ) انثى
المستوي الوظيفي	( ) رئيس قسم	( ) رئيس مصلحة ( ) عامل
المستوى التعليمي	( ) شهادة ثانوية	( ) تقني سامي ( ) ليسانس
	( ) ماستر	( ) دكتوراه ( ) لا يوجد
سنوات الخبرة	( ) من 1-5 سنة	( ) من 6-10 سنة
	( ) من 11-20 سنة	( ) من 20 فما فوق

## القسم الثاني: تحفيز العمال.

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
أولاً: رفع الأداء الوظيفي.						
1	تزودني الشركة بعلاوات عند تأديتي لمهام تعرضني لمخاطر معينة.					
2	يزداد مجهودي في العمل كلما زادت مكافأتي.					
3	يراعي سلم الرواتب في الشركات معدلات غلاء المعيشة والتضخم.					
4	توفر الشركة لي ظروف عمل مناسبة لتأدية مهامي.					
5	يعتبر التقدير والاحترام من أهم الأمور التي تدفعنا للعمل بجد.					
6	تعتبر الدورات التكوينية أداة لتحسين أداء العاملين في العمل.					
7	تقوم المؤسسة بتقديم عدة خدمات اجتماعية للعمال (صحية، سكنية، ترفيهية...)					
ثانياً: تحقيق الولاء التنظيمي.						
8	يزداد ولائي لشركتي كلما قدمت لي عطل تنظيمية.					
9	يزداد ولائي لشركتي كلما تمت مشاركتي في اتخاذ القرارات فيها.					
10	يتم تقييم أدائي وفق أسس علمية ومعايير واضحة.					
11	تقوم المؤسسة بتقديم نظام عادل للحوافز بالنسبة للعمال.					
12	يزداد ولائي لشركتي كلما قدمت لي ترقية.					
ثالثاً: الرضا عن العمل.						
13	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي.					
14	أقدم مهامي بالفاعلية المطلوبة.					
15	أبذل كل الجهد الكافي لإنجاز المهام في الوقت المحدد.					
16	لدي المهارات الكافية لتنفيذ المهام المطلوبة في عملي.					
17	أشعر بالحماس والرغبة بالعمل داخل المؤسسة.					

القسم الثالث: الأداء المالي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	الفقرة
5	4	3	2	1		
					1	يؤدي استخدام تحفيز العمال الى زيادة معدل نمو المبيعات في الشركة.
					2	يؤدي استخدام تحفيز العمال الى تخفيض التكاليف الكلية للشركة.
					3	يؤدي استخدام تحفيز العمال الى تخفيض تكاليف الحسائر الغير متوقعة للشركة.
					4	يؤدي استخدام تحفيز العمال الى زيادة العائد على الأصول وهو (مؤشر يقيس مدى ربحية الشركة نسبة الى اجمالي أصولها أي يعطي فكرة عن مدى كفاءة الإدارة في استخدام أصولها لتحقيق الأرباح).
					5	يؤدي استخدام تحفيز العمال الى زيادة هامش صافي الربح وهو (الذي يمثل نسبة اجمالي إيرادات المبيعات بعد خصم النفقات والتكاليف).
					6	يؤدي استخدام تحفيز العمال الى تحسين الكفاءة التشغيلية وهي (التي تعتبر مقياس يقيس كفاءة الربح المكتسب كدالة في تكاليف التشغيل حيث كلما زادت الكفاءة التشغيلية، زادت ربحية الشركة).