

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تخصص: اقتصاد كمي

عنوان المذكرة:

## تقييم أداء العاملين وآثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: مؤسسة سورفيرت - سوناطراك أرزيو P2-

تحت إشراف:  
د. العجال عدالة

من إعداد الطالبة:  
حمو سميرة

أعضاء لجنة المناقشة		
رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	د. جيلالي بوظراف
مقررا	أستاذ محاضر (أ)	د. العجال عدالة
مقررا مساعدا	Docent	د. جيلالي بوشرف
مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	د. الحاج بن زيدان

# كلمة شكر

الحمد لله ومهما حمدناه فلن نستوفي حمده، والصلاة والسلام على الصادق الأمين

محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

وإن كان هناك من كلمة تذكرفي هذا اللقاء فهي الإقرار بالفضل الكبير للأستاذين الكريمين:

" عدالة العجال " و " بوشرف جيلالي " اللذان كان لهما الفضل في متابعة

هذا العمل بتوجيهاتهم ونصائحهم

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال إدارة الموارد البشرية لمؤسسة سورفيت الجزائر ببطيوة

على حسن إستقبالهم وتوجيهاتهم لنا.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

من قريب أو بعيد، ولو كان بكلمة طيبة.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" صدق الله العظيم.

إلهمي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك " عز جلالك وتقدست أسماؤك " إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين " صلى الله عليه وسلم ".

إلى الذي أضاء بعمله عقل غيره وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه، فأظهرت سماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارضين

إلى من سهر الليالي ونسي الغوالي وظل سندي الموالي وحمل همي غير مبالي بدر التمام " والدي الغالي " إلى من أثقلت الجفون سهرا وحملت الفؤاد هما وجاهدت الأيام صبورا وشغلت البال فكرا ورفعت الأيدي طلبا وأيقنت بالله أملا إلى حبيبة قلبي الأولى " أمي العزيزة ". إلى ورود المحبة وينابيع الوفاء إلى أصدق الأخوات " حليلة- خديجة- شهرزاد- فاطمة خالتي- صليحة- سامية- وكل الأحبة ".

إلى من تحلت بالأخاء وتميزت بالوفاء والعطاء صديقتي " سامية ".

إلى أعز الأصدقاء " جمال، منصور الذين ألبأ إليهم عند شدتي وكل زملائي في الاقتصاد الكمي. إلى كل أساتذتي جزاهم الله خيرا وبما فهمم أستاذان: بوشرف الجيلالي وعدالة العجال حفظهما الله ووفقهما.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
22	الجدول (1-1): دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء.	01
29	الجدول (2-1): نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم أداء العاملين	02
31	الجدول (3-1) : نموذج الصفات ومعايير التقييم للعاملين.	03
31	جدول (4-1): نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات.	04
32	الجدول (5-1) : نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم العاملين.	05
35	جدول (6-1) : طريقة الاختيار الإجباري لتقييم أداء العاملين.	06
36	الجدول (7-1) : نموذج أسلوب التقدير العددي لتقييم أداء العاملين.	07
37	الجدول (8-1) : نموذج الأسلوب التقدير الوصفي في تقييم أداء العاملين	08
38	الجدول (9-1) : نموذج طريقة الإدارة بالأهداف	09
91	الجدول رقم (1-III) : معامل ثبات صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.	10
91	الجدول رقم (2-III) : معامل ثبات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.	11
92	الجدول رقم (3-III) : معامل ثبات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.	12
92	الجدول رقم (4-III) : معامل ثبات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.	13
93	جدول رقم (5-III) : معامل صدق الاتساق البنائي لكل محور مع الدراسة الكلية.	14
94	جدول رقم (6-III) : معامل ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ).	15
95	جدول رقم (7-III) : إعادة إختبار ثبات وصدق الدراسة (ألفا كرونباخ).	16
97	الجدول رقم (8-III) : توزيع العينة الخاصة بالعمال حسب المتغيرات الديمغرافية.	17
99	الجدول رقم (9-III) : إجابة أفراد العينة على أسئلة المتعلقة بالمحاور الأربعة	18
101	الجدول رقم (10-III) : نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الأولى	19
101	الجدول رقم (11-III) : نتائج إختبار الإنحدار المتعدد للفرضية الثانية	20
102	الجدول رقم (12-III) : نتائج الإنحدار البسيط للفرضية الثالثة	21

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
16	الشكل (1-1): أهداف تقييم أداء العاملين	01
20	الشكل رقم (2-1): يوضح تصنيف بعض معايير الأداء	02
24	الشكل (3-1): يوضح خطوات تقييم الأداء	03
27	الشكل (4-1): الإعتبارات التي تأخذ في الحسبان عند إختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء	04
33	الشكل (5-1): منحنى التوزيع الإجباري.	05
89	الشكل (1-III) نموذج الدراسة المقترحة	06

المقدمة العامة

## المقدمة العامة

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الإقتصاديون على أنّ التنمية الإقتصادية في العصر الحالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة والدليل على ذلك أن هناك بلدان كثيرة تزخر بأراضيها بثروات طبيعية هائلة وتملك رؤوس أموال ضخمة ولكنها بقيت ضمن الدول النامية والسبب الرئيسي يرجع إلى إفتقار هذه الدول إلى الموارد البشرية المكونة والمؤهلة، وهذا ما جعل مردود ثرواتها يعود في غالب الأحيان إلى البلدان الأجنبية المحتكرة ومستغلة، والدليل على ذلك أنّ إستخراج وإستغلال هذه الثروات يتم من قبل الطاقات البشرية المؤهلة لهذه الدول.

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها، وعلى رأسهم رفع الإنتاجية والمردودية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بتغيير في خصائصهم، قدراتهم ومهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجديدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والإتصال في الإتجاهين.

إنّ عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة والأدوات الأساسية التي يتوقف عليها إنجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع الإقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإنّ تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين بالتنسيق والتعاون مع مديري إدارات أخرى.

وتنبع أهمية التقييم إدارة أداء العاملين من ضرورة التأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم لاسيما المعايير الموضوعية في هذا المجال، والتي تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة إلى أنّ نتائج التقييم تصبح أساسا لإتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد والتغيرات التي تحصل فيها، مثل التغيرات في المرتبات و الترقية، و الفصل، وتحديد الإحتياجات التدريبية، وعملية تقييم أداء العاملين يفرق من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أداءه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء من قبل المنظمة وعن طريقها يتمكن الفرد من معالجة نقاط الضعف، فهي عملية مهمة في جميع المستويات في المنظمة وتوضح للمؤسسة ما إذا كان لديها إمكانيات للتطوير والتقدم في المؤسسة أم لا. فهو عملية قاعدية أساسية في تسيير الموارد البشرية، فهو من ناحية يسمح للإدارة بالتحكم في نفقات تسيير هذا المورد من خلال تحديد إحتياجات العمال ومقابلة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة وتحديد الفارق بين الكفاءات الحالية والكفاءات المرغوبة.

فالمؤسسة فعاليتها مرتبطة أساسا بفاعلية عمالها فهي ملتزمة إذا بالإهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال وضمان الترقية المستمرة لكفاءاتهم وتنمية قدراتهم وبالتالي تثمين الموارد البشرية وكذا الإهتمام بشخصيته وظروفه الإجتماعية وقدراته الخاصة وينعكس هذا الإهتمام بزيادة الإنتاج وإستقرار وإستمرار المؤسسة، لذلك فإن بقاء المؤسسة في عصرنا الحالي مرهون بإعتمادها على الإدارة الإستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التجديد الواضح لمهامها ومسؤولياتها والسعي لتحسين وتطوير أداء القوى البشرية ومن ثم الأداء العام للمؤسسة ويؤدي هذا الأخير إلى رفع الإنتاجية ومردودية هذه المؤسسة.

### أهمية الدراسة:

إنّ تقييم أداء العاملين من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية والتي تستدعي الإهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات لاسيما في ظل المنافسة، وإعتبار الدراسات الحديثة تهتم بالجوانب السلوكية في المؤسسات للمساعدة في حل العديد من المشاكل التنظيمية والمتعلقة بالجانب الإنساني للعمل، حيث يعتبر تقييم أداء الأفراد جزءا من هذا الأخير.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة ودور الطرق المطبقة لتقييم أداء المورد البشري داخل المؤسسة من جهة ثانية وبصفة عامة فإنّ أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن التي تمر به المؤسسات الجزائرية والتي تستدعي الإهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في ظل العولمة؛
- أهمية تطبيق هذه الطرق (تقييم أداء الأفراد) داخل المؤسسة الإقتصادية وتنمية القدرة التنافسية ورفع معدلات الأجور للقوى العاملة ورفع من مردودية المؤسسة؛
- إنّ التركيز على كيفية تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء المورد البشري في المؤسسات الإقتصادية يمكن من إحداثه بتفعيل نمط إدارة الموارد البشرية، وتوجيه الأداء البشري نحو مستوى أفضل؛

### أهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء العاملين وكذا الآليات، المستخدمة في هذه العملية ومدى تأثيرها على مردودية المؤسسة الإقتصادية؛
- مناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق المستعملة في تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم؛



## الإشكالية:

وعلى أساس ماسبق، توصلنا إلى طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر نظام تقييم الأداء في تحسين و رفع من مردودية المؤسسة الإقتصادية ؟

ومن هذا السؤال الرئيسي، يتفرع الأسئلة التالية:

- 1 - ما المقصود بتقييم أداء العاملين ؟
- 2 - ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين ؟
- 3 - ما مدى تأثير تقييم الأداء على المردودية ؟

## الفرضية الرئيسية:

كلما زاد تفعيل آليات تقييم الأداء بالمؤسسة الإقتصادية في إطار الإمكانيات والوسائل المتاحة، كلما زادت المردودية، وقدرة المؤسسة في تحقيق أرباحها، وزادت كفاءة العاملين وإرضاءهم بالإنتماء والولاء للقيادة على كل مستويات.

## الفرضيات الفرعية:

- 1 - تساهم الآليات المتبعة في تقييم الأداء من تحقيق المردودية؛
- 2 - توجد علاقة تأثيرية بين السياسات المتبعة في التكوين والتدريب وتحسين المردودية؛
- 3 - يحقق نظام الحوافز زيادة في أداء وفعالية العمال وبالتالي تحقيق مردودية؛

## المناهج:

لمعالجة الموضوع سوف نستعمل المنهج الوصفي والمنهج الإستقرائي.

و أدوات التي نستعملها هي: الإستبيان والمقابلة.

## تقديم الخطة البحث:

تمت هندسة الموضوع على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول والثاني الدراسة النظرية أما الفصل الثالث يستعرض دراسة ميدانية لمؤسسة سورفيت الجزائرية إلى جانب المقدمة والخاتمة العامة.

تم التطرق في الجانب النظري بالفصل الأول إلى تقييم أداء العاملين، أما الفصل الثاني فقد تناول المردودية .

أما الجانب التطبيقي فقد خصصناه لدراسة حالة إحدى المؤسسات سورفيت الجزائرية.

# الفصل الأول

## تقييم أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تستند إليها بكل فعالية وحتى تضمن المنظمات ذلك، تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، وهي وظيفة تقييم أداء العاملين.

إن عملية تقييم الأداء، مهمة بالنسبة للعامل حيث تؤثر على مسار حياته الوظيفية، وتمنحه فرصة هامة للترقية والتقدم والرفع من مستوى دخله، لذلك فلا بد أن تكون هذه العملية صادقة، موضوعية، هادفة وتؤدي وفق أساليب ومعايير سليمة وواضحة حتى تؤدي ثمارها وتساهم في تغير العامل نحو الأفضل، ومما لاشك فيه أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على وضع كل فرد في المكان المناسب له وشغل المنصب المناسب.

كما تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية، حيث تجبر رؤساء المصالح على مراقبة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم وتدفع بالمرؤوسين للعمل بكفاءة وفعالية وهي، عملية معقدة لأن أداء بعض العاملين صعب قياسه حيث طبيعة العمل تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموس والتي يصعب تقييمها، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية والإشرافية، وأعمال البحوث وغيرها من الأعمال، حيث الإعتماد الأساسي لعملية التقييم الأداء فيها يعتمد على ملاحظة الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل.

فعملية تقييم أداء العاملين عملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة إبتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج.

وفي هذا الفصل سنتناول تعريف تقييم أداء العاملين بعد التطرق إلى بعض المصطلحات ، تعريف الأداء، التقييم، مفهوم القياس وتقييم الأداء، أهدافه، أسسه، وهذا في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث سوف نتطرق إلى تنفيذ عملية تقييم، المناهج والمعايير المحددة وإلى خطوات وطرق المعتمدة في التقييم.

المبحث الأول: ماهية الأداء؛

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء؛

المبحث الثالث: تنفيذ عملية التقييم؛

### المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي عرفت اهتماما في البحوث و الدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية والمنظمة، وهذا راجع أن الأداء هو المؤشر الأساسي للحكم على فعالية المستخدمين في المؤسسة.

إن التطرق إلى الأداء بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانب البحث، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى الجوانب الأساسية للأداء وهي كالتالي:

مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف تسمح بتوضيح معناه، ثم عرض مكوناته وأنواعه ومحددات الأداء وأخيراً حواجزه.

### المطلب الأول: تعريف الأداء ومكوناته

#### أولاً: تعريف الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1 - الأداء لغة: أدى الشيء أي قام به.
- 2 - اصطلاحاً: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.
- 3 - وهو ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية (مواد أولية وآلات ... الخ) إلى مخرجات (سلع أو خدمات) بمواصفات فنية ومعدلات محددة.
- 4 - ويرى بعض الباحثين فيه: أن الأداء هو "القدرة على الإنتاج بفعالية (استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (جودة، أجل، الخيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك الاقتصاد".
- 5 - الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>2</sup>
- 6 - بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية، يحرص بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفاً إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن: "مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل ومنهم من يرى بأنه يمثل "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة". ومنهم من يرى أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2008، ص 116.

<sup>2</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010، الجزائر، ص 301.

7 - أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية، فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريقة تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه إنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية العامل تجرى له إختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة"<sup>1</sup>.

8 - ويعتبر الأداء أيضا العمل الذي يتعبده الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة ويؤدى بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط.

9 - الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصه وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي توجهه له الإدارة عن طريق المشرف المباشر. مما سبق ذكره يمكن اقتراح التعريف التالي كما هو آتي.  
الأداء هو عبارة عن:

- سلوكيات العاملين والمديرين التي نقيس من خلالها مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة؛

ثانيا: مكونات الأداء:

يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد جزئية يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

1 - كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.  
2 - نوعية الجهد:

وتعني مستوى الدقة والجودة، ومدى مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة<sup>2</sup>، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء أو الكمية بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، وخلو الأداء من الأخطاء وكذلك درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

3 - نمط الأداء:

فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية - أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 50.

كما يمكن قياس أيضا الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة، أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذهني. نستنتج من مكونات الأداء أنها المحاور الأساسية في قياس أداء الفرد وذلك من خلال معرفة الكمية والجهد المبذول وكيفية أداء الفرد لعمله، فعليه يمكن أن نقول عند الكشف عن أداء الفرد يجب مراعاة هذه الأبعاد أو المكونات الثلاثة من أجل الحصول على أداء عالي.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الإقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية.

فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى<sup>1</sup>:

#### 1 - الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في المؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهداف الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، المردودية، النمو... الخ.

#### 2 - الأداء الجزئي:

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

#### المطلب الثالث: محددات الأداء :

نظرا للأهمية التي يحظى بها الأداء وجب وضع جملة من المحددات التي تتحكم فيه، سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب.

<sup>1</sup> ربيع خضرة وشيباني سعاد "اثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية" مذكرة لنيل شهادة ماستر- جامعة البويرة- 2015- ص 32

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه أنه ناتج لعلاقة متداخلة بين كل من: القدرات، الجهد، إدراك الدور أو المهام، والتي تعبر عنها المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافع (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

ويعرف الدافع على أنه: "القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط معين ويتابع القيام بهذا النشاط".<sup>1</sup>

ويعبر هذا الأخير على عامل داخلي لا يمكن قياسه ولكن له تأثير على سلوكيات العامل، ويمكن الحكم على الدافع من خلال نتائج أداء العامل.

ويعرف الدافع أيضا على أنه الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) لطاقة الجسمية والطاقة العقلية التين يبذلها الفرد لأداء مهمته.

والقدرات: هي إمكانيات وخصائص شخصية مستخدمة في الأداء، يمكن أن تكون عضلية أو فكرية.

أما "الإدراك فهو إدراك الفرد لما يقوم به من مهام وما تتطلبه هذه الأخيرة من توجيهات".<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج أنه لتحقيق أي مستوى من الأداء لابد أن تتكامل وتتمازج هذه المحددات الثلاثة فيما بينها، فمن أجل الحصول على نتائج مرضية لابد من وجود دافع يحث على العمل والإتقان، ووجود قدرات متفوقة مع الفهم الجيد بما سيقوم به العامل من العمل على عكس إذا توفرت دوافع جيدة مع الفهم الخاطئ، لما سيقوم به العامل فإننا نحصل على أداء غير مرضي وغير مقبول.

### المبحث الثاني: ماهية تقييم أداء العاملين

لقد اتفق معظم الباحثين على أن تقييم الأداء هو جزء أساسي من عملية الإدارة، وهي المرحلة التي يتأكد بها مديرو الإدارات العليا أن اختيارهم قد حقق أهداف المشروع وغايته، ويتم بموجبها مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة وتقييم مدى التقدم الذي أنجز، باعتبار أن تقييم الأداء مسؤولية أساسية للمدراء فإن ذلك يفرض عليهم المحافظة على نجاعة وفعالية منشآتهم باستمرار.

يتعرض هذا الجزء لموضوعات هامة، فيبدأ بتحديد ماهو تقييم الأداء ثم ينتقل الأمر إلى تحديد

أهداف تقييم أداء العاملين، وأخيرا يتناول أسس التقييم الفاعل.

<sup>1</sup> رضا قجة، أداء العاملين في التنظيم الصناعي، باينيت للنشر، طبعة 1، الجزائر 2003، ص 43.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 32.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

1 - التقييم:

مع استخدام عملية قياس وتقييم الأداء كأحد الأنشطة التي تتخصص بها إدارة الموارد البشرية اختلف الرأي حول استخدام المصطلحات التالية: تقييم، تقويم أو قياس ويعود السبب في استخدام مصطلحات متعددة الدلالة إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى العربية<sup>1</sup>. حسب بعض التعريفات فإن:

1 - التقييم يستخدم في تقدير القيمة أو الكمية، وتحويل الشيء المعنوي "أداء العامل مثلا" إلى شيء حسي مثل الدرجات، أو عبارات التقييم و التقدير أو درجات تدل على قويم مثل: "ممتاز- رائع - جيد جدا - جيد - متوسط - ضعيف" وغيرها.

2 - أما التقويم فيستخدم في تعيين وتحديد سلوك الطالب أو العامل مثلا بغرض توجيهه وتعديله إذا تطلب الأمر ذلك.

بناء على ما سبق يتضح أن هناك علاقة بين التقييم و التقويم، حيث إن التقييم يمثل إحدى الأدوات التي تساهم في تقويم السلوك، أو مستوى الأداء، بعد تحديد وتعيين أوجه القصور.

3 - والقياس هو إعطاء تقدير كمي للصفة أو لخاصية معينة عن طريق مقارنتها بوحدة متفق عليها. ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم وتقويم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي<sup>2</sup>:

- 1- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بالقياس .
- 2- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
- 3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه وتقويمه وهي ما يعبر عنها في اللغة الفرنسية بكلمة ( appréciation ) وفي اللغة الإنجليزية بكلمة ( appraisal)، أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة، وهي تشمل على ثلاث مكونات أساسية هي<sup>3</sup>:

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي؛
- قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه؛
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء؛

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 300.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحمن الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة-عمان-الأردن-2003- ص 198.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى-عمان-الأردن-2003-ص 138.



وعليه فكلمة تقييم التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس، تقييم، تقويم).

### 2-تقييم أداء العاملين:

اختلفت تعاريف تقييم أداء العاملين من قبل الاقتصاديين والباحثين وهذا لاختلاف وجهات النظر ولكن من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة قياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين، ومدى جدارتهم في تحقيق الأهداف المراد بلوغها.

بغية الإلمام بجميع أبعاد هذه العملية (تقييم الأداء) يتم استعراض مجموعة من التعاريف:

#### التعريف الأول:

وصفه البعض بكونه نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكيات ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع<sup>1</sup>، "ويعتبر تقييما للفرد العامل وليس للوظيفة التي يشغلها، وعليه يكون المقصود بتقييم الأفراد بترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية"<sup>2</sup>، ويذهب الآخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز نقاط القوة وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل"<sup>3</sup>.

يستخلص من هذا التعريف الخصائص التالية لعملية تقييم الأداء:

- 1 - أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى؛
- 2 - عملية التقييم هي عملية إدارية ذات طابع رسمي ونظامي؛
- 3 - هي إيجابية لا تسعى فقط إلى كشف العيوب في الأداء، وإنما تهتم بنقاط القوة التي يحققها الفرد في أداءه، مما يمكن الفرد من أداء عمله بفعالية في المستقبل، وهذا طبعا يساهم في تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد؛

#### التعريف الثاني:

تقييم أداء العاملين يعني "قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل".

<sup>1</sup> محمد الصريفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع-الإسكندرية-الطبعة الأولى 2008، ص28.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع-الأردن 2005-ص86.

<sup>3</sup> محمد الصريفي، نفس المرجع، ص27.

كما عرف تقييم الأداء على أنه "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أداءهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذين يعملون به"<sup>1</sup>.

أما هذا التعريف فيبرز الخاصيتين التاليتين لعملية تقييم الأداء:

- 1 - هي عملية يتم الحكم فيها بشكل موضوعي ودون تحيز على جهود العاملين وبالتالي مكافأتهم بصفة عادلة على ما يعملون وينتجون.
- 2 - عملية التقييم تخضع لمعايير أداء وأسس للمقارنة.

### التعريف الثالث:

عملية التقييم هي "عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسه، حيث يتم فيها استعراض وتقييم النتائج المحققة، إضافة إلى التحوار حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة"<sup>2</sup>، وهي "عملية قياس أداء العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحدي كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تكوينية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله، وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته"<sup>3</sup>.

أما هذا التعريف فيبرز الخصائص التالية:

- 1 - عملية تقييم الأداء عملية دورية حيث أنها تتكرر غالباً مرة كل سنة، أو أقل من ذلك أو أكثر حسب المؤسسة والوظيفة.
- 2 - تقوم هذه العملية على التقييم أداء الفرد على مستوى وظيفته، ومقارنة نتائج أداءه مع الأهداف الموضوعية مسبقاً من طرف الرئيس المباشر (القائم بعملية التقييم).
- 3 - عملية التقييم لا تكتفي بتحليل الماضي بل تتعدى إلى الاهتمام بالأفاق المستقبلية للفرد، سواء تعلق الأمر بتنمية مهارات الفرد ذاته أو بتنمية الوظيفة (تدريبه، ترقيته، تطوير مساره الوظيفي،...).
- 4 - عملية التقييم تقوم على أساس الاتصال والحوار بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه مما يؤدي إلى تعزيز الثقة بين الطرفين.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام، وتقييم النتائج وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيف يمكن جعل أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل، كما يحدد المواهب الكامنة لدى الموظف والتي تمكنه من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي.

<sup>1</sup> على محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات لإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2003، ص86.

<sup>2</sup> حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان، 2003، ص360.

<sup>3</sup> حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

إن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي:

#### 1 - الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي:

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل<sup>1</sup>.
  - تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا.
  - تحسين المحيط الإجتماعي للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقة العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية وزيادة الإنسجام والترابط بين الأفراد والمنظمة.
  - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات مهارات وقدرات متميزة<sup>2</sup>.
  - توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها<sup>3</sup>.
  - توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته<sup>4</sup>.
  - تحديد التكاليف، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
  - يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جديدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، الأمر يستلزم منه الإحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف فيه، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة<sup>5</sup>.
  - المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- #### 2 - الأهداف على مستوى العاملين:

- إحساس العامل بالمسؤولية بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سوف يترتب عنها إتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي فإنه سيشعر بالمسؤولية وبالتالي سيبدل كل ما بوسعه ليكسب رضا رؤسائه حتى لا يتعرض لأحكام تحرمه من المزايا والتعويضات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 305.

<sup>2</sup> محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة- 2001 ص 90.

<sup>4</sup> علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 86.

<sup>5</sup> يعجب سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير 2007، ص 17.

- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الإعتبار<sup>2</sup>.
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على إستثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها<sup>3</sup>.
- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- زيادة مستوى رضا العامل حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجازه للمهام ومهاراته ومستوى الجهد المبذول.
- إختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة يختبر فيها مدى صلاحيته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الإختيار غير السليم.
- إكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- تساعد عملية التقييم على إختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم<sup>4</sup>.

### 3- الأهداف على مستوى المشرفين والمديرين:

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقة بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى<sup>5</sup>.
- تنمية القدرة على التحليل: شعور المسئولون على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة بجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد، وحتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم موضوعي لأداء تابعيهم .
- ضمان إستمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بها تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقييد بمواضيعه.

وعموما يمكن القول أن عملية التقييم هي العملية التي يتم بموجبها الحصول على معلومات مرتدة على كفاءة أداء العاملين وسلوكياتهم الوظيفية، ويتخذ على ضوء نتائجها العديد من القرارات، إضافة إلى أنها تعتبر أداة رقابية ليس على أداء العاملين فقط، بل حتى على أداء المديرين والمشرفين على مستويات أعلى، وحتى على أداء المنظمة.

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق، ص 304.

<sup>2</sup> محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 33.

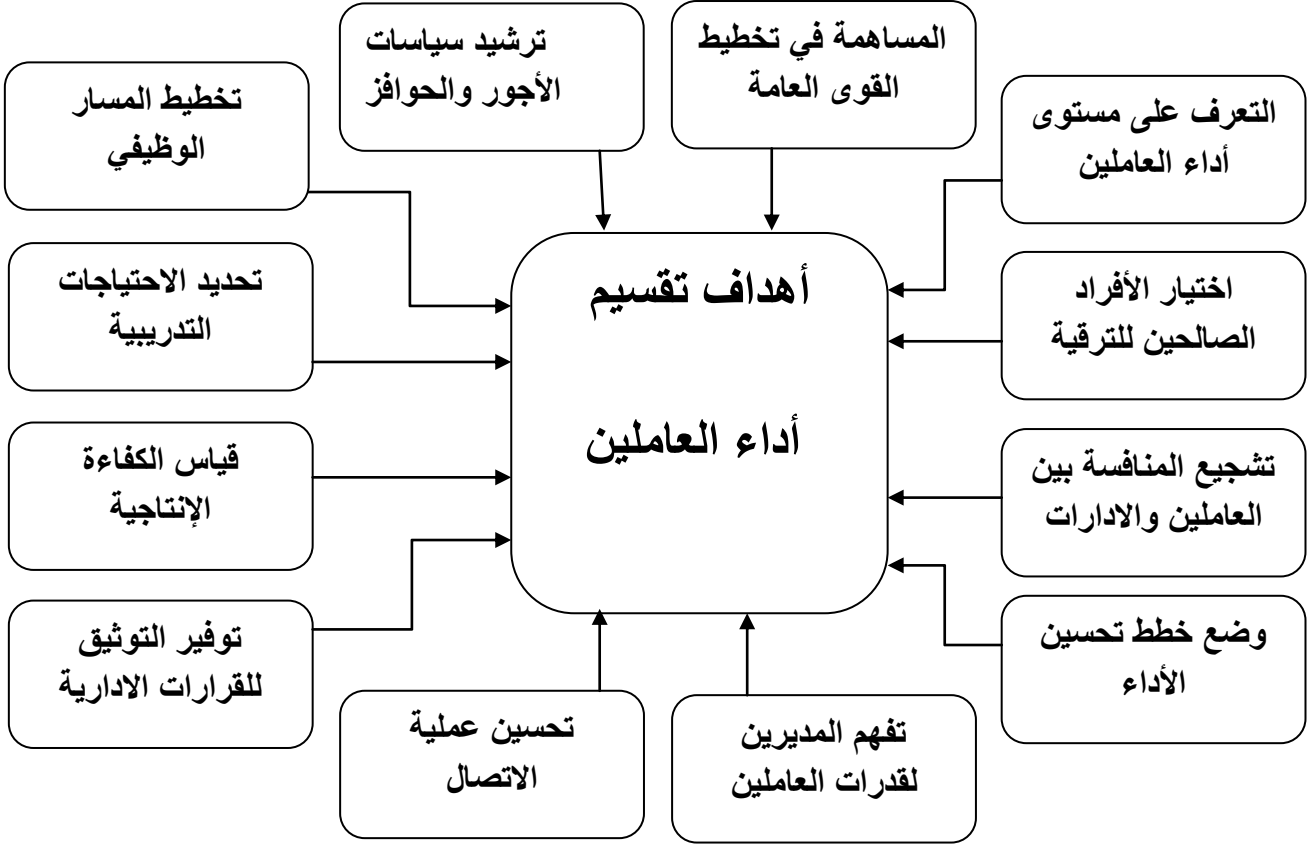
<sup>3</sup> بعجي سعاد، مرجع سابق، ص 18.

<sup>4</sup> علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 86.

<sup>5</sup> محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة-الإسكندرية- مصر، 2003، ص 295.

ويمكن وضع مخطط يوضح أهداف تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال، للرؤساء والمؤسسة ككل.

شكل (1-1): أهداف تقييم أداء العاملين



مصدر: زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دارقبا للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة- 2001.

### المطلب الثالث: أسس عملية تقييم الأداء

#### أسس التقييم الفعال:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

– تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛

– يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان؛

فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها، مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوسة على ضوء طبيعة الوظيفة؛

– التعرف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛

تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه<sup>1</sup>؛  
إستخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم؛  
تبيان مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً للفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي ومقارناً بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه؛

إدراك وإعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الآخر<sup>2</sup>؛  
إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل "الحضور" و"الجودة" و"الكمية") فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم؛  
يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل؛  
يجب تزويد العاملين بتغذية العكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء؛  
يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية<sup>3</sup>؛  
يجب أن يكون للقائمين بالتقييم إتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم؛

### المبحث الثالث: تنفيذ عملية تقييم الأداء

إنّ عملية تقييم الأداء، باعتبارها عملية مهمة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، ومن أجل الوصول إلى تصور واضح لعملية تقييم الأداء يجب أن تتعامل المنظمة مع هذه العملية على أن خطواتها مترابطة ويجب السير عليها للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق أهدافها، وبالتالي يتم شرح صيرورة عملية التقييم من خلال مسؤولية التقييم، فترة التقييم وكذلك يتم شرح معايير ومناهج عملية تقييم الأداء وفي الأخير محاولة استخلاص بعض الطرق المعتمدة في عملية تقييم أداء العاملين من خلال معرفة الطرق الحديثة والقديمة مع إبراز مزايا وعيوب هذه الطرق.

### المطلب الأول: معايير ومناهج تقييم الأداء

#### 1. معايير الأداء:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين على الأمور

<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 44.

<sup>3</sup> زهير ثابت، مرجع سابق ص 91.

التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.<sup>1</sup>

فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من طرف الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا.

وهي في الحقيقة تمثل أهداف يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

ويقصد بها أيضا تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم.<sup>2</sup>

ويشترط في المعايير مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وتكون المعايير هكذا إذا تميزت بالخصائص الآتية:<sup>3</sup>

### 1 - صدق المقياس:

أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك العناصر التي تتطلب العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق، في حالة عدم إحتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس أو إحتوائه على مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

### 2 - ثبات المقياس:

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتا، أو عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه.

### 3 التمييز:

ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو أداء مجموعة من الأفراد.

### 4 سهولة إستخدام المقياس:

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل ويعد تحديد الخصائص التي يجب توفرها في المعايير الأداء لكي تكون نافعة في عملية التقييم .

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمن الهيثي، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، مصر دار الجامعية ، 2003، ص373.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحمن الهيثي، نفس مرجع ، ص 409.

نتطرق الآن إلى أنواع معايير تقييم الأداء.

### II. أنواع معايير تقييم الأداء:

قد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة من معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف أو العمال الإداريين، وبصورة عامة تقسم المعايير إلى نوعين: العناصر، ومعدلات الأداء.

#### العناصر:

وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص المواظبة في العمل، التعاون.. الخ والعناصر نوعان هما:

**1 العناصر الملموسة:** وهي عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على إتخاذ القرارات، إحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشاكل، التفويض، التخطيط، القيادة، الحضور، المهارات الإدارية، الإتصالات الشفوية..

**2 العناصر غير ملموسة:** وهي عناصر تتعلق بشخصية الفرد، كالقابلية، الإستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الإهتمامات، الأمانة، الذكاء وغيرها، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها وملاحظتها.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر إنطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة.

#### معدلات الأداء:

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة<sup>1</sup>:

- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.
- الجودة: ماهي جودة العمل المنجز مقارنة مع الجودة المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والجودة.
- الزمن: إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل، أم إلى سوء في التخطيط والإدارة.

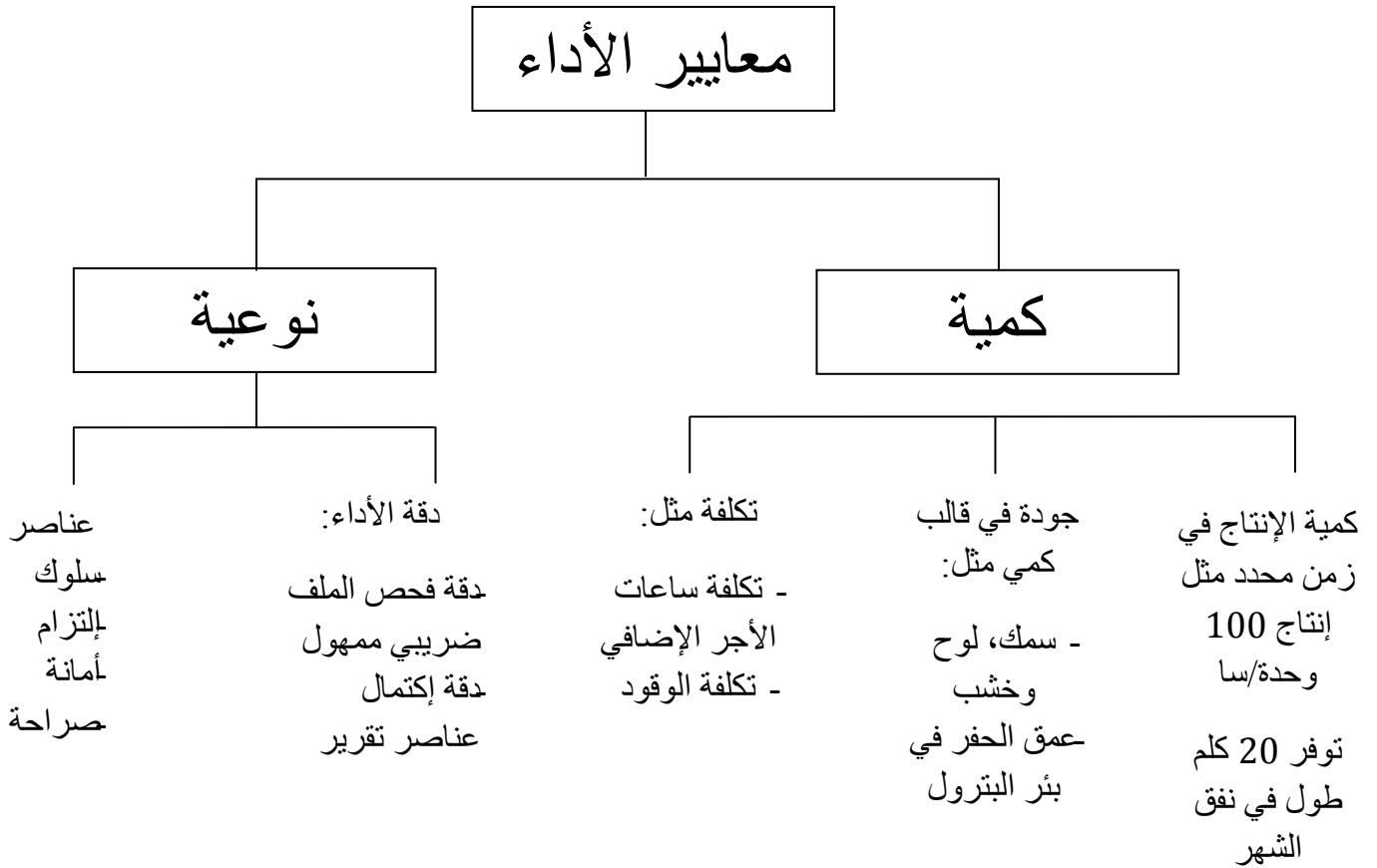
<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سابق ص 98.



- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، والإنحراف الناتج عن مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، أين يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج، أ ورقم مبيعات معين يجب تحقيقه، ولكن مع الزمن إنتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، أين أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد إنطلاقاً من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة أي من خلال حصص المؤسسة في السوق، ربحيتها، سمعتها في السوق، حالة العاملين المعنية ... إلخ

الشكل رقم(1-2): يوضح تصنيف بعض معايير الأداء<sup>1</sup>



مصدر: محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع-الإسكندرية-الطبعة الأولى 2008، ص60.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 60.

### III. مناهج تقييم أداء العاملين:

يشمل تقييم الأداء ثلاثة مناهج أساسية تتحدد في ضوءها انواع معايير التقييم، تتمثل هذه الجوانب في تقييم الشخصية، تقييم السلوك و تقييم النتائج.

#### 1 - منهج التقييم على أساس السمات الشخصية:

يقصد بالمزايا الإيجابية التي يتحلى بها الفرد أثناء تادية عمله حتى تمكنه من تأديته بنجاح، حيث تعتبر الشخصية عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية مثل غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم.<sup>1</sup>

#### 2 - منهج تقييم على أساس السلوك:

عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال والتصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس إحترام وقت العمل، أسلوب التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين إضافة إلى هذا يتم التقييم من خلال تحديد الأولويات مثل مهارات العامل، حل المشاكل، إتخاذ القرار.

#### 3 - منهج تقييم على أساس النتائج:

تهدف المؤسسة الإقتصادية مهما كان حجمها والقطاع الذي تنشط فيه إلى تحقيق عدة اهداف يمكن تصنيفها إلى أهداف إقتصادية - زيادة الإنتاج والمردودية - وأهداف إجتماعية - زيادة مستوى الرضا الذي يحصل عليه العامل من عمله .

إن معرفة المستخدمين لنتائج تقييم أداءهم تمثل لهم حوافز مهمة لزيادة الإنتاج وتحسينه خاصة إذا كانت هذه النتائج إيجابية أي تمثل نجاحهم وإنجازاتهم.

وتعتبر هذه النتائج في العادة المحصلة النهائية للأداء، والهدف الأول للتقييم حيث يسهل في معظم الأحيان قياسها فهي تمثل حجم المخرجات مثل عدد وحدات الإنتاج و حجم المبيعات او نسبة النصيب السوقي وقيمة الدخل الإجمالي، ومع ملاحظة انه قد تتطلب بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيًا ملموسًا، إستخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج.

#### المطلب الثاني: مسؤولية و توقيت تقييم الأداء

1 / مسؤولية التقييم: نعني بالمسؤولية هنا الأدوار التي يشتمل عليها تقييم الأداء، وبشكل عام يمكن القول بأن الجهات التالية هي التي تعد تقارير الأداء وتراجعها، وهي كما يلي:

<sup>1</sup> زهير ثابت، المرجع السابق، ص 97.

أ - إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء والإشراف على تنفيذها والتنسيق بين عناصرها، فهي نقطة إنطلاق ووصول لعملية تقييم لأداء وذلك من خلال الأدوار التالية<sup>1</sup>:

- توزيع الإستثمارات الخاصة بالتقييم؛
  - متابعة المديرين والمشرفين في عملية التقييم وتدريبهم على هذا التقييم؛
  - مراجعة دقة التقييم وتصحيحه إذ لزم الأمر؛
  - تصميم نظام تقييم الأداء والذي يحوي مجموعة من القواعد والأسس التنظيمية<sup>2</sup> التي سيتم عليها عملية تقييم الأداء؛
  - إستلام النتائج ورفعها للجهات المعنية؛
  - السهر على تطوير وتحسين نظام تقييم الأداء؛
- ب - المديرون التنفيذيون: تتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في الأداء الفعلي لوظيفة تقييم الأداء، وفي إعطاء معلومات عن الأداء لمؤسسيهم، وهم قد يتبعون في ذلك نظاما رسميا، إلا أنه يجب التوضيح ان المدير التنفيذي مسؤول يوما بيوم أن يتابع أداء مؤسسيه (التقييم الفعلي لأداء المؤسسين)
- إخبار المؤسسين بنتائج التقييم؛
  - وكتابة تقارير الأداء بشكل سليم؛
  - ويوضح الشكل مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم الأداء.

جدول (1-1): دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء.

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
- التقييم الفعلي لأداء المؤسسين.	- تصميم نظام تقييم الأداء.
- كتابة تقارير الأداء بشكل سليم.	- تدريب المديرين التنفيذيين على التقييم.
- إخبار المؤسسين بنتائج التقييم.	- توزيع إستثمارات التقييم في مواعيدها.
	- جمع إستثمارات التقييم في مواعيدها.
	- مراجعة دقة التقييم.
	- الإحتفاظ بالنتائج لإستخدامها.

المصدر: الدكتور أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الاسكندرية، ص285.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص284.

<sup>2</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق، ص309.

أما الأطراف التي تقوم بعملية التقييم فهي:

### 1 - الرئيس المباشر (المشرف):

بما أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر إلماما بأداء وسلوك العاملين الموجودين تحت إشرافه عن غيره من المسؤولين فهو مكلف بتقييم أدائهم، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على رؤوسه كما أنه يبعث الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم تم من قبل رؤسائهم المباشرين، ومن أهم عيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين<sup>1</sup> لأنه قد يتحيز لصالح أو لصف مرؤوس ما.

2 - تقييم عدد من المشرفين: قد توكل عملية التقييم لعدد من المشرفين، وهذا من أجل التقليل من عملية التحيز في عملية التقييم الذي قد يحدث نتيجة الإعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر.

3 - تقييم المرؤوسين: أي أن يقيم المرؤوسين رؤسائهم لأنهم أكثر دقة في ملاحظة سلوكهم إلا أن هذه الطريقة تعتبر كتغذية عكسية أكثر منها عملية تقييم فعلي<sup>2</sup>.

4 - تقييم خبراء خارجيين: ويتم هذا عند عدم توفر خبراء من داخل التنظيم، وعندما يراد بذلك الحياد التام.

5 - التقييم الذاتي: ويستخدم بغرض التطوير وليس التقييم بحد ذاته، ومن شأن هذا الأسلوب أن ينمي مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظف ويملي عليه الحرص المسبق على العمل بجد لأنه يعرف أنه ستم مناقشته فيما سيقدمه في تقرير تقييم الأداء بإعتباره أول من يبدأ بعملية التقييم<sup>3</sup>.

6 - تقييم الزملاء: يعطي للزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض، كونهم على إحتكاك دائم ببعضهم البعض وكون العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والإنتظام في الأداء، ولكنها نادرة الإستخدام، ومازالت تحت التجريب وهناك مخاطرة في إستخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى لأنها قد تفسد العلاقات الإجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال إستخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الإستعدادات الإدارية والقيادية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

7 - العملاء: مع ظهور شعار جديد في ميدان الأعمال " هو الزبون أو العميل هو سيد السوق " وتماشيا مع هذا الشعار أصبح تقييم الزبون أو العميل أساسا في تقييم أداء المنظمة الكلية وأداء كل من يعمل فيها، الأمر الذي أدى بالمنظمات خصوصا الخدماتية منها والتي يتصف عملها بالإحتكاك المباشر مع الزبون أو العميل مثل (الفنادق، المطاعم، المستشفيات ...)

ويتم تقييم العميل عن طريق إعداد قائمة إستبيان أو إستقصاء تتضمن مجموعة من معايير التقييم

التي تناسب طبيعة الأعمال .

<sup>1</sup> محمد فالج صالح، ادارة الموارد البشرية، دارالحامد للنشر-عمان-الأردن، 2004، ص 142.

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 98.

<sup>3</sup> شيباني سعاد، مرجع سابق ص 47.

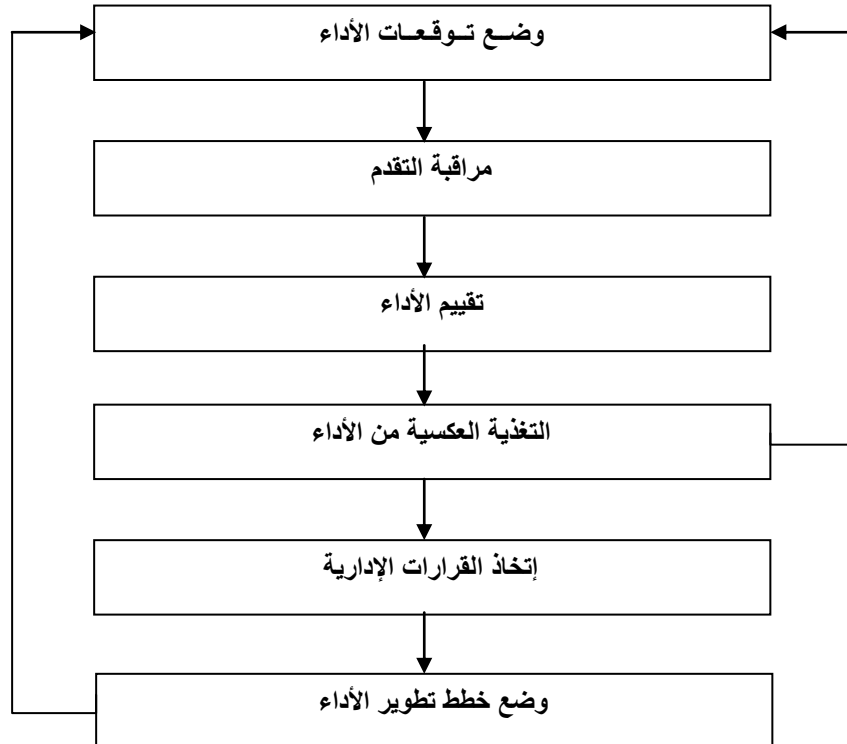
وبالمقابل فإن تقييم الزبون لا يمكن إعتباره مصدر للمعلومات الوحيد في تقييم الأداء وذلك بسبب عمومية تقييمه كما أننا نلاحظ صعوبة تقييمه لأداء الموارد البشرية لأنه لا يحتك بهم مباشرة ومنه الامر يتطلب وجود مصادر أخرى ومقيمين آخرين إلى جانبه.

توقيت التقييم: من المنطقي أن تكون الفترة التي يجري فيها التقييم كافية للحكم على نجاح الأفراد، حيث تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء من مرة إلى مرتين، أي بعد 6 أشهر أو بعد سنة كاملة، إلا أن الدراسات أثبتت أن فترة التقييم لمرة واحدة أو حتى لمرتين لم تعد مقبولة لأن المقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من رؤوسه خلال فترة 6 أشهر أو سنة، والمرؤوسون بدورهم يشعرون أن تقييم أداءهم لمرة أو مرتين ليس كافياً خاصة في حال كانت نتائج التقييم غير إيجابية ولم يتلق الأفراد التغذية العكسية، لذا إذا كانت الفترة طويلة يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على خصائص ثابتة ومعروفة لدى الرئيس، ولذلك تفضل المؤسسات أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة ويؤخذ بمتوسطها لإعداد التقرير النهائي وهذا حسب طبيعة الوظائف التي يشغلها العاملون.

### المطلب الثالث: خطوات عمليات تقييم أداء العاملين

نظراً لصعوبة وتعقيد عملية تقييم أداء العاملين، وجب أن يتم تحضير تخطيطاً سليماً يتركز على أسس وخطوات متسلسلة تسلسلاً منطقياً من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعموماً تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات يبرزها الشكل التالي:

#### الشكل (3-1): يوضح خطوات تقييم الأداء



مصدر: عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، العراق، ص 1991، ص 124.

الممارسة التطبيقية لنظام تقييم أداء العاملين تتم وفق خطوات متسلسلة المبينة في الشكل مبينة على أسس منطقية، أولى هذه الخطوات هي وضع توقع الأداء، تليها مراقبة التقدم نحو هذه التوقعات والمعايير، بعدها يتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية من خلال عملية التقييم الرسمي للأداء، وعلى ضوء النتائج التي تقدمها هذه الخطوة يتم اتخاذ مجموعة من القرارات الادارية، كما تتخذ مجموعة من الاجراءات لتحسين الاداء مستقبلا، سوف نتطرق الى شرح كل خطوة:

### 1-وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة اولى خطوات نظام التقييم، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الاداء، والاتفاق حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها،

وبالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع والموجه لانجاز العاملين، وأساسا لتقييم أدائهم وكفاءاتهم

### 2-مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه الخطوة ضمن اطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، قياسا الى المعايير والتوقعات الموضوعية سابقا، حيث تساعد هذه الخطوة على توفير قاعدة من المعلومات على كيفية انجاز العمل والانحرافات التي قد تحدث في الاداء، ومحولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال وعلم بما يحدث اثناء فترة الاداء، وبالتالي الوصول في الأخير الى تقييم دقيق و موضوعي الاداء العامل<sup>1</sup>.

### 3-تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة، والتعرف على مستويات أدائهم وعملية تقييم الأداء الفردي ليست نهاية بذاتها، فهي المرحلة التي تسمح بتقييم معلومات يتم ضوءها اتخاذ القرارات الادارية المختلفة، وكذا امداد العاملين مرتدة حول أدائهم من خلال مقابلات التقييم، اضافة الى أنها العملية التي يتم من خلالها تحديد المواقع التي تتطلب تعديل أو تحسين في الأداء

### 4-التغذية العكسية: (مقابلات التقييم)

بعد القيام بخطوة تقييم الأداء الفردي للعاملين في المنظمة، وإعداد تقارير تقييم الأداء، تأتي الخطوة التالية المتمثلة في إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، حيث أنه من حق كل موظف أن يعرف نتائج التقييم ويعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل وماهو متوقع منه من قبل الادارة، ويتم هذا من خلال ما يسمى بمقابلة التقييم، التي تحمل التغذية العكسية

<sup>1</sup> يعنى سعاد، مرجع سابق، ص54.

للعاملين حول كل ما يتعلق بأدائهم<sup>1</sup>. فالتغذية العكسية هي نظام استرجاع المعلومات عن المخرجات بغية تقديمها وتساعد على اكتشاف الاختلالات والفجوات السلبية، لتجاوزها مستقبلاً.

### 5- اتخاذ القرارات:

تعطي عملية التقييم الرسمي لأداء الأفراد معلومات قيمة لازمة لاتخاذ عدة قرارات ادارية هامة، من بين هذه القرارات: قرارات المتعلقة بالرواتب، قرارات متعلقة بالترقية بالترقية، قرارات متعلقة بتعيين المسار الوظيفي، قرارات متعلقة بانتهاء الخدمة وأخرى بالتنقل والتحويل .

### 6-وضع خطة تطوير تقييم الأداء:

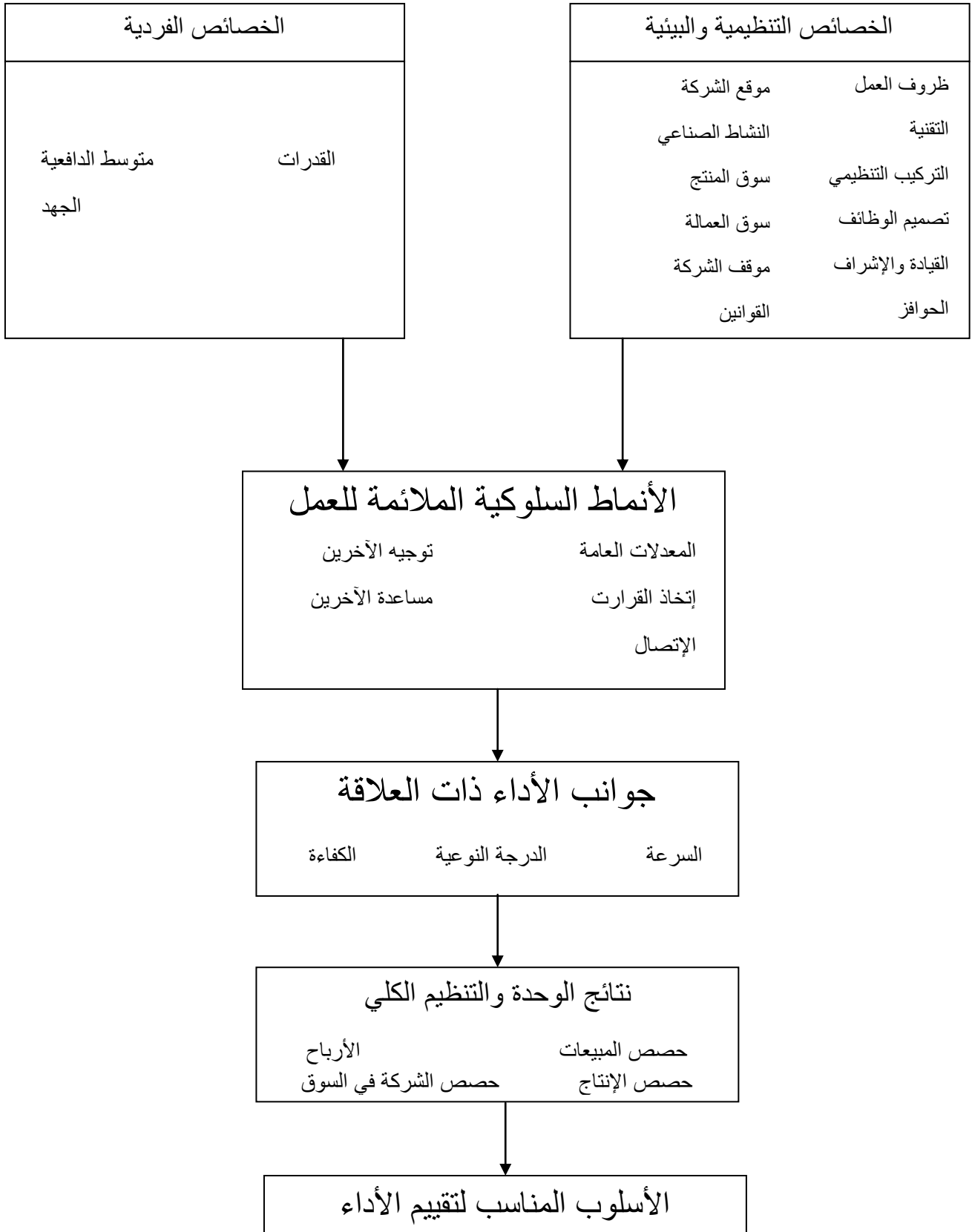
يتضح بعد القيام بعملية التقييم الرسمي لأداء العاملين، بعض المجالات التي لا تصل فيها النتائج الفعلية الى مستوى الأداء المتوقع، وبالتالي يجب البحث على الأساليب والاجراءات التي يتم بموجبها تحسين وتطوير الأداء.

### المطلب الرابع: الطرق المعتمدة في تقييم أداء العاملين

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، تشير الأبحاث و المؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية على أنه هناك طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين (تقليدية وحديثة).  
ولكن قبل التطرق إلى هذه الطرق، نوضح من خلال الشكل الإعتبارات التي تأخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء.

<sup>1</sup> يعي سعاد، مرجع سابق، ص 67.

الشكل (4-1): الإعتبارات التي تأخذ في الحسبان عند إختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء





### 1. الطرق التقليدية:

تضم عدة طرق أهمها:

1-طريقة الترتيب؛

2-طريقة المقارنة المزدوجة (الزوجية)؛

3- طريقة الميزان أو الدرجات؛

4- طريقة القوائم؛

5- طريقة التوزيع الاجباري؛

1-طريقة الترتيب<sup>1</sup>:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم ترتيباً تنازلياً حسب كفاءاتهم من الأحسن الى الأسوء، وغالباً ما يتم التقييم بعد مقارنة أداء الشخص بالأخرين .

تتميز هذه الطريقة بما يلي:

- سهولة التطبيق؛
- تفرق بين الكفاء بطريقة واضحة؛

ويعاب عليها:

- لا تعطي صورة دقيقة عن أداء العاملين، ولا تقييم خصائص محددة في أداء الفرد ولكنها تقييم أداءه ككل<sup>2</sup>؛
  - لا يتم الاعتماد هنا على معايير أو عوامل محددة، ولا تصلح في حالة كثرة الموظفين الذين يتم تقييمهم؛
  - ولا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى امكانية تحيزه في عملية الترتيب؛
- لا تقدم تشخيصاً واضحاً للاداء فهي لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف وبالتالي لا تصلح لأغراض التدريب والترفيغ والنقل ؛

<sup>1</sup> ربيع خضرة و شيباني سعاد، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> زهير ثابت، مرجع سابق ص 118.

### 2- طريقة المقارنة المزدوجة:

تقوم هذه الطريقة على مقارنة كل موظف بموظف آخر، وعلى أساس تلك المقارنات يمكن التوصل الى الترتيب العام لجميع الموظفين من خلال عدة المرات التي يتم فيها اختيار الموظف كأفضل فرد في المقارنة الزوجية<sup>1</sup>، فمثلا لو كان هناك 3 موظفين هم (أ، ب، ج) فسوف يكون هناك ثلاث مقارنات. أي أن:<sup>2</sup>

$$\text{عدد القرارات المتخذة} = \frac{\text{عدد أفراد العاملين (عدد الأفراد العاملين - 1)}}{2}$$

فلو كانت نتائج المقارنات هي:

- أ أفضل من ب
- أ أفضل من ج
- ب أفضل من ج

فيمكن تبين تلك المقارنة في الجدول التالي:

الجدول (2-1): نموذج المقارنات المزدوجة لتقييم أداء العاملين

الموظف	الموظف	الموظف	الموظفون
-	-		الموظف
-		+	الموظف
	+	+	الموظف
2-	صفر	2	المجموع
الثالث	الثاني	الأول (أفضل)	الترتيب

المصدر: محمد أحمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن 2010 ص 203.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص 203.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 93.

تتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة التطبيق
- لا تحتاج إلى تكوين المقيمين إلى كيفية تنفيذها؛
- تساهم في الحد من بعض أخطاء التقييم مثل التساهل أو التشدد؛
- تكون مفيدة عندما يكون التقييم لأعراض الترقية أو المكافأة؛

ويعاب على هذه الطريقة بأنها:

- يقوم التقييم فيها على الإنطباع الإجمالي لأداء الموظف فلا يوجد عوامل محددة للتقييم؛
- والمشكلة الرئيسية تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، لأن عدد المقارنات يزداد بازدياد الأفراد المراد تقييمهم،
- لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف

### 3-طريقة الميزان أو الدرجات (أو التدرج البياني):<sup>1</sup>

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً حيث تعتمد على تقدير أداء الفرد أو صفاته (سمات) وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقييم العاملين، مثل:

مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع الزملاء...إلخ.

وبهذا تضع الإدارة العليا الصفات التي تراها ضرورية في إنجاز الأداء و الجدول التالي يوضح ذلك، حيث يجب المقيم أن يضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لكل صفة، ويتم تجميع الدرجات ليكون المجموع هو مستوى أداء الموظف:

<sup>1</sup> معين أمين السيد، مرجع سابق ص 327.

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	
					مستوى الأداء العلاقة مع رؤسائه بالعمل تحمل المسؤولية المحافظة على أوقات الدوام الدقة في إنجاز العمل القدرة على اتخاذ القرار المهارة الفنية روح المبادرة والإبداع
					المجموع

مصدر: معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية: في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة 1، 2010 الجزائر، ص 322.

بعدما تم تحديد الصفات يتم إعطاء كل العنصر من العناصر الموضوعية من طرف الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلا: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف.

وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية والجدول الموالي يبين هذا.

جدول (4-1): نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات.

النقاط	الدرجة
10 نقاط	ممتاز
8 نقاط	جيد جدا
6 نقاط	جيد
4 نقاط	مقبول
2 نقاط	ضعيف

نفس مصدر الجدول السابق، لمعين أمين السيد مرجع سبق ذكره ص 322.

ومن ثم يقوم المقيم بجمع النقاط التي يتحصل عليها الفرد في التقييم النهائي بغرض تحديد مستوى كل موظف.

تتميز هذه الطريقة:

- بالبساطة والسهولة؛

- تقييم الأداء يتم بناء على عوامل محددة؛

يعاب عليها:

- حكم الرئيس المقيم بتجهيز الشخص بمعنى الحكم من خلال معرفة الفرد بناحية معينة من نواحي الضعف أو القوة، يطلق على هذا الإتجاه أثر الهالة مما يؤدي لعدم موضوعية عملية التقييم؛
- شخصية المقيم وطريقة تفكيره فمثلا يعطي تفكيراً أكثر من اللازم للفرد أو يعطي تقديراً أقل إن كان متشدداً في تقييمه؛

4 - طريقة القوائم المراجعة:

تعتمد على وضع قوائم تتضمن جمل أو كلمات تصف أداء الفرد ويطلب من المقيم إختيار الجمل أو الكلمات التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه، ويمكن توضيح هذه الطريقة من خلال النموذج التالي:

الجدول (1-5): نموذج لطريقة القوائم المستخدمة في تقييم العاملين.

نعم	لا	الجملة
		1 - يؤدي عمله بدقة. 2 - ينهي العمل في الموعد المحدد. 3 - يلزم بساعات العمل. 4 - يظهر قدرات المبادرة في أداء العمل. 5 - يتخذ قرارات حاسمة.

مصدر: محمد عبد الله مرجع سابق ص 205

تتميز هذه الطريقة بما يلي:

- سهولة التطبيق؛
- لا تتطلب إلا تكوين محدود للمقيمين؛

ويعاب عليها:

- تحتاج لعدد كبير من قوائم حتى يتناسب مع كل الوظائف؛
- تتطلب حسن إختيار الألفاظ و العبارات حتى يسهل فهمها وتطبيقها؛
- تكلفتها عالية تأخذ وقت كبير؛

5 - طريقة التوزيع الإجباري:

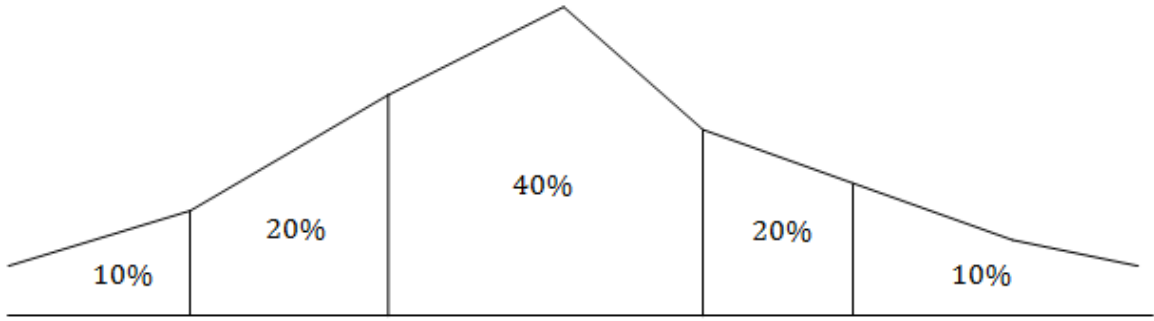
تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي أي توزيع العلامات في المنحنى، ويطلب من المقيّم أن يقيم أداء الأفراد وفق توزيع محدد مسبقاً (إجباري).

وبالتالي يقسمهم على مجموعات بالنحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة الرديين) = 10% من العاملين.
- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين.
- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين.
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين.

ويمكن وضع هذه المجموعة في شكل منحنى يشعب منحى التوزيع الطبيعي.

الشكل (I-5): منحى التوزيع الإجباري.



تتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهلة الإستخدام؛
- تجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشك صحيح.؛

ولكن يعاب على هذه الطريقة:

- صعوبة إستخدامها في حالة وجود أعداد قليلة، إذا لو فرض أن هناك مجموعة عمل مؤلفة من خمسة أو سبعة أشخاص فمن المحتمل أن تكون كفاءة الموظفين خمسة أو سبعة، وبالتالي إذا ما تم إستخدام هذه الطريقة فسيضطر المقوم إلى التوزيع هؤلاء الموظفين إلى ضعيف ومتوسط وجيد جدا وممتاز، وأنّ ظاهرة التوزيع الطبيعي أساسا لا تطبق إلا على المجتمع الكبير؛
- عدم توضيح نواحي الدقة والضعف في الأداء؛

### الطرق الحديثة:

تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين فيما يلي:

- طريقة الأحداث الحرجة؛
- طريقة الإختيار الإجباري؛
- طريقة التقرير المكتوب؛
- طريقة الإدارة بالأهداف؛

### 1 - طريقة الأحداث الحرجة (المواقف الحرجة):

بموجب هذه الطريقة يركز المقيّم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفعالية أو أدائه بمستوى منخفض من الفعالية، حيث يقوم الرئيس في هذه الطريقة بملاحظة وتسجيل الأحداث المهمة في مذكرة وذلك بعد تقسيمها إلى قسمين:

- قسم الأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل ؛
- قسم يشير للأحداث التي تدل على عدم الكفاءة؛

وبعد تسجيل المشرف لهذه الأحداث يتم تقييم أداء الموظف.

ومن مميزات هذه الطريقة<sup>1</sup>:

- أنها تقلل من عنصر التحيز من قبل المقيّم حيث أنه يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل.
- عند تسجيل السلوكيات في قائمة يوضح للفرد العامل أيا من السلوكيات مرغوب فيها و أيها غير المرغوب بها وتتطلب التطوير.
- ذات أهمية وفائدة للأفراد في توفير التغذية العكسية حول أدائهم.

أما عيوبها فهي:

- تتطلب جهدا كبيرا أو مستمرا من قبل المقيّم في متابعة وملاحظة الأداء للعاملين.
- إنخفاض الموضوعية في عملية التقييم.

### 2 - طريقة الإختيار الإجباري:

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، مرجع سابق ص 94.

يصمم نموذج للتقييم يعتمد على مجموعة من العبارات التي تصف بعض جوانب الأداء، وعبارتان إحداهما الجانب الإيجابي وأخرى تعبر عن الجانب السلبي، ويتولى المقيّم إختيار واحدة من العبارات الإيجابية وأخرى من العبارات السلبية، ويتم إعداد شفرة خاصة أي وزن أو درجة خاصة لكل عبارة دون أن يعلمها المقيّم ثم يقوم قسم الموارد البشرية بتجميع الدرجات ويعطي كل موظف درجة معينة هي تقدير أدائه.

ونوضح ذلك في النموذج التالي<sup>1</sup>:

الجدول (I-6): طريقة الاختيار الإجباري لتقييم أداء العاملين.

	الأقل وصفا	الأكثر وصفا
1 - قليلا ما يهدر وقت العمل.	( )	( )
2 - علافته طيبة مع الآخرين.	( )	( )
3 - يخفق في تخطيط العمل.	( )	( )
4 - يتعلم المفاهيم بسرعة.	( )	( )
1 - يضع تعليمات دقيقة للمرؤوسين.	( )	( )
2 - يتجنب العمل.	( )	( )
3 - كثير الإنتقاد.	( )	( )
4 - لديه الرغبة في تحمل المسؤولية.	( )	( )

تتميز هذه الطريقة بأنها:<sup>2</sup>

- هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية حيث أن المقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها؛
- لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيّم؛
- تكون هذه الطريقة فعالا عند إستخدام لجنة لتقييم بدل شخص واحد؛

أما عيوب هذه الطريقة هي:

- تتطلب الكثير من الجهد والمهارة في إعدادها؛
- عدم إستخدامها إذا ما كان الهدف من التقييم تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في الأداء؛

<sup>1</sup> شيباني سعاد وربع خضرة، مرجع سابق ص 53.

<sup>2</sup> محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 94.



### 3 - طريقة التقرير المكتوب (تقارير الكفاءة الدورية):<sup>1</sup>

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف، يصف فيه نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتصف بها، إضافة إلى المهارة التي يملكها هذا الموظف ويمكن تطويرها مستقبلاً، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي، أو ترقية هذا الموظف.

وهناك نوعان من النماذج المستخدمة:

أ - نموذج يعتمد على التقدير العددي:

يتم وضع بعض عناصر التقييم المرتبطة بالوظيفة، ويحدد لكل عنصر من عناصر التقييم درجة قصوى، ويقوم المقيّم بوضع الدرجة التي تناسب الموظف في كل عنصر من العناصر، ومجموع الدرجات يكون هو التقرير النهائي للموظف، ويكمن توضيح تلك الطريقة في النموذج التالي:

الجدول (7-1) : نموذج أسلوب التقدير العددي لتقييم أداء العاملين.

التقدير	الدرجة القصوى	عناصر التقييم
		(1) أداء العامل
	20	- كمية العمل.
	15	- درجات إتقان العمل
		(2) مهارات سلوكية
	20	- علاقة العمل.
	15	- الإنضباط.
		المجموع

مصدر: محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 210.

ب - أسلوب التقدير الوصفي:

يتم تحديد مستوى كفاءة الموظفين بصفات أو رتب معينة مثل: ممتاز، جيد، متوسط يمتاز هذا الأسلوب بأنه يمكن وضع الموظفين متقاربي الكفاءة في مستوى واحد عند تقدير كفاءتهم الوظيفية إلى جانب أن ذلك سوف يسهل إجراء المقارنة في التقدير بين الموظفين .

<sup>1</sup> بعجي سعاد، مرجع سابق، ص 31.

ويمكن توضيح ذلك في هذا النموذج:

الجدول (8-I) : نموذج الأسلوب التقدير الوصفي في تقييم أداء العاملين

درجات كل عنصر				عناصر التقييم
ممتاز	جيد	متوسط	أقل من المتوسط	
		3	3	- الإنضباط - كمية العمل - جودة العمل - التعامل مع الآخرين - القيادة
	3			
التقدير العام: متوسط				

مصدر محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 211.

4-طريقة الإدارة بالأهداف:

طورت من قبل العالم الإداري ( P.Drucker ) في أواسط الخمسينيات، وهي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة، كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:<sup>1</sup>

- 1 - تحديد أهداف كمية يمكن قياسها ؛
- 2 - إشتراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف؛
- 3 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف؛
- 4 - تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء؛

وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة من الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

وتتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> بعجي سعاد، مرجع سابق، ص33.

الجدول (I-9) : نموذج طريقة الإدارة بالأهداف

طرق تقييم أداء العاملين		عناصر المقارنة
الطرق الأخرى	طريقة الإدارة بالأهداف	
<p>الأداء السابق فقط محاسبة الأفراد عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف منخفضة إصدار الحكم و التقييم تبرير السلوك والدفاع عن النفس نادرا ما يعرفها فهي سرية منخفضة ضعيف</p>	<p>الأداء السابق والمستقبلي تحسين الأداء وتنمية قدرات الفرد خاصة بحقل أو وظيفة معينة عالية المساعدة والنصح والإرشاد المشاركة في التقييم بهدف التعلم يعرفها مسبقا عاليا قوي بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر</p>	<p>- التركيز - الهدف - المعايير المستخدمة - درجة الرضا الفرد عنها - دور الرئيس - دور المرؤوس - معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم - مساهمتها في تطوير الرئيس والمرؤوس - التماسك بين الرئيس و المرؤوس</p>

مصدر: عادل حرحوش صالح و سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث الأردن، عمان 2002، ص118.

### خلاصة

يمكننا القول في نهاية هذا الفصل وبعد إستعراض أهم الأساسيات المتعلقة بعملية تقييم الأداء، معايير، خطواته، أهدافه وأهم الطرق المعتمدة فيه، أن تقييم الأداء عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير إنجاز الفرد في العمل، وتوقعات تنميته في المستقبل، حيث تهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وهي واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، تقوم على مبادئ وممارسات و خطوات مترابطة مكونة نظاما متكاملًا للتقييم. ومنه فتقييم الأداء هو بمثابة المرآة العاكسة لتطور مستوى أداء المنظومة والوصول إلى الأهداف المنشودة في ظل محيطها الذي يمتاز بالتغير السريع.

و من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن تقييم الأداء يلعب دورا فعال في إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، والمنظمة على وجه العموم، فقدرتها تحكم المنظمة فيها سيعطيها ميزة تنافسية.

الفصل الثاني

المردودية

تمهيد:

إن الهدف الأساسي من إنشاء أي مؤسسة هو تحقيق أقصى حجم ممكن من الأرباح لملاكها بواسطة الأنشطة التي تقوم بها، فإذا أصبحت هذه الأنشطة لا تساهم في خلق أرباح، فيدل ذلك على أن المؤسسة لا تحقق مردودية من أموالها المستثمرة، وعليه لا يمكن الحديث عن الأداء المالي للمؤسسة دون تناول المردودية، ذلك أن النظرية المالية بحد ذاتها إهتمت في الماضي بمؤشرات الأرباح لتهتم بعدها بمؤشرات المردودية وصولاً إلى المؤشرات الإقتصادية، حيث أصبحت المردودية مؤشراً مهماً للدلالة على مدى قدرة المؤسسة على إتخاذ القرارات المالية السليمة والصائبة، ويتم التوصل إلى تحديد ماهية المردودية ودراستها من خلال نمذجة علاقة منطقية تتخللها نسب مالية، كما هو الشأن بالنسبة لمعدل المردودية الإقتصادية والمردودية المالية التي تعكس مردودية المؤسسة ككل.

ويهدف هذا الفصل إلى التطرق لبعض التعاريف المتناولة للمردودية بالإضافة إلى أهم مقاييسها، مركباتها، نسبها المالية وأنواعها وأثر الرفع المالي وتأثير تقييم أداء العاملين على مردودية المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المردودية

المبحث الثاني: أنواع المردودية، مؤشراتهما وأثر الرفع المالي

المبحث الثالث: تأثير تقييم أداء العاملين على مردودية المؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المردودية

المطلب الأول: تعريف وأهمية المردودية

يعد مصطلح المردودية من المصطلحات الأكثر إستعمالاً في الميدان المالي، ولقد تباينت وجهات النظر في تفسير مدلوله، وذلك لإختلاف الأنظمة الإقتصادية من جهة، وإختلاف العناصر المأخوذة بعين الإعتبار في حساب المردودية، من جهة أخرى لهذا، سنحاول سرد أهم التعاريف الواردة عن المردودية وأهميتها بالإضافة إلى بيان الفرق بين هذا المصطلح والمفاهيم المرتبطة به.

أولاً: تعريف المردودية<sup>1</sup>

يعتبر مصطلح المردودية مصطلحاً واسعاً، وهو يختلف بإختلاف مجالات تطبيقه فهناك من يرجع أصل عبارة "المردودية" إلى الترجمة اللغوية المباشرة للمصطلح الفرنسي (Rentabilité) الذي تم اشتقاقه من كلمة (Rente) والتي تعني ربح أو إيراد أو من فعل (Rendre) والذي يعني رد أو إعادة.

كما أن الأصل في كلمة "المردودية" هو "المردود" ويعني العائد الذي كان يستعمل عند الفيزيوقراط وأرسطو، وهي الأصول التي تنتج عن بيع المحاصيل الزراعية وهذا بعد طرح جميع التكاليف المتعلقة بالعملية وبالتالي تحقيق ربح صافي.

كما عرف "ريكاردو" المردودية بأنها عائد الأرض الفلاحية أي عائد إستخدام الأرض الفلاحية، وبمعنى آخر هي الربح المحصل عليه نتيجة إستخدام الأرض، أي ما تقدمه الأرض نتيجة إستغلالها. ومن الناحية الصناعية تعرف المردودية "بأنها الفائض الذي يزيد عن المبلغ الواجب دفعه لبقاء العنصر الإنتاجي في صناعة ما".

فحسب "بياركنسو P. Canso" تعرف المردودية بأنها مفهوم يطبق على كل نشاط إقتصادي عند إستخدام الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والتي يعبر عنها بالعلاقة التالية:

المردودية = النتائج / الوسائل

ويضيف "كنسو" أيضاً بأن المردودية يجب أن تساوي على الأقل تحقيق الشروط التالية:

- ضمان المحافظة على رأس مال المؤسسة؛
- ضمان دفع الفوائد وتسديد القروض؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ويوسف مامش، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي، دار المحمدية، الطبعة الأولى، 2008 ص 12.

- أما "دفيقور Dufigour" فقد عرف المردودية أنها "عبارة عن قيد مالي" يعبر عنه بالنسبة التالية:

المردودية = النتيجة / رأس المال

ولهذا، فحساب المردودية يتطلب تحديد العناصر المكونة لها أي الأصول، الأموال الخاصة، الفائض الخام للإستغلال، النتيجة الصافية .

أما "ب.بنشري P.Pancher" فقد إعتبر بأن المردودية "هي العلاقة بين النتائج ورأس المال اللازم من أجل الحصول على النتائج" وقد عبر عنها على النحو التالي:

المردودية = النتيجة / الأموال الخاصة

أما حسب "P.Drucker" يبدو أن رجال الأعمال يجهلون ما وراء مفهومي الربح والمردودية. حسب رؤيته لا يوجد أي ربح في الواقع وإنما توجد تكاليف التي تترتب على ثلاثة أبعاد هي:<sup>1</sup>

- تكلفة رأس المال؛

- تكلفة المخاطرة، وهنا يجب أن يطرح السؤال التالي: "ماهي أدنى مردودية لتغطية كل المخاطر المستقبلية للمؤسسة"؛

- الشغل و التقاعدات المستقبلية؛

ويعرفها "Guérin" على أن "المردودية هي التعبير المالي للعقبة الإستراتيجية المتمثلة في تحديد مردودية أعلى من تلك التي تم إستخدامها"<sup>2</sup>.

المردودية عبارة عن الربح المحصل عليه بعد كل عملية إنتاج أو تبادل خلال الدورة المحاسبية، بعد طرح عاملي النفقات والتكاليف، شريطة أن تكون الإمكانيات الضرورية مثل الأموال والقوة البشرية متوفرة. ويتضح لنا إنطلاقا من التعاريف السابقة، مدى تطور مفهوم المردودية، الذي كان أول الأمر مرتبط بإستغلال الأرض ليشمل بعد ذلك كل العمليات المالية التي تقوم بها المؤسسة، أي أن مفهوم المردودية في المؤسسة يتضمن بشكل أساسي بعدا ماليا، بحيث يشترط قبل كل شيء أن تتحصل المؤسسة المعنية حتما على نتيجة محاسبية إيجابية، أي على فائض من الإيرادات على التكاليف حتى يتسنى الكلام على تحقيق تلك المؤسسة للمردودية خلال فترة معينة. أي أن المردودية بصفة عامة هي العلاقة بين النتيجة المحققة والوسائل

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر- الطبعة الثالثة 2006 ص121.

<sup>2</sup> مخلوف أمال: "دور المراجعة الداخلية في تحسين مردودية المؤسسة" مذكرة ماستر جامعة مستغانم 2016 ص 38.



المستعملة في تحقيقها، وهي تعالج النشاط المالي خلال الفترة الزمنية المحددة للنشاط، وتهتم بربحية المؤسسة.

ثانيا: أهميتها

تتجلى أهمية دراسة مردودية المؤسسات في مدى مساهمتها في تحديد مستوى أداء هذه المؤسسات، وذلك حسب الطرف المهتم بهذه الدراسة، كأن تكون الدولة أو مسيرو المؤسسات أو المساهمين فيها.

- على مستوى الدولة: من وجهة النظر الاقتصادية الكلية، تهتم الدولة قبل كل شيء بإنشاء الثروة عن طريق المؤسسات، هذه الثروة مقاسة بالقيمة المضافة التي تدخل في تركيب الناتج الداخلي الخام، وهي ماقدمته المؤسسة للإقتصاد الوطني.

- فائض الإستغلال الخام ونتيجة الإستغلال: حيث يعبر فائض الإستغلال الخام عن الأداء الصناعي والتجاري للمؤسسة، وهو مستوى من النتيجة التي تعبر عن مدى تكيف المؤسسة مع محيطها وشروط السوق، ومنه فهو يقيس الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

- المسكرون: حيث يهتم المسكرون في المؤسسة بالتدفق النقدي الخام والقدرة على التمويل الذاتي أي بالفائض النقدي الذي يضمن للمساهمين عائدا وللمؤسسة تمويلا داخليا متاحا، من أجل استرجاع رأس المال بالموازاة مع تنميته.

- المساهمون "الربح الصافي وتوزيعات الأرباح": وذلك باعتبار أن المؤسسة هي منظمة والمشاركين فيها يهتمون بالدرجة الأولى بتعظيم ثروتهم، فتعظيم هذه الثروة يتم قياسه من خلال الربح الصافي وتراكم فوائض القيمة الكامنة، فجزء من هذه الأرباح يقسم على المساهمين والذي يسمى عائد رأس مال المساهمة.

يتضح مما سبق أن لدراسة المردودية أهمية بالغة بدء من المستوى الإقتصادي الجزئي إلى المستوى الإقتصادي الكلي باعتبار أن كل مستوى هو مكمل للآخر.

\*كما يمكننا حصر أهمية المردودية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1- المردودية من أجل استقلالية المؤسسة ودوامها: ويتجلى ذلك فيما يلي:

- إعطاء حرية أكثر للمساهمين حتى يصبحوا في إطمئنان؛
- تجديد الإستثمارات القديمة دون اللجوء أو الإعتماد على القروض بنسبة كبيرة؛

<sup>1</sup>. مخلوف آمال، مرجع سابق، ص 73.

• تحقيق التوازن المالي (الإستقلالية المالية لرفع رأس مال العامل)؛

2- المردودية من أجل ضمان تطور المؤسسة: ويتجلى ذلك فيما يلي:

- زيادة الإستثمار وتنمية المشاريع وبالتالي يصبح للمؤسسة برنامج مالي قوي؛

- التفكير في مشاريع جديدة من أجل تطور نشاط المؤسسة؛

- إنخفاض التكاليف (مصدر تمويل خارجي) وبالتالي الإستقلالية المالية ؛

3- هدف المؤسسة هو تحقيق الربح: وذلك باعتبار المؤسسة هي عنصر حيوي وهام في تنشيط وتنمية إقتصاد

بلد ما، لذلك يجب عليها تحقيق الأهداف المسطرة في برنامجها من بينها تحقيق الربح، وإعطاء ذلك أهمية

بالغة لمسايرة التطورات الإقتصادية الحديثة في عالم المنافسة والتقدم الموجود.

المطلب الثاني: أهم مقاييس المردودية

قياس المردودية له دور وأهمية بالغين في إكتشاف ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، بغية

تصحيح العجز والنهوض بالمردودية والسير بها نحو الإتجاه السليم، ففي أي مؤسسة نلاحظ أن التسيير المالي

ومراقبة التسيير يرتبطان إرتباطا وثيقا بالمحاسبة والكشوفات المحاسبية. أي قياس المردودية، يفرض معرفة

النتائج ووسائل تحقيقها وهذه الأخيرة تتمثل في خصوم المؤسسة أو أحد بنوده، أما النتائج فسيتم التطرق

إليها كالآتي:

الفرع الأول: مقاييس المردودية على مستوى النتيجة

1 - الهامش الإجمالي:

يتخذ هذا الهامش في النشاط التجاري للمؤسسة وزنا مهما لدى المسيرين، نظرا لكونه المصدر

الرئيسي للنتيجة، إذ ينتج عن الفرق بين عنصرين أساسيين في هذا النشاط: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع

المباعة<sup>1</sup>.

الهامش الاجمالي = البضائع المباعة - تكلفة البضاعة المباعة

وتتمثل البضائع في جميع السلع التي تبيعها المؤسسة على حالتها، أي دون إجراء أي تغيير عليها، أما

تكلفة البضائع المباعة فتتمثل في ثمن شراء البضائع المباعة مضاف إليها جميع مصاريف الشراء، ويكون

<sup>1</sup>.نواصر محمد فتحي ونواصر داداي عدون، دراسة الحالات المالية، دارالآفاق الجزائر-1991-ص79.

الهامش الإجمالي في المؤسسة التجارية أو القسم التجاري في حالة ما إذا كانت المؤسسة مزدوجة النشاط، أي الهامش الإجمالي ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة التجارية في حالة دورة النشاط العادية حيث يعبر عن تسييرها أي عن المصدر الحقيقي لأرباحها.<sup>1</sup>

وهذا فهو يسمح بمراقبة القدرة التجارية للمؤسسة، ولكي تحافظ المؤسسة على مستوى مقبولاً منه عليها أن تهتم بكل العناصر التي تؤثر فيه من عملية شراء، وتخفيضات مقبوضة، ومفاضلة بين أسعار المشتريات ونوعيتها من جهة والتخفيضات الممنوحة والعمولات... الخ عند البيع.<sup>2</sup>

وبقارنة هذا الهامش مع التكاليف الثابتة الهيكلية، نتبين كفاية هذا الهامش أم لا، أي إذا كانت هذه التكاليف مرتفعة بالنسبة للهامش، فعلى المسؤولين التخفيض منها أو رفع الهامش الإجمالي حتى تستفيد أكثر في ثبوت التكاليف الهيكلية ونسبة الهامش الإجمالي.

ويستعمل الهامش الإجمالي أيضاً في قياس مردودية النشاط التجاري، بواسطة بعض النسب منها:<sup>3</sup>

$$\frac{\text{الهامش الإجمالي}}{\text{تكلفة البضاعة المباعة}} \quad ، \quad \frac{\text{الهامش الإجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

وتظهر هذه النسبة الهامش المتوافر لتغطية تكلفة جميع الوظائف الأخرى اللازمة لتحقيق البيع النهائي للسلعة ويتم حساب هذه النسبة كما ذكر سابقاً على أساس طرح تكلفة المبيعات (التي لا تتضمن

$$\frac{\text{المبيعات تكلفه} - \text{المبيعات}}{\text{المبيعات}} \quad 4 \quad \text{كالآتي:}$$

ويلاحظ أن انخفاض هذه النسبة في المؤسسة قد تؤدي إلى إنخفاض الأرباح التي تحققها المؤسسة بسبب إستنفاد جزء كبير جداً من هذا الهامش في مقابلة تكاليف الوظائف الأخرى مثل البيع والبحوث وغيرها.

## 2- القيمة المضافة:

القيمة المضافة مفهوم إقتصادي قبل أن يكون مفهوماً محاسبياً، حيث يعني القيمة المنتجة بواسطة إستعمال مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية، فهي من جهة تعبر عن القيمة الجديدة ضمن

<sup>1</sup>. عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم" مذكرة لنيل شهادة ماجستير - جامعة محمد خيضر بسكرة- 2002 ص 77.

<sup>2</sup>. نواصر محمد فتحي وناصردادي، مرجع سابق، عدون ص 79.

<sup>3</sup>. ناصر دادي عدون ونواصر محمد فتحي، مرجع سابق، ص 79.

<sup>4</sup> محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة وإتخاذ القرارات، دار الجامعية - الإسكندرية 2006 - ص 448-449.

المنتوجات إلى الأشياء التي كانت موجودة من دورات إقتصادية سابقة، وهي طبعا الإستهلاكات الوسيطة المستعملة، كما أنها تعبر في نفس الوقت عن عوائد عوامل الإنتاج المستعملة في الدورة.

وإنطلاقا من إنسجام هذا المفهوم الإقتصادي على المستوى الكلي، معه على المستوى الجزئي في المؤسسة وخاصة بتوزيع عناصر التكاليف حسب طبيعتها، فقد أستعمل أيضا في المؤسسة، وإستفادت منه هذه الإخيرة في مراقبة تسييرها وتطورها خاصة.<sup>1</sup>

وأیضا يمكن أن تعرف القيمة المضافة في مشروع معين بأنها "قيمة الإنتاج الذي تولده المنشأة خلال فترة زمنية معينة، كما تبين القيمة المضافة، مدى مساهمة المشروع مع المشروعات الموجودة في الجسم الإقتصادي في تكوين الدخل القومي. ويمكن إحساب القيمة المضافة من خلال الصيغة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{القيمة المضافة الإجمالية} = \text{قيمة الإنتاج} - \text{قيمة مستلزمات الإنتاج}$$

ونعني أيضا بالقيمة المضافة الفرق بين الإنتاج من جهة والإستخدامات الوسيطة من السلع والخدمات المتحصل عليها من الغير والمستعملة في هذا الإنتاج من جهة ثانية.

وحسب المخطط الوطني للمحاسبة فإن "القيمة المضافة الإجمالية هي تعبير عن إنشاء قيمة أو زيادة القيمة التي أضفتها المؤسسة للسلع والخدمات التي تحصلت عليها من أطرف خارجية خلال الدورة، وتقاس بالفرق بين إنتاج الدورة وإستهلاك سلع وخدمات الأطرف الخارجية لذلك الإنتاج "فالقيمة المضافة هي الإنتاج الصافي الذي ساهمت به المؤسسة"، وتحسب القيمة المضافة بالعلاقة:<sup>3</sup>

$$\text{القيمة المضافة} = \text{إنتاج الدورة} - \text{الإستهلاك الوسيط}$$

وللقيمة المضافة أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تمكن من معرفة وزنها الإقتصادي ونموها ودراسة هيكل الإنتاج.

القيمة المضافة مؤشر لنمو المؤسسة: في بعض الحالات قد يفشل رقم الأعمال في تحديد نمو المؤسسة لأن زيادة رقم الأعمال قد تؤدي إلى زيادة كبيرة في المواد المستهلكة أو الخدمات وهذا يؤدي إلى إنخفاض القيمة المضافة لذلك يعد الإعتماد على مؤشر القيمة المضافة لدراسة النمو أفضل من رقم الأعمال.

<sup>1</sup>. ناصر دادي عدون ونواصر محمد فتحي، مرجع سابق، ص 80-81.

<sup>2</sup>. د. كاظم جاسم العيسوي، دراسات الجدوى الإقتصادية وتقييم المشروعات: تحليل نظري ونطبيقي، دار المناهج - عمان - الطبعة الثانية 1425هـ/2005م، ص 270.

<sup>3</sup>. عادل عشي، مرجع سابق، ص 78.

القيمة المضافة مؤشر للتكامل الداخلي: <sup>1</sup> إن اعتماد المؤسسة على نفسها في الإنتاج أكثر يجعلها

تتخلى عن إستعمال موارد الغير وهي الإستهلاكات الوسيطة التي تشتريها من الغير وفي نفس الوقت يظهر تكاملها الداخلي، وهذا يظهر بالفرق بين إنتاجها الإجمالي وما تجلبه من خارجها أي القيمة المضافة، وبمقارنة

هذه الأخيرة مع الإنتاج نستطيع تبين ذلك حسب النسبة:  $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الإنتاج}}$

وتدعى هذه النسبة بنسبة التكامل العمودي أو الداخلي للمؤسسة، وبديهيها كلما إرتفع صافي هذه

النسبة كانت درجة تكاملها أحسن، ومتوسطها في المؤسسة الصناعية هو 0.4

تعد نسبة التكامل الداخلي كمقياس لتطور المؤسسة وقدرة مسيرها خلال دورات متتابعة.

القيمة المضافة مؤشر لكفاءة المستخدمين: القيمة المضافة في صيغتها المطلقة غير كافية لمقارنة المؤسسة

مع المؤسسات الأخرى المنتمية إلى نفس القطاع بل يجب حساب النسبة:  $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد}}$

لمعرفة عائد كل مستخدم، ثم مقارنة تلك النسبة مع نسب مؤسسات نفس القطاع للحكم على

كفاءة المستخدمين.

إن القيمة المضافة التي حققتها المؤسسة يجب توزيعها على مختلف المساهمين في تحقيقها، وتتمثل

هذه الأطراف في: الدولة، المستخدمين، المقرضين، أصحاب المؤسسة.

كما أن القيمة المضافة ترتبط إرتباطا وثيقا بالتمويل الذاتي للمؤسسة إذ بإرتفاعها تتحصل المؤسسة

على عناصر تمويل ذاتي أحسن مثل النتيجة الصافية والإهتلاكات والمؤونات.

### 3- نتيجة الإستغلال:

وهي تعبر عن نتيجة الإستغلال العادي لدورة معينة وتتمثل في الفرق بين المصاريف المؤسسة

والنتيجة، وتخص العناصر المرتبطة بالإنتاج والإستغلال وهي نتيجة تظهر في جدول حسابات النتائج، ويعبر

عنها بالمعنى الحقيقي لمصلحة الأعمال التي تنجزها المؤسسة خلال فترة النشاط العادي، وتأخذ كل الإجراءات

اللازمة لتفادي الوقوع في أي إنحراف، وهذا إذا توفر عنصر الإستقلالية التام في الوسائل المؤدية إلى تحقيق

الهدف المنشود، خاصة الأهداف التسويقية والمتمثلة في سياسة تحديد الأسعار، وهو أهم مشكل تعاني منه

معظم المؤسسات الوطنية، فأسعار السلع والخدمات، وضرورة والتي تحدد من طرف الحكومة وذلك

بمراعات دخل المواطنين.

<sup>1</sup>. نواصر محمد فتحي وناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 81-82

وهكذا فإن المؤسسات أو الفروع التابعة لها التي تعمل بمثل هذه السلع قد تحقق خسارة في نتيجة الاستغلال، هذا راجع لإيراداتها لا تغطي كل تكاليفها، ونتيجة خسارة مثل هذه المؤسسة ترجع إلى أسباب سياسية واجتماعية معينة.<sup>1</sup>

### 4- النتيجة الصافية:

تعتبر هذه النتيجة مؤشرا مهما لقياس مردودية الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، وكذا لحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة وهي النتيجة التي تظهر بعد خصم الضرائب على أرباح الشركات.

مقاييس أخرى للمردودية :

### 1. التدفق النقدي:

التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية متعلقة بمشروع خلال فترة زمنية معينة، وهي تدفقات نقدية المتولدة من الأنشطة الرئيسية التي تمارسها المؤسسة والتي تشمل مايلي: صافي الدخل النقدي، النقد المحصل من العملاء، أي الناتج عن المبيعات وغيرها من الأنشطة التي تمارسها من إنتاج، شراء، تمويل وغيرها.

كما أن قائمة التدفقات النقدية من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدمي هذه القوائم في التعرف على الأوضاع المالية لشركة موضوع التحليل.

وفي الآونة الأخيرة أصبحت قائمة التدفقات النقدية في معظم الدول التي لها أسواق مالية نشطة من القوائم الأساسية والتي تحقق الأغراض التالية:<sup>2</sup>

- 1 - تبين العلاقة بين صافي الدخل وصافي التدفق النقدي، حيث يستخدم صافي التدفق النقدي من التشغيل الموجب كدلالة على صدق الربحية.
- 2 - التقرير عن التدفقات النقدية الماضية بهدف:
  - التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية؛
  - تقييم قدرة الإدارة على توليد واستخدام النقدية؛
  - تحديد قدرة المنشأة على سداد الفوائد وتوزيعات الأرباح على المساهمين. وسداد الديون عند إستحقاقها؛

<sup>1</sup>.ناصر دادي عدون، تقنيات المراقبة و التسيير، الجزء الأول، دارالمحمدية العامة -1990- الجزائر ص83.

<sup>2</sup>. طارق عبد العال حماد، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، الدار الجامعية، 2005، ص87.

وتأتي أهمية قائمة التدفق النقدي من الدور الذي تلعبه في توفير المعلومات، وعلى الأخص تلك التي لا تظهر في القوائم المالية الرئيسية (الميزانية العمومية وقائمة الأرباح والخسائر)، وتأتي تلك الأهمية من خلال الجهات التي يهتمها الحصول على المعلومات التي توفرها تلك القائمة، وهذه الجهات هي:<sup>1</sup>

1- إدارة المؤسسة: فيما توفره قائمة التدفقات النقدية من معلومات، يمكن لإدارة المؤسسة من تقييم الأداء فيما إتخذته من قرارات استثمارية من عمليات بيع وشراء، إضافة لما يمكن أن تتخذه مستقبلا من قرارات، حيث تظهر هذه القائمة الوضع النقدي في لحظة معينة وفي نقطة معينة، بدلا من الافتراض والتوقع العشوائي.

2- المستثمرون والمقرضون: وتساعد قائمة التدفق النقدي في الإجابة على أسئلة المستثمرين والمقرضين مثل: قدرة المؤسسة على إيجاد تدفقات نقدية في نقاط معينة، وقدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات المطلوبة من دفع مستحقات وغير ذلك.

كما تأتي أهمية قائمة التدفقات في أنها تبين الأثر النقدي لكافة النشاطات التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة المالية مع بيان طبيعة هذا الأثر من كونه يشكل تدفقا نقديا داخلا لمؤسسة أو خارجا منها، كما أن تقسيم هذه القائمة للتدفقات النقدية ضمن نشاطات، لها طبيعة مشتركة يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف من حيث قدرة المؤسسة على توليد النقد وهو العنصر الذي يستخدم في تسديد الالتزامات وتمويل التوسعات وتوزيع الأرباح سواء في المدى القصير أو الطويل.

- والمردودية من الوجهة المالية ترتكز على التدفقات النقدية، ومقياس المردودية لا يمكن أن يكون كاملا وصحيحا لأن المؤسسة تستعمل الإهلاكات وهذه الأخيرة تؤثر على تحديد النتيجة النهائية للمؤسسة والتي تعتبر عن إيراداتها، وينقسم الفائض النقدي إلى قسمين:

الفائض النقدي الإجمالي = النتيجة الإجمالية + الإهلاكات + المؤونات.

الفائض النقدي الصافي = النتيجة الصافية + الإهلاكات + المؤونات.

<sup>1</sup>. نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى 2012م/1433هـ ص 116-117.

### 2- التمويل الذاتي:

يعني إمكانية المؤسسة من تمويل ذاتها وذلك من خلال نشاطها، حيث تلعب نتيجة الدورة الصافية دورا مهما في تمويل المؤسسة بذاتها، وترتبط بالتالي بدرجة نموها وتطورها، إلا أن هذه النتيجة (الصافية) ليست المصدر الوحيد لإمكانية التمويل الذاتي للمؤسسة، بل هناك عناصر أخرى وهي الإهلاكات والمؤونات فتكون علاقة قدرة التمويل الذاتي كالتالي:<sup>1</sup>

قدرة التمويل الذاتي (ق.ت.ذ) = النتيجة الصافية + مخصصات الإهلاكات والمؤونات

وهذا المفهوم (قدرة التمويل الذاتي) يقابل ويساوي الفائض النقدي الصافي لدى الأمركيين وهو الفرق الذي ينتج عنه طرح المصاريف من الإيرادات.

والملاحظ أن المؤسسة لا تحتفظ بنتيجتها الصافية كليا، حيث توزع منها أحيانا سواء على الشركاء أو العمال أو كلاهما حسب الطبيعة القانونية للمؤسسة، فالشيء الذي يبقى من النتيجة تحت تصرف المؤسسة هو نتيجة غير موزعة، ومن ذلك نحصل على:

التمويل الذاتي = النتيجة غير موزعة + الإهلاكات و المؤونات

وللتمويل الذاتي الدور الأساسي في السياسة التمويلية للمؤسسة سواء على المدى الطويل أو القصير. لذا فإن المؤسسات التي تستوجب تمويلا مستمرا لضمان تجديد عناصر أصولها تعمل على الرفع منه بواسطة التأثير على العناصر المكونة له، وأيضا من أجل الاستقلالية من التمويل الخارجي.

ويستعمل التمويل الذاتي في المجالات التالية:<sup>2</sup>

- إمكانية تمويل الإستثمارات وبالتالي يأخذ بعين الاعتبار في برامج الإستثمار للمؤسسة؛
- إمكانية دفع السندات والأسهم؛
- إمكانية تعديل أو تصحيح عدم كفاية رأس المال العامل الصافي أي تحقيق شرط التوازن الدائم؛

### 3- النتيجة المالية:

لقياس مردودية المؤسسة يمكن مقارنة النتيجة المتحصل عليها في نهاية السنة بالإمكانيات المتوفرة ويعبر عنها بالنسبة التالية:

<sup>1</sup>. نواصر محمد فتحي ونواصر دادي عدون، مرجع سابق، ص90.

<sup>2</sup>. شارف إلياس "دور المراجعة المحاسبية في تحسين مردودية المؤسسة" مذكرة ماستر - جامعة مستغانم 2017، ص32.



$$\frac{\text{النتيجة الأصفوية}}{\text{مجموع}} = \text{النتيجة المالية}$$

وتقيس هذه النسبة مردودية رؤوس الأموال المستعملة أو مردودية النشاط، تدل هذه النسبة على درجة المديونية وتعطى بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

ومنه نستخلص أن مردودية الأموال الخاصة ترتبط بمردودية الاستغلال وبدرجة الإستدانة، وفي ظل دراسة المردودية على أساس المعطيات المحاسبية يظهر لنا عدة مشاكل من ناحية القيمة الحقيقية

للمبالغ النقدية وكذلك التضخم في المردودية وفق العلاقة :  $\frac{\text{النتيجة الأصفوية}}{\text{إجمالي}}$

فالنتيجة مقيمة بأسعار مالية وعكس الأصول المقيمة بمبالغ ذات قدرة شرائية تختلف عن القدرة الشرائية للمبالغ المكونة للنتيجة الصافية.

المطلب الثالث: المركبات و النسب المالية للمردودية

1 - مركبات المردودية:

تبدو المردودية كمفهوم معقد من خلال مركباتها التقنية، الإقتصادية و المالية، لذلك سوف يتم إستعراض هذه المركبات من خلال الحديث عن الإنتاجية، الفعالية والمركبات المالية الأخرى.

1 - الإنتاجية:

يعتبر الإنتاج على أنه خلق السلع وخدمات، أو العملية التي يتم من خلالها تحويل المصادر إلى سلع وخدمات.

ويعرف مصطلح الإنتاجية على أنه مقياس لقدرة المنشآت على إمكانية تحقيق أكبر كمية مخرجات ممكنة من كمية مدخلات معينة.

<sup>1</sup>. شارف إلياس، مرجع سابق، ص33.

كما يعتبر مصطلح الإنتاجية واحدا من أبرز المصطلحات وأكثرها تداولاً في المجالات الاقتصادية والصناعة ومجالات العمل المختلفة فهو مؤشر قوي على مدى قدرة عناصر الإنتاج على التأزر من أجل القيام بعملية إنتاجية صحيحة.

وعرفت أيضا كونها مؤشرا للكفاية بأنها تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاية في حسن استخدام الموارد والعناصر الإنتاجية المتاحة بغية بلوغ الهدف.

على الرغم من إختلاف المفاهيم الاقتصادية والإدارية حول الإنتاجية إلا أن معظمها تشير إلى العلاقة بين المدخلات و المخرجات فمثلا تعرف الإنتاجية طبقا للمفهوم الإقتصادي بأنها "العلاقة بين الناتج وجميع عناصر الإنتاج التي أستخدمت في الحصول على هذا الناتج".

بينما تعرف الإنتاجية من وجهة النظرة الإدارية بأنها "عبارة عن نسبة المخرجات التي يتم الحصول عليها باستخدام مدخلات معينة حسب معايير محددة وأهداف يتم تقريرها مسبقا" أو بأنها "الإستغلال الأمثل للمواد المتاحة في الحصول على أفضل النتائج المطلوبة".

من هذه المفاهيم يشار إلى أن الإنتاجية ما هي إلا مقياس لمدى الكفاءة التي يتمتع بها الفرد أو الوحدة الاقتصادية أو القطاع في تحويل المدخلات المختلفة من مواد وعمل... إلخ، إلى مخرجات تتمثل في سلع أو خدمات.

إلى أن المفهوم الشائع منها (الإنتاجية) وأكثر إستخداما هو مفهوم إنتاجة العمل، حتى وصل الأمر، إلا أنه عندما يطرح مفهوم الإنتاجية لوحدة، فإنه يعني إنتاجية العمل.<sup>1</sup>

حيث حظي هذا الأخير بإهتمام كبير من قبل العديد من الإقتصاديين والمهتمين بموضوع تقييم الأداء، نظرا لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعاشي، وفي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف، وفي تحقيق التراكمات المادية، وكذلك الإقتصاد بالوقت وتحسين ظروف العمل، ويمكننا التمييز بين نوعين من الإنتاجية هما:<sup>2</sup>

### 1 - الإنتاجية الكلية:

وتعني الإنتاجية لجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية ويمكن التعبير عنها بالصيغة

التالية:

<sup>1</sup>.كاظم جاسم العيساوي مرجع سابق، ص261.

<sup>2</sup>. نفس المرجع، د.كاظم جاسم العيساوي، ص 261-262.

$$\frac{\text{المخرجات المدخلات كمية الإنتاج}}{\text{مجموع عناصر}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

$$\frac{\text{كمية الأوقية الإنتاج}}{\text{العمل + رأس المال}} =$$

2 - الإنتاجية الجزئية :

وتعني الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات المدخلات}}{\text{عنصر واحد من عناصر}} \text{ أو } \frac{\text{المخرجات الإنتاج}}{\text{عنصر واحد من عناصر}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

$$\frac{\text{المخرجات المواد}}{\text{عنصر العمل أو عنصر رأس المال أو عنصر}} =$$

ويقصد بإنتاجية العمل، العلاقة بين كمية الإنتاج وعنصر العمل ويمكن التعبير عنها بالصيغة التالية:

$$\frac{\text{كمية الأوقية الإنتاج}}{\text{ساعات العمل}} \text{ أو } \frac{\text{كمية الموقية الإنتاج}}{\text{عدد}} = \text{إنتاجية العمل}$$

أما لقياس كفاءة عنصر العمل فيمكن استخدام الصيغة التالية:

$$\frac{\text{عدد الموقين}}{\text{كمية الإنتاج}} = \text{كفاءة عنصر العمل}$$

$$\frac{\text{مدخلات تكليؤس اللب}}{\text{مخرجات}} = \text{مستوى إنتاجية رأس المال}$$

$$\frac{\text{مدخلات تكليؤاد الأولية}}{\text{مخرجات}} = \text{إنتاجية المواد الأولية}$$

إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق إنتاجية جديدة من العناصر المكونة لنظامها، فإن المردودية عندئذ سوف تتحقق وبصفة جيدة.

ويقصد أيضا بالإنتاجية بأنها مؤشر لقياس إمكانيات منحى الإنتاج والتموين ويمكن إستنتاجها من العلاقة الموجودة بين العوامل المنتجة وحجم إستهلاك العوامل، ويعبر عنهما بالنسبة التالية:

القيمة الإضافية

الأصول الثابتة بالقيمة

إلى هنا يمكننا أن نقول الإنتاجية تحدد لنا تكاليف المؤسسة من جهة وتؤشر من جهة ثانية مباشرة على المردودية الإقتصادية للمؤسسة.

### 2-الفعالية :

تهدف إدارة أي مؤسسة إلى تفاعل جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية.

ويتضح هنا أن الكفاءة تختلف عن الفعالية، ولكنها في الوقت نفسه ترتبط بها، فالكفاءة والفعالية هما أساس نجاح أي إدارة، ولكن الكفاءة تعني تحقيق الأهداف بشكل صحيح، بحيث يتم تحقيق أفضل النتائج الناجحة، باستخدام الموارد المتاحة وتحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بهذه العملية.

أما الفعالية فلها عدة تعريفات، منها أنها القدرة على أداء الأعمال الصحيحة وتحديدتها حتى تتمكن المؤسسة من أدائها.

يعرف<sup>1</sup> (Khemakhem) الفعالية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"، هذا ما نسميه نحن "الفعالية-معياري" أي التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي أستخدمت في تحقيقها.

وقد تعرف الفعالية بأنها الإنتاج، وتعني أن فعالية أي فرد تحدد بكمية الإنتاج التي يستطيع تحقيقها.

ورأى بعض الباحثين أن الفعالية هي القدرة على إنتاج أكبر كمية باستخدام أقل الموارد، أو أنها مدى الإنجاز الذي يمكن تحقيقه من الأهداف الموضوعية لأي مؤسسة، وتقاس فعالية رأس المال الإقتصادي بسرعة دوران رأس المال المستعمل، وهناك عدة متغيرات يعتمد عليها أثناء التحليل لقياس هذا المؤشر:

- مجموع الأصول؛
- الأصول الثابتة (الخامة أو الصافية)؛
- أصول الإستغلال (الخامة أو الصافية)؛

فحساب سرعة الدوران يمكن أن تطبق بأخذ كل عناصر الأصول أو الأصول الثابتة أو الأموال الخاصة، والنسبة الأكثر استعمالاً هي: رقم الأعمال / مجموع الأصول

<sup>1</sup>. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 127.

وهي توضح فعالية إستخدام رأس المال من طرف المؤسسة وترجم الشروط التي من خلالها أستعملت الإمكانيات المتاحة من أجل ضمان الإنتاج والمبادلات وبالتالي يمكن شرح الفعالية بالنسبة الموالية:

$$\text{سرعة الدوران} = \frac{\text{رقم الأعمول}}{\text{إجمالي}}$$

ونستطيع ضم الفعالية من بين المكونات الأخرى للمردودية وتقيس لنا هذه الأخيرة معدل فعالية رأس المال المستعمل بواسطة معدل سرعة دوران رأس المال، غير أنه من وجهة نظرة مالية بحتة، تستعمل في الغالب سرعة دوران رأس المال المستثمر أي النسبة الموالية: رقم الأعمال / الأموال الخاصة هذه النسبة تتضمن النسبة السالفة الذكر جداء النسبة: إجمالي الأصول / الأموال الخاصة التي تشير إلى مستوى المديونية في المؤسسة أي:

$$\frac{\text{رقم المخلصات}}{\text{الأموال}} = \frac{\text{رقم الأعمول}}{\text{إجمالي}} \times \frac{\text{إجمالي المخلصات}}{\text{الأموال}}$$

ومنه يمكن استنتاج العلاقة الآتية:

$$\text{سرعة دوران رأس المال} = \text{سرعة دوران الأصول} \times \text{معامل المديونية}$$

هذا المفهوم لسرعة الدوران يتقارب مع ما يسمى بمعدل حدة رأس المال الممثل بالنسبة:  $\frac{\text{الأصول الأفتظالية}}{\text{رقم}}$  من جهة

ومع ما يسمى بمعامل رأس المال من جهة أخرى الممثل بالنسبة:  $\frac{\text{الأصول الملتزقة}}{\text{القيمة}}$  الذي يقيس التكلفة المتوسطة

للإستثمار من أجل الحصول على وحدة واحدة من القيمة المضافة. هذه المفاهيم هي مستعملة على المستوى الوطني للأعوان الإقتصاديين باعتبار أن المؤسسة عون ناشئ للثروة.

### 3 - المركبات المالية:

يؤدي مستوى إنتاجية المؤسسة وفعاليتها في إستعمال رأس المال إلى نتيجة ذات طبيعة إقتصادية عندما تباع منتجاتها، وهذه النتيجة يمكن قياسها بالفائض الخام للإستغلال، و جزء فقط من هذه النتيجة الإقتصادية يبقى متاح للمساهمين عندما يقيم رأس مال المستثمر بالأموال الخاصة وهذا راجع إلى الأخذ بعين الإعتبار العناصر الموالية:

- الإهلاكات؛
- الإقتطاعات الإجبارية؛
- دفع الفوائد للمقرضين؛

تتأثر المردودية المالية للأموال الخاصة مباشرة بالمديونية، وذلك لأن الفوائد على القروض تعتبر أعباء منخفضة جبائياً للضريبة المدفوعة وهو ما يسمى باقتصاد الضريبة، إذا تم وضع وجهة النظر المالية البحتة، ومن تقارب بالتدفقات، فإن مردودية الأصول المالية تتركز على جانب الفائض النقدي الموزع، وهذه الملاحظة هامة جداً، فهي تضع بوضوح الفرق في وجهات النظر المتواجدة بين المسير الذي يستعمل التمويل الذاتي لضمان تطور ونمو المؤسسة وممارسة سلطته والمساهم الذي يتلقى عائداً مقابل توظيف أمواله.

### 2- النسب المالية:

تعتبر النسب المالية من أهم الوسائل المستعملة في دراسة وتحليل القوائم المالية في فترة زمنية معينة، والتي تفيد المؤسسة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات بكشف نقاط القوة وكذا نقاط الضعف.

#### 1 - تعريف النسب المالية:

النسب المالية هي عبارة عن طريق لتفسير الأرقام المطلقة المنشورة في القوائم المالية والمحاسبية، وهي تساعد في الإجابة على أسئلة مهمة مثل: هل تستعمل مؤسسة الأعمال المزيد من الديون، أو أنها تحتفظ بمخزون زائد عن حاجتها، وهل يقوم عمل المؤسسة بدفع ما عليها من مستحقات، وهل مصاريف المؤسسة التشغيلية مرتفعة، وهل تقوم المؤسسة باستخدام أصولها ومصادر أموالها بفعالية تؤدي لتوليد الدخل المخطط له.<sup>1</sup> يعتبر تحليل النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي، ويتم التركيز فيها على إستقصاء ودراسة قيم العناصر الظاهرة في البيانات المالية والمحاسبية في المؤسسة موضوع التحليل، وعند القول التحليل بالنسب يقفز الذهن إلى العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام.

وتعرف النسب رياضياً بأنها علاقة ثابتة بين رقمين، أما في المجال المالي فتستخدم النسب للإشارة إلى تلك العلاقة المالية التي لا تكون ظاهرة في البيانات الخام.<sup>2</sup>

ويؤدي التحليل بالنسب المالية إلى تحقيق عدة أهداف:

- 1 - إتاحة الفرصة لإجراء المقارنات بين المشروعات المتجانسة؛
- 2 - مساعدة المحلل المالي على تشخيص الحالة المالية للمشروع؛
- 3 - توجيه الأداء نحو الأنشطة التي تعاني من مظاهر الضعف؛
- 4 - تخطيط أداء الوحدة في المستقبل؛

<sup>1</sup>. نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى 2012م/1433هـ ص45.  
<sup>2</sup>. محمد صلاح الحناوي ونهال فريد مصطفى، الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأعمال، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية-2008 ص 21.

5 - مساعدة أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية على القيام بأعمال بفعالية؛

النسب المالية هي علاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل المالي أو الاستغلالي ، وتؤخذ هذه القيم من جدول تحليل الإستغلال أو من الميزانية أو منهما معا<sup>1</sup>.

2 - نسب المردودية؛

من العناصر التي تستعمل لحساب هذه النسب نجد<sup>2</sup>:

مجموع الموارد أو الميزانية، مجموع رؤوس الأموال الخاصة ومجموع الأموال الدائمة.

نسب المردودية الإجمالية لرأس المال الدائم = رقم الأعمال الصافي / مجموع الأموال الدائمة.

نسبة المردودية الإجمالية للأموال الخاصة = رقم الأعمال الصافي / الأموال الخاصة

نسبة المردودية الإجمالية للأصول الثابتة = رقم الأعمال الصافي / الأصول

هذه النسب تقريبية ولا تعطي معنى ماليا جيدا لأن رقم الأعمال يحتوي على مجموع الأعباء والأرباح وأحسن النسب تتمثل في:

نسبة المردودية المختصرة لرأس المال الخاص = النتيجة الإجمالية / رأس المال الخاص

هذه المردودية الحقيقية التي تحققها المؤسسة بإستعمالها لرأس مالها بإفتراض الضريبة غير موجودة.

نسبة المردودية المختصرة للأموال الدائمة = (النتيجة الإجمالية + فوائد على رؤوس الأموال) / الأموال الدائمة

وتعبر هذه النسبة عن مردودية الأموال الخاصة والأموال الخارجية التي عليها فوائد وتحسب المردودية الصافية بالعلاقة:

المردودية الصافية = النتيجة الصافية / رأس المال الخاص.

مردودية الأموال الخارجية = فوائد على رؤوس الأموال / الديون طويلة الأجل.

تمثل هذه النسبة الفائدة المطبقة على الديون طويلة أو المتوسطة الأجل وتحدد قبل الحصول على النتيجة.

<sup>1</sup> على فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، المكتب الجامعي الحديث - مصر- 1999 ص21.

<sup>2</sup> مذكرة ماستر. سعاد معيوف، ليلي طيبي، "أهمية وفعالية التحليل المالي في إتخاذ القرار في المؤسسة"، جامعة سعد دحلب البليدة-2003 ص 61-62

المبحث الثاني : أنواع المردودية ، مؤشراتها و أثر الرفع المالي :

المطلب الأول: أنواع المردودية

المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة استخدام رأس مالها في نشاطها الإستغلالي. فإذا أردنا حسابها فالعلاقة المعبرة عنها هي:

النتائج المحققة / الوسائل المستعملة

النتائج المحققة تتمثل في مختلف الأرصدة الوسيطة للتسير، فتبعاً للنتيجة المختارة تحدد الوسائل المستعملة، فهذه الأخيرة محكومة بنوع النتيجة، فعند مقارنة الربح بالأموال الخاصة، نحصل على المردودية التجارية، وعند مقارنة أصول المؤسسة مع الربح، فهذا يبين المردودية الإقتصادية، أما المردودية الإجتماعية والسياسية فهي من الأهداف العامة للمؤسسة بغرض إمتصاص البطالة.

-وتعتبر المردودية، معياراً أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الإستثمارات التي حققت، بينما المردودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها وإجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع لكن تختلف في أعبائها الضريبية وتختلف في هيكلها المالي.

وإذا أريد دراسة مردودية المؤسسة يمكن الإعتماد على ثلاثة أساليب هي:

- مردودية النشاط؛
- المردودية الإقتصادية؛
- المردودية المالية؛

1-مردودية النشاط:

يطلق عليها في بعض الأحيان إسم المردودية التجارية، لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري للمؤسسة. فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على إستخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذي قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري والنشاط الصناعي الذين تمارسهما المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال. دار المريح للنشر الرياض -2000، ص83.



والمتغير المعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الأعمال من غير الرسوم، لذلك فإن جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سيتم مقارنتها مع رقم الأعمال، أي أن رقم الأعمال هو السبب في توليدها، ويمكن الإعتماد على عدة مؤشرات لدراسة مردودية النشاط

### 1-1 مؤشر الهامش الإجمالي:

يستخدم بكثرة في المؤسسات التجارية، ويربط هذا المؤشر الهامش الإجمالي بإعتباره المصدر الأساسي لربح المؤسسة التجارية ورقم الأعمال. هذا الأخير هو المصدر الوحيد للهامش الإجمالي.<sup>1</sup>

نسبة الهامش الإجمالي = الهامش التجاري / رقم الأعمال خارج الرسم

والنسبة المتحصل عليها تعبر عن قدرة دينار المبيعات على توليد هامش ربح خام، أو بتعبير آخر هو مقدار الربح الخام في كل دينار من دنانير المبيعات، ومعدل الهامش المنخفض يعبر عن إنخفاض سعر البيع.

### 1-2 مؤشر الهامش الإجمالي للإستغلال:

يعد مقياس للأداء التجاري والإنتاجي للمؤسسة كذلك يعد مقياساً لقدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة وبحسب بالعلاقة:

نسبة الهامش الإجمالي للإستغلال = فائض الإستغلال الإجمالي / رقم الأعمال خارج الرسم

ويجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي لإشباع العوامل التالية:<sup>2</sup>

- الإهلاكات كمكافأة لرأس المال الإقتصادي، وهي أعباء حقيقة لكنها غير نقدية؛
- المؤونات من أجل حماية وتأمين ممتلكات المؤسسة وتؤدي إلى زيادة في النقد؛
- المصاريف المالية؛
- خسائر إستثنائية يمكن أن تلحق بالمؤسسة؛
- ضرائب على الأرباح المحققة كمكافأة للدولة وأجهزتها، وأرباح موزعة كمكافأة للمساهمين؛
- الجزء المتبقي بعد إشباع العوامل السابقة الذكر يمثل فائض صافي كمكافأة للمنظمة، يمكنها من النمو؛

### 1-3 مؤشر الهامش الصافي:

<sup>1</sup>-عادل عشي، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup>- السعيد فرحات جمعة، مرجع سابق، ص 85.

ويسمى أيضا بالربحية، ويقوم على أساس مقارنة الربح الصافي برقم الأعمال، فهو يقيس معدل الربح المتحصل عليه من عمليات الإستغلال والعمليات ذات الطابع المالي والعمليات الإستثنائية.

الربحية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم.

هذا المقياس دليل على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية وقدرتها على التنافس لأن إرتفاع هذه النسبة دليل على إرتفاع الربح، وهذا الأخير يتحكم فيه عنصرين هما السعر والتكاليف، اللذين بهما تستطيع المؤسسة مزاحمة منافسيها.

كذلك يمكن تعديل هذه النسبة بتعويض النتيجة الصافية بالنتيجة الجارية ومنه نجتنب تأثير العمليات الإستثنائية، أو تعويضها بالتدفق النقدي بعيدا عن سياسة الإهلاك أو تعويضها بنتيجة الإستغلال.

قدرة المؤسسة على التحقيق = التدفق النقدي / رقم الأعمال خارج الرسم

## 2- المردودية الإقتصادية:

هي العلاقة بين النتيجة الإقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي إستعملتها. قد يعبر عن النتيجة الإقتصادية بالفائض الإجمالي للإستغلال أو بنتيجة الإستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة، إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضاف إليها إحتياج رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الإقتصادية.

- قياس المردودية الإقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل، وقياس مؤشرات المردودية الإقتصادية وكذا المالية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح. لذلك، نجد أن مؤشرات المردودية المالية والإقتصادية هي مجال إهتمام المستثمرين الجدد والمقرضين والمسيرين، فالمستثمرون يمكنهم معرفه المؤسسة التي يمكنها أن تثرهم، والمسيريون يستطيعون المردودية المالية: التحقق من نجاح المؤسسة، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم للمؤسسة التي تحقق أرباحها أكثر من تلك التي لا تحققها.<sup>1</sup>

### 1 1 - المردودية الإقتصادية الإجمالية:

هي العلاقة بين الفائض الإجمالي للإستغلال وأصول المؤسسة.

المردودية الإقتصادية الإجمالية = الفائض الإجمالي للإستغلال / الأصول

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية - عمان- 2000 ص384.

يسمح هذا المؤشر بمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح الإقتصادية، وقدرة أصولها على تدعيم خزينة الإستغلال.

### 1 2 - المردودية الإقتصادية الصافية:

المردودية الإقتصادية الصافية هي العلاقة بين نتيجة الإستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة:

$$\text{المردودية الإقتصادية الصافية} = \text{نتيجة الإستغلال} / \text{الأصول}$$

نتيجة الإستغلال في هذه الحالة هي النتيجة الجارية مضاف إليها المصاريف المالية، أو النتيجة الصافية مضاف إليها المصاريف المالية.

يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح.

المردودية الإقتصادية تركز على عاملين أساسيين هما: هامش الربح (الربحية) ومعدل دوران الأصول، وتستطيع المؤسسة أن تتحصل على مردودية جيدة إذا تمكنت من تعظيم هذين العاملين.<sup>1</sup>

- **معدل دوران الأصول:** ويقصد به عدد مرات تغطية المبيعات لأصول المؤسسة، أو عدد مرات استخدام أصول المؤسسة في تحقيق المبيعات، فهذه النسبة مؤشر جيد لمدى كفاءة المؤسسة في إستعمال أصولها، فكلما إرتفعت هذه النسبة دل ذلك على الكفاءة والعكس صحيح.
- **هامش الربح:** ويتمثل في مقدار الربح المتولد عن كل دينار من دنانير المبيعات.

الهامش المنخفض يعني إنخفاض سعر البيع أو إرتفاع التكاليف.<sup>2</sup>

وتسمى أيضا بالعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من إستثمار أموال أصحاب المؤسسة.

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة} / \text{الأموال الخاصة} \\ (\text{مردودية الأموال الخاصة})$$

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية - بيروت ص.64

<sup>2</sup> مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص34-35.

النتيجة قد تكون النتيجة الصافية بعد دفع الضرائب، وهذا لمعرفة المكافأة الحقيقية لأصحاب المؤسسة. وقد تكون النتيجة الجارية مطروحا منها الضرائب، بمعنى أن تأثير العناصر الإستثنائية قد أهمل، وهذا يساعد على تحديد العلاقة الفعلية بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة، والمستوى العالي لهذه النسبة دليل على كفاءة المؤسسة إلا أنه في بعض الحالات لا يعتبر كذلك، لأن النسبة العالية الناتجة عن مستوى عال من الديون ومستوى منخفض من الأموال الخاصة يصطحبها مستوى عال من الخطورة<sup>1</sup>.

- ونستطيع أيضا كتابة المردودية المالية أو مردودية الأموال الخاصة بالعلاقة:

$$\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج}} = \frac{\text{رقم الأفعال خارج الضريبة}}{\text{مجموع الأموال}}$$

إن مردودية الأموال الخاصة تتكون من:

- 1 -  $\frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج}}$  وهي تأثير الهامش الصافي.
- 2 -  $\frac{\text{رقم الأفعال خارج الضريبة}}{\text{مجموع الأموال}}$  وهي معدل دوران الأصول بالنسبة لرقم الأعمال خارج الضريبة.
- 3 -  $\frac{\text{مجموع الأخطولة}}{\text{الأموال}}$  وهي معامل تأثير الهيكل التمويلي للمؤسسة أو معامل الاستدانة.

3- المردودية المالية:

لحساب المردودية المالية فإننا نعتمد على كل من المبيعات، الأموال الخاصة ومجموع الأصول، إذ أنّ هذه المردودية المالية ماهي إلى ثمرة جهد كبير بين قدرة المؤسسة المالية عن طريق القرارات الإدارية والسياسة العامة المتبعة والمسطرة من طرف مجلس إدارة المؤسسة، والمردودية المالية تقاس على أساس معيارين هما الربح والتدفق النقدي.

<sup>1</sup>. عادل عشي، مرجع سابق، ص 85.

1 3 - الربح:

لنظرنا إلى المردودية من الناحية المالية لوجدنا أنها تمثل الأرباح التي تنتج عن إستخدام الإستثمارات والإمكانات المالية، ويمثل صافي الأرباح الفرق بين نتيجة الدورة الإجمالية مخصوما منها تكاليف الدورة الإجمالية<sup>1</sup>.

1 4 - التدفق النقدي:

حيث يسمح بالحكم على مدى قدرة المؤسسة في تحقيق مصادر التمويل الذاتي، وهي عبارة عن الفرق بين الإيرادات المحققة لدورة معينة من حجم معين من المبيعات، والنفقات التي إستلزمها لتحقيق هذا الحجم وذلك بعد طرح الضريبة على الأرباح، كما يمثل فائض الإيرادات عن المدفوعات المتعلقة بنشاط المؤسسة بإعتبار أن كل من الإيرادات والنفقات تمت نقدا وفي نفس الوقت.  
حيث أن:

$$\text{التدفق النقدي الصافي} = \text{النتيجة الصافية للدورة} + \text{الإهلاكات} + \text{المؤونات}$$

حيث أن المردود المالي لا يتوقف على الربح فقط بل يضاف إليه الإهلاكات التي تساهم في زيادة موارد المؤسسة.

أنواع أخرى للمردودية

1 - المردودية الإجتماعية:

إنّ منبع تطور وازدهار أي مؤسسة مبني دوما على الوظيفة الإقتصادية والوظيفة الإجتماعية، فبناء الوظيفة الإقتصادية على قاعدة صلبة يأتي من فعاليات الإطار الصناعي، التجاري والمالي الذي تتميز به المؤسسة والذي يدفع بها إلى تحقيق فائض إقتصادي يعتبر كمؤشر لمساهمتها في الإقتصاد الكلي.

أما بناء الوظيفة الاجتماعية فيأتي من تمتين العلاقات بينهما وبين أنواع الأطراف التي تتعامل معها (إتجاه العمال، المساهمين، الدولة، المستهلكين)، وخطط مشاركتها في تنظيم المحيط الاجتماعي.

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص66.

إنّ درجة التناسق بين الجانب الإقتصادي والجانب الإجتماعي هي غير محددة، حيث أنّ فن التسيير يستخدم في تحسين المستوى الكمي و النوعي للقوة الإنتاجية عن طريق تعبئة محكمة لهاتين الوظيفتين دون إهمال تكامل السلم السياسي والاجتماعي للدرجات السائدة في المجتمع.

فالمردودية الإجتماعية هي في الحقيقة تعبر عن مطالب العمال المتمثلة في تحسين ظروفهم الإجتماعية وتحسين ظروف العمل مع مواجهة التحدي الإجتماعي والسياسي في الأوقات العسيرة، على أن يكون الإهتمام أكثر بالعمال من الجانب المعنوي والمشاكل اليومية حتى يتسنى تحقيق الأهداف المرجوة بدقة وبسرعة.

إنّ دراسة المردودية الإجتماعية يجب أن تكون منظمة للتقييم الإجتماعي والتقنيات المستعملة في تسيير الموارد البشرية، والهدف من خلال هذا، وضع الميزانية الإجتماعية التي يمكن من خلالها بلوغ الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- التسيير الأمثل للموارد لتقديم أكبر فائض إقتصادي ممكن؛
- تقييم المؤشر الإجتماعي والمؤشر الإقتصادي للمؤسسة مع عمالها؛
- التنسيق الإداري والتسيير وحماية الموارد البشرية؛

### 1 1 - المردودية الإجتماعية والمحيط:

تتفاعل المؤسسة في نظام معقد مع المحيط وهذا النظام يحتوي على العديد من التوازنات (إقتصادية، إجتماعية، سياسة) في حركة مستمرة، وأن أي خلل في التوازن من أي جهة سينعكس داخل الهيكل الإجتماعي ويتجسد في ردود أفعال وتفاعلات معاكسة، وبالتالي تذبذب سير نشاط المؤسسة. إن رصيد كل هذه المعطيات يمنح مقياساً أمثل للمردودية الإجتماعية للمؤسسة التي تبين مايلي:

- الفوائد الإجتماعية الصافية للعمال بالفرق بين الإمتيازات الإجتماعية للعمال والضرر الإجتماعي الاصحق بهم؛

- الفوائد الإجتماعية الصافية للمستهلكين وهي الفرق بين الإمتيازات الإجتماعية للزبائن والضرر الإجتماعي الاصحق بمستهلكين؛

### 1 2 - المردودية الإجتماعية والعمال:

إنّ المردودية الإجتماعية للعمال يمكن أن تحلل إنطلاقاً من المؤشرات التي تدل على الوضعية الإجتماعية وظروف العمل، حيث يمكن أن تعطي تقديراً لدرجة الإرتياح أو تكامل المستخدمين أو خلق جو إجتماعي يساعد على رفع الإنتاج في المؤسسة ورفع معنويات العمال.

والشروط الواجب توفرها للرفع من المردودية الإجتماعية للمؤسسة تتمثل في:

- عدد العمال المناسب؛
- توفر الشروط الضرورية للعمل؛
- النشاط الإجتماعي وتمثيل العمال؛
- الشروط المالية.

### 2 - المردودية السياسية:

زيادة على الطابع المالي والإقتصادي والإجتماعي الذي تتميز به المؤسسة، فإنها أيضا تتميز بالطابع السياسي، بإعتبارها مركز تلاقي مختلف الذهنيات والإيديولوجيات كالأحزاب ، نقابات، منظمات وبذلك تعتبر المؤسسة المكان المفضل لإرساء الإيديولوجيات السائدة كونها خلية سياسية بحيث أن درجة التجانس الإيديولوجي تعكس درجة العلاقات الداخلية والخارجية للتسيير، وبهذا تصبح المؤسسة ورشة لنشر وتبليغ هذه الايديولوجيات السائدة ، ووسيلة لنشر الأفكار السياسية في نمط الخدمات الداخلية.

إنّ المردودية السياسية تشير إلى القدرات الداخلية للمؤسسة لإدخال السلم الإجتماعي ولكن الصعوبة في هذا النوع من المردودية تنطوي في طريقة قياسها بإعتبارها ليست كمية ولا نوعية، وإنما هي علاقة بين مستوى الوعي السياسي للعمال وإستمرار المؤسسة وزيادة الإنتاجية.

### المطلب الثاني: أثر الرفع المالي

من أجل الوقوف على طريقة تأثير كل من المردودية الإقتصادية والمديونية على المردودية المالية، فإننا نعتمد إلى التطرق بدراسة تحليلية لأثر الرفع المالي.

### أولا: تقديم أثر الرفع المالي (الرافعة المالية):

يمكن تقديم التعاريف الآتية للرفع المالي: الرفع المالي ويعرف بأنه النسبة من مجموع القروض إلى مجموع الأصول، وأفضل طريقة لفهم الرفع المالي وإستخداماته هو تحليل أثره على الربحية، في ظل ظروف مختلفة (أي في ظل درجات مختلفة من الرفع المالي).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي ، جلال إبراهيم العبد مرجع سابق، ص 236.

ويعرفه بعض الإقتصاديون، بأنه درجة اعتماد المنشأة في تمويل أصولها على مصادر التمويل ذات الدخل الثابت (سواء أكانت قروضا، أم سندات، أم أسهما ممتازة) مما يؤثر على الأرباح التي يحصل عليها الملاك كما يؤثر على درجة المخاطرة التي يتعرضون لها.

يقوم مبدأ أثر الرافعة المالية على مبدأ بسيط، فهي نتاج المرونة المكافئة المخصصة لرأس المال الخارجي عن المؤسسة (أي الديون)، فإذا كانت مردودية الأصول تتجاوز التكاليف المالية المدفوعة للمقرضين يكون هذا الفائض في فائدة المساهمين، حيث نكون أمام حالة اترفع مالي إيجابي، أما في الحالة العكسية أي إذا كانت هذه المردودية غير كافية من أجل تغطية التكاليف تنخفض مردودية المساهمين ويصبح أثر الرفع المالي سلبى.

إذن يمكننا تفسير أثر الرفع المالي بمعدّل مردودية الأموال الخاصة بدلالة معدّل مردودية الأصول الإقتصادية وتكلفة الدين.<sup>1</sup>

يقيس أثر الرفع المالي الأثر الإيجابي أو السلبى للإستدانة على المردودية المالية، وهذا بمقارنة تكلفة الإستدانة بمعدل المردودية الإقتصادية.<sup>2</sup>

من خلال التعريف السابقة يمكن القول بأنّ أثر الرفع المالي يشير إلى التأثير الممارس من طرف المديونية على مردودية الأموال الخاصة. وهذا من خلال بيان مدى التأثير الإيجابي والتأثير السلبى للقروض في المؤسسة على مردوديتها المالية.

### ثانيا: صيغه أثر الرفع المالي

تعطى علاقة المردودية المالية بالصيغة التالية:

Re: نتيجة الاستغلال.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر الطبعة الثانية 2011-الأردن- ص 284 .  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون و يوسف مامش، مرجع سابق ص 37.



Rnet: النتيجة الصافية.

Re: المردودية الاقتصادية.

RCP: مردودية الأموال الخاصة.

CP: الأموال الخاصة.

D: الاستدانة الصافية.

i: تكلفة الاستدانة.

IS: معدل الضريبة على أرباح الشركات.

وبالتالي يمكن صياغة أثر الرافعة المالية رياضيا كالتالي:<sup>1</sup>

$$R_{CP} = \left( R_e + (R_e - i) \frac{D}{CP} \right) (1 - IS)$$

حيث:

• (Re - i): الهامش بين المردودية الاقتصادية وتكلفة الاستدانة؛

• D/CP: الرافعة المالية وتقيس تركيبة الهيكل المالي؛

• (Re - i).D/CP: أثر الرافعة المالية.

يمكن البرهنة على هذه العلاقة بسهولة باستخدام المعادلات المحاسبية التالية:<sup>2</sup>

• الاستدانة الصافية + الأموال الخاصة = الأصول الاقتصادية؛

• نتيجة الاستغلال بعد الضريبة - التكاليف المالية بعد الضريبة = النتيجة الصافية؛

• النتيجة الصافية / الأموال الخاصة = مردودية الأموال الخاصة؛

• نتيجة الاستغلال بعد الضريبة / الأصول الاقتصادية = المردودية الاقتصادية.

<sup>1</sup> إلياس بن سامي ويوسف القرشي، مرجع سابق، ص 287.

<sup>2</sup> إلياس بن سامي ويوسف القرشي، نفس المرجع السابق، ص 288.

مردودية الأموال الخاصة = المردودية الاقتصادية + (المردودية الاقتصادية - تكلفة الاستدانة) \* الاستدانة الصافية/الأموال الخاصة.

تدعى العلاقة (الاستدانة الصافية / الأموال الخاصة) الرافعة المالية؛

والعلاقة (المردودية الاقتصادية - تكلفة الاستدانة) \* الاستدانة الصافية / الأموال الخاصة تسمى بأثر الرافعة.

فيكون لدينا:

مردودية الأموال الخاصة = المردودية الاقتصادية + اثر الرافعة المالية

ثالثا : آليات أثر الرفع المالي:

يوضح أثر الرفع المالي تطور المردودية المالية للمؤسسة تبعا للمردودية الاقتصادية وكذا مستوى

الإستدانة مع أخذ بعين الإعتبار تكلفة هذه الأخيرة، بالتالي في حالة كون نسبة المردودية الاقتصادية موجبة

فإنه يمكن التمييز بين ثلاث حالات لأثر الرفع المالي والتي يمكن تلخيصها، كما يلي:

الحالة الأولى- الأثر الإيجابي للرفع المالي  $(Re-i) > 0$ : عندما تكون نسبة المردودية الاقتصادية  $(Re)$  أكبر من معدل الفائدة فإن نسبة المردودية الأموال الخاصة  $(Rcp)$  تزداد كلما زادت نسبة الإستدانة  $D/CP$ ، ويكون بالتالي أثر الرفع المالي إيجابيا.

الحالة الثانية- الأثر السلبي للرفع المالي  $(Re-i) < 0$ : عندما تكون نسبة المردودية الاقتصادية  $(Re)$  أصغر من معدل الفائدة  $i$  فإن نسبة المردودية الأموال الخاصة  $(Rcp)$  تنخفض كلما زادت نسبة الإستدانة  $D / CP$  ويكون بالتالي أثر الرفع المالي سلبيا.

الحالة الثالثة - الأثر الحيادي للرفع المالي  $(Re-i) = 0$ : عندما تكون نسبة المردودية الاقتصادية  $(Re)$  مساوية لمعدل الفائدة  $(i)$  فإن حجم الديون في هيكل رأس المال لا يكون له أي تأثير على المردودية المالية للمؤسسة،

وبالتالي فإن أثر الرفع المالي يختفي، وفي هذه الحالة فإن المردودية المالية (الأموال الخاصة) تساوي المردودية الاقتصادية بعد الضريبة وهذا مهما كان مستوى الإستدانة.

### المطلب الثالث: تحليل المردودية المالية بالمخطر

يعرف المخطر بأنه احتمال وقوع حدث ذو تأثيرات سلبية على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، وكما سبق وأن رأينا فإن مستوى المردودية المالية يتأثر بمستوى المردودية الاقتصادية وكذا بأثر الرفع المالي، غير أنّ هذين الأخيرين يتأثران بالمخاطر العديدة التي تحوم بالمؤسسة، فالمردودية الاقتصادية تتأثر بما يسمى بالمخطر الاقتصادي، كما أنّها تتأثر أيضا بالمخطر الجبائي، أمّا أثر الرفع المالي فهو مرهون بالمخطر المالي، الذي يهدد المؤسسة المستدينة، وعليه فإن المردودية المالية تتأثر بالمخطر الاقتصادي، المالي والجبائي.<sup>1</sup>

فالمخطر الاقتصادي: هو ذلك المخطر الذي ينعكس سلبا على نتيجة الإستغلال للمؤسسة، من جراء التغير الطارئ على مستوى نشاطها، الأمر الذي ينعكس مباشرة سلبا على المردودية الاقتصادية للمؤسسة،

أما المخطر المالي: هو ذلك المخطر الذي ينعكس سلبا على عائد ملاك المؤسسة ويتمثل في زيادة المخطر الاقتصادي الناتج عن إستدانة المؤسسة، مما يؤدي إلى تعرض نتيجة المؤسسة إلى تغيرات وتذبذبات تمتد آثارها السلبية مباشرة على مردودية أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة (المردودية المالية) ويتوقف المخطر المالي على عاملين: مخطر الإستغلال ومخطر مستوى الاستدانة.

والمخطر الجبائي: فهو يتعلق بسلوك المؤسسة إتجاه إلزاماتها نحو الإدارة الجبائية فهو يتولد من عدم تقيد المؤسسة بالإلتزامات الجبائية التي يحددها التشريع الجبائي، أو من عدم الفهم الجيد أو سوء ترجمة نصوص التشريع الجبائي أو بغرض الغش أو التهرب الجبائي، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة، علاوة على تشويه سمعتها أمام الإدارة الجبائية إلى تعرضها لأعباء إضافية تتمثل في العقوبات .

<sup>1</sup> إيمان بن علي "البورصة كوسيلة لتقييم مردودية المؤسسة"، مذكرة ماستر- جامعة مستغانم - ص 64

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المردودية

تعتبر المردودية بمثابة هدف كلي للمؤسسة فهي توجه كل الموارد لتحقيقها، ولكن أي مؤسسة تعيش في محيط إقتصادي مملوء بالعوامل المؤثرة عليها ويكون تأثيرها بالسلب أو بالإيجاب. ومن بين هذه العوامل ما هو خارجي يصعب التحكم فيه، وداخلي يرجع للسياسة التسييرية المتبعة من طرف المؤسسة.

#### 1-العوامل الخارجية:

- 1 - السوق: السوق هي عامل مؤثر على مردودية المؤسسة، إذ يجب أن تولي المؤسسة إهتماما بها من خلال قيامها بدراسات عن السوق لتوفير المعلومات المتعلقة بالتعرف على رغبات العملاء ورصد حاجاتهم من أجل تلبيةها، كما أنّ هذه المعلومات تمكن من مراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة والجودة وبذلك المحافظة على مركزها التنافسي بالسوق.
- 2 - المنافسة: إنّ عامل المنافسة كذلك يجب أن تكون المؤسسة على دراية به. فهو يشكل خطر على مردوديتها في حالة عدم الإهتمام به، حيث أنّ السعر والجودة هما العاملان الأساسيان في سوق المنافسة، ومعرفة كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة المنافسة هو ضروري لتحقيق هدفها المتمثل في المحافظة على حصتها في السوق.
- 3 - السياسة الضريبية: إنّ لهذه السياسة دور في التأثير على مردودية المؤسسة وهي تمثل صورة للتدخل الحكومي من خلال عرض عدة أنواع من الضرائب والمتمثلة في:
  - ✓ الضرائب المباشرة: وتفرض على الدخل ورأس المال فإذا كان المشروع ينتج سلع كمالية فنتوقع تقلص الطلب على منتجاته عند توسع الحكومة في فرض ضرائب مباشرة جديدة، وهذا التقلص معناه التأثير على مردودية المؤسسة<sup>1</sup>.
  - ✓ الضرائب غير مباشرة: وهي تفرض بصورة غير مباشرة على إستعمال عناصر الثروة (الإنفاق والتداول)، حيث كلما زادت قيمة هذه الضرائب على سلعة ما نقص الطلب نتيجة إرتفاع

<sup>1</sup> محمد عبد العزيز، دراسة الجدوى الإقتصادية، مؤسسة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 1997- ص 45.

الأسعار، كذلك يتوقف أثر فرض هذه الضرائب على حجم الطلب على سلعة ما تبعاً لدرجة المرونة.

### II - العوامل الداخلية:

إضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل داخلية أخرى تؤثر وتعرقل بدورها تحسين مردودية المؤسسة ونذكر منها:

#### 1 - سياسة تسيير الموارد البشرية:

إنّ العامل البشري عنصر هام في تسيير المؤسسة ورئيسي لنشاطها، ومشكلة تسيير الموارد البشرية مشكلة تعاني منها المؤسسات، وهي عموماً مشكلة إنسانية إجتماعية قبل أن تكون مشكلة مالية. المؤسسة الغير قادرة على التحكم في تسيير مواردها البشرية قد يؤثر هذا بالسلب على مردوديتها مما يستلزم إتخاذ سياسة واضحة للتسيير الحسن لها، ومن بين المصاعب التي تعاني منها المؤسسة في هذا المجال نجد:

- إستياء في العلاقات الوظيفية بظهور خلافات بين مختلف العاملين؛
- عدم الإهتمام بتطوير العاملين وتدريبهم؛
- مشكل الأجور والإرتفاع في حوادث العمل؛
- نقص المؤهلات العلمية والمهارات نتيجة لنقص التكوين<sup>1</sup>؛

#### 2 - سياسة الإنتاج:

إنّ عدم التحكم في الإنتاج هو أيضاً مؤثر على المردودية، ومن مسؤوليات مدير إدارة الإنتاج والعمليات هو الوصول إلى جدولة الإنتاج الذي يمكن من تدنيّة التكاليف، كما نجد أنّ إدارة الإنتاج تواجه عدة صعوبات في رسم إنتاج محكم والذي بدوره يؤثر على مردودية المؤسسة ومن بين هذه الصعوبات:

- عدم التحكم في كمية المنتجات وزمن إنتاجها؛

<sup>1</sup> محمد عبد العزيز، مرجع سابق، ص46.

- عدم مراعاة تحسين المنتج وتطويره لعدم مسايرة التطورات والإبتكارات؛
- عدم الإهتمام بتحديد طريقة الإنتاج وكذا نقص كفاءة العمل؛
- عدم إعطاء الأهمية لتحليل الفروقات بين تقديرات الإنتاج وما تم تحقيقه؛

3 - سياسة التسيير: إن تحقيق مردودية موجبة يتطلب من المؤسسة إنتهاج سياسة تسييرية محكمة من

شأنها أن تسمح بالإستغلال الأمثل لمواردها من أجل تحقيق أهدافها المسطرة التي يترأسها تحقيق

المردودية.

فالتحكم في التسيير أمر ضروري يجب أن تولي له المؤسسات إهتماما كبيرا ولكن للقيام بذلك نجدها

تواجه عدة صعوبات والتي تؤدي إلى سوء التسيير وهذه الصعوبات هي:

- عدم وجود خطة إستراتيجية طويلة ومتوسطة المدى التي يتم على إثرها تحديد مختلف الأهداف؛
- عدم القيام بدراسة يظهر فيها تقييم وقياس النتائج وتحديد الإنحرافات وتحديد الأشخاص المسؤولين عنها وإتخاذ القرارات اللازمة لتصحيحها؛
- عدم وجود نظام مراقبة التسيير والذي يعتبر عامل مهم يساعد في الحصول على المعلومات اللازمة من أجل إتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير؛

المبحث الثالث: تأثير تقييم أداء العاملين على مردودية المؤسسة.

المطلب الأول: سياسة التمويل والتخطيط كوسيلة لتحسين المردودية.

إنّ مجرد إلقاء نظرة على أي وحدة إقتصادية، نجد أنّ الهيكل المالي لهذه الوحدات يعتمد على

مصدرين لا ثالث لهما، فإما أن تكون هذه الوحدة ذاتية التمويل، وهو ما يسمّى بالتمويل الداخلي، بمعنى أنّ

أصحاب المشروع يقومون بعملية التمويل من أموالهم الخاصة، وإمّا أنّه ونتيجة للرغبة في التوسع تلجأ هذه

الوحدات إلى الإقتراض من مصادر خارجية، وهو ما يسمّى بالتمويل الخارجي.

وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أثر سياسة التمويل المتبعة وأهمية إختيار الهيكل التمويلي الأمثل في تحسين الموارد المالية لدى المؤسسة، وهذا بالإضافة إلى الموارد البشرية المتاحة والتي تعتبر من الدعائم الأساسية لعملية الإنتاج والتي يجب أن يتم تخطيطها بطريقة ترفع من فعاليتهم وتزيد من إنتاجية عملهم وبالتالي تحسين المروددية المالية للمؤسسة.

### 1 - سياسة التمويل:

تعتبر سياسة التمويل من أهم العوامل التي تؤثر على المروددية المالية في المدى القصير، المتوسط أو البعيد، فإختيار الهيكل التمويلي الأفضل للمؤسسة يعتبر من أهم القرارات التي تواجه المسير المالي لأن هذا الاختيار مرتبط بدرجة المخاطرة، سواء المخاطرة المالية (نسبة المديونية) أو المخاطرة الإقتصادية (قرار الإستثمار)، أي محاولة إكتساب المؤسسة لموارد تمويلية تفوق إحتياجاتها المالية حتى لا تقع في مشكلة الإختلال المالي.<sup>1</sup>

ويتوقف إختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة من طرف المسير المالي على درجة إستفادة المؤسسة من الإمتيازات التي يمنحها كل مصدر من مصادر التمويل سواء كان ذلك في المدى القصير، المتوسط أو الطويل، وكذلك حسب طبيعة المركز المالي للمؤسسة التي هي بحاجة إلى الإقتراض لتمويل مشاريعها وكذلك كيفية التخلص من الصعوبات التي قد تواجه إدارة المؤسسة سواء في حالة التمويل الذاتي (الإهتلاك، الأرباح غير موزعة، التنازل عن الأصول)، أو حالة التمويل الخارجي الذي يعتمد على القروض طويل المدى، متوسطة المدى، قروض الإيجار، الزيادة في رأس المال، تحصيل الحقوق، المساعدات، الإئتمان المصرفي والتجاري.

ومن أهم هذه الصعوبات، يمكن ذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

### 1 - بالنسبة لحالة التمويل الداخلي:

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الطبعة 1999- ص 209.

<sup>2</sup> فكرون محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1995، ص 192.

- تحديد قيمة الأرباح الواجب الإحتفاظ بها لإعادة إستثمارها، وقيمة الأرباح التي لا يمكن توزيعها وبالتالي الإحتفاظ بالسيولة؛

- نظراً لإرتفاع الأسعار المستمر فإنّ مخصصات الإهلاك تصبح غير كافية لأنّها تقوم على أساس التكلفة التاريخية، ولذا يجب الشروع في إعادة إستثمار المدخرات حتى تضمن إستبدال الأصول المهلكة؛

### 2 - بالنسبة لحالة التمويل الخارجي:

- تفرض على المؤسسة قيود على حرية التمويل في المستقبل؛
  - يصبح من الصعب على المؤسسة التحكم في توزيع الأرباح؛
  - تحمل تكلفة ثابتة على رأسمال يجب دفعها في مواعيدها المحددة؛
  - قد لا تتمكن المؤسسة الوفاء بالقروض في مواعيد إستحقاقها وهذا يشكل خطراً على المؤسسة؛
- وفي الأخير يمكننا القول أنّ التحكم في التمويل ووجود سياسة تمويل رشيدة ومبنية على دراسات دقيقة وعلمية، كمعرفة ميادين الإستثمار وفرصها وتمويل هذه الأخيرة بطريقة تضمن نجاحها من جهة، والإحتفاظ بالسيولة اللازمة لإدارة المؤسسة وإستمرارها من جهة أخرى، هذا في حالة تحقيق المؤسسة للأرباح وإعتمادها على مواردها الخاصة، أما في حالة حدوث العكس، فيجب إختيار المصدر الخارجي الذي يستجيب لمتطلبات المؤسسة المالية بأحسن الشروط والامتيازات الممكنة.

هذه السياسة الرشيدة للتمويل من شأنها دفع المؤسسة للرفع من مردوديتها المالية وتحقيق أهدافها.

### (2) تخطيط الموارد البشرية:

من بين أسباب التي أدت إلى تراجع إدارة الموارد البشرية في أغلب المنظمات الإقتصادية العربية هو سوء تنظيمها، فلا يمكن تحقق الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلا إذا أعطيت الموقع المناسب في الهيكل التنظيمي.



وتخطيط القوى العاملة يعتبر البداية لتحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ولذلك لا بد من إتخاذ الخطوات اللازمة للحصول على هذه الإحتياجات من أي مصدر من المصادر التي تتوفر فيها الكفاءات اللازمة لسد هذا النقص. ومن هنا تبرز أهمية هذه الوظيفة، إذ تتمكن المؤسسة من خلالها من إستثمار الطاقات الإنسانية لدى العاملين أفضل إستثمار، ويتسنى لها زيادة كمية الإنتاج ورفع جودته، وتخفيض تكاليفه وبالتالي تحسين وزيادة في مردود المؤسسة.

### 1 - أهداف تخطيط القوى العاملة:

إنّ تخطيط القوى العاملة هي العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على العدد اللازم من العمال للقيام بالعملية الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. كما تحتاج المنشآت إلى تخطيط القوى العاملة فيها للأسباب والإعتبارات التالية:<sup>1</sup>

- أنّ تخطيط القوى العاملة متطلب أساسي للتعين، للتطوير والتدريب؛
- أنّ التخطيط يساعد المنشأة في تنفيذ خططها وإنجاز برامجها وفق مخطط مدروس يهدف إلى تحقيق أهدافها.
- كذلك يساعد التخطيط على إكتشاف النقصان أو الزيادة في المهارات المتوفرة في المؤسسة، فيؤدي ذلك إلى تعديل خطط التعينات وإلى نوع محدد من التطوير والتدريب للعاملين. ومن شأن ذلك خلق علاقات جيدة معهم، وتخفيض من البطالة المقنعة والإستخدام الأمثل للقوى العاملة والإحتفاظ بالكفاءات الجيدة.
- ضمان زيادة دائمة لإنتاجية العمل وبالتالي تحسين المردودية؛<sup>2</sup>
- إختيار مناصب للأفراد والإشراف والقيادة والترقية؛
- إعداد القوائم التقديرية والأجور التي تدفع للعاملين؛

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى- 2004 ص 73-74.  
<sup>2</sup> عمار صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية 1997 ص 117.

- الإستفادة من التخصص وتقييم العمل داخل المؤسسة:

## 2 - خطوات تخطيط القوى العاملة في المؤسسة:

لابد عند تنظيم أو تخطيط القوى العاملة في أي مؤسسة من جمع كل المعلومات المتعلقة بعدد وتركيب القوة العاملة في المؤسسة، وللوصول إلى هذا الغرض فإنه لابد من أن تشمل المعلومات ما يلي:

- حكم العمالة، تركيب العمالة، كفاءتها، توزيع العاملين حسب المديرية أو الأقسام أو المصالح المختلفة التي يتضمنها الهيكل التنظيمي.

من أجل ذلك، لابد من إعداد جداول تحدد فيها كل المعلومات الضرورية لتخطيط القوة العاملة (معلومة شخصية، مستوى التعليم) وبعد إعداد هذه المعلومات نبدأ بإعداد خطة القوة العاملة.

- توصيف الوظائف: ويعني تحديد أنواع الوظائف المطلوبة من كل مديرية من المديرية المكونة للتنظيم الإداري للمؤسسة، وتحديد مهام كل منها وطرق تنفيذها، ظروف أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والشروط التي يجب توفرها لمن يشغلها.

- تحديد عدد العاملين اللازم لكل وظيفة: حيث أن طريقة تحديد عدد العاملين تختلف من وظيفة إلى أخرى وفقا لطبيعتها، وعليه يمكن حساب عدد عمال الإنتاج كما يلي:

عدد العمال = (ساعات العمل اللازمة لتحقيق حجم الإنتاج المخطط) / (متوسط ساعات العمل

السنية للعامل الواحد).

أما بالنسبة للأقسام غير الإنتاجية فيكون وفق التوثيق للوظائف الخاصة بهذه الأقسام أو بواسطة

التجربة.

- مقارنة الأعداد المطلوبة مع الأعداد الموجودة فعلا في المؤسسة: فإذا كان العدد اللازم لتحقيق خطة

الإنتاج يفوق الموجودين يجب الإتصال بالمسؤول عن المالية لإدراج هذه الزيادة في العدد في الخطة

المالية المستقبلية.

3 - أساليب تحسين الأداء الوظيفي للأفراد:

- تحسين الإدارة وتنظيم العمل وهيكل الحوافز وإتخاذ جميع الإجراءات الممكنة للإستفادة من كفاءة العمال؛
- توجيه هيكل الأجور مما يساعد على توفير الأعداد والأنواع اللازمة من اليد العاملة في الوقت والمكان الذين تبرز فيه الحاجة إليها؛<sup>1</sup>
- تطوير وعي العاملين بأهمية وضرورة رفع المردودية وتعريفهم بالأساليب المؤدية لذلك؛
- زيادة الوزن النوعي للعمال المنتجين الرئيسيين بالنسبة لمجموع العاملين؛
- الاختيار الصحيح للأفراد ووضعهم في المكان المناسب؛
- خلق ظروف عمل مناسبة وذلك عن طريق الترتيب السليم للمعدات ومكينات المصنع والإضاءة الكافية والتهوية المريحة وأماكن وفترات الراحة وغيرها من الظروف المادية للعمل والتي تشكل بيئة أو جو للعمل؛
- تحسين الرعاية الصحية للعاملين وتوفير شروط السلامة والأمن الصناعي؛<sup>2</sup>
- على الإدارة تشجيع مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات كتقدير الميزانية، مراقبة الحسابات وتوزيع المهام؛
- تنمية العلاقة الشاملة وذلك بكسر الحاجز بين الرؤساء والمرؤوسين؛

المطلب الثاني: دور التكوين والتدريب في تحسين المردودية.

يساهم رأس المال البشري بشكل أساسي في العملية الإنتاجية، وهذا العنصر مقسم إلى يد عاملة مؤهلة والأخرى غير المؤهلة، وقد أثبتت الأبحاث الإقتصادية على أنّ رأس المال البشري الذي يتمتع بمؤهلات ودرجة كفاءة عالية تم إكتسابها عن طريق التعليم والتكوين والتدريب، ترفع من حجم الإنتاج الذي يساهم

<sup>1</sup> عقيل جاسم عبد الله ، أبو رغيف و طارق عبد الحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية- الطبعة 1998 ص 145.

<sup>2</sup> وجه عبد الرسول علي، الإنتاجية مضمونها وقياسها، بيروت 1983، ص 48.

في رفع مستوى الأداء الإقتصادي من خلال الرفع من مردودية هذه المؤسسة، لذلك فإن الإهتمام بعنصر رأس المال البشري عن طريق الإستثمار فيه يعد الركيزة الأساسية لتحقيق زيادة ثروات الأمم.

### 1 - دور التكوين في تحسين المروددية:

يعد التكوين من أهم الإستثمارات في العنصر البشري الذي يمكن القيام به لتحسين أداء المؤسسة، وبالتالي الرفع من المروددية ويظهر ذلك عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛
- يعمل التكوين على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم ويساهم في بناء الكفاءات؛
- يساعد على تأقلم الأفراد مع متغيرات العمل؛
- يساعد في تجديد المعلومات بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة؛
- يعتبر التكوين وسيلة تساعد العامل على تحقيق بعض أهدافه، كالحوافز والترقية في العمل؛
- يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يؤدي التكوين إلى ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التكوين على استخدام الآلات والتحكم في إستعمالها من طرف العمال المتكويين؛
- تهدف البرامج التكوينية أيضا إلى تحقيق وضمان إستقرار ومرونة المؤسسة الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتكوين يقود إلى قدرة المؤسسات على الإستمرار والبقاء وتحقيق أهدافها.

### 2 - دور التدريب في تحسين المروددية:

يقصد بالتدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة. كما يعرف التدريب أيضا بأنه النشاط الفعّال الذي يساهم في زيادة مهارات

الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية و عملية بهدف رفع أداء المنظمة وفعاليتها.<sup>1</sup>

ويعد الإستثمار في التدريب إستثمارا منتجا إذ أن التدريب الجيد يؤدي بالضرورة إلى تحسين مرودية المؤسسة وعائدها، وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:<sup>2</sup>

### 1. الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛
- المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة؛
- المساعدة في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة؛
- المساعدة في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛
- توضيح السياسات العامة للمنظمة وزيادة فعالية الإتصالات والإستشارات الداخلية؛
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وتجديد المعلومات؛
- زيادة جودة المنتج وزيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم بالتكاليف مستقبلا؛

### 2. الأهمية بالنسبة للعاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها؛
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- يطور الدافعية في الأداء وتحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد؛
- يساعد على تطوير الاتصالات بين الأفراد؛

### 3. الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد؛

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى-2003 ص 53 .

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، لعلي محمد ربابعة- ص 54 .

- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التأقلم مع التغييرات الحاصلة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد :

ومن خلال هذه العناصر، يتبين أن المؤسسة تستفيد من التدريب باعتباره يهدف في النهاية إلى تحسين المرودية وتطوير إنتاجية، ويستفيد أيضا منه العامل في اكتساب المهارات الجديدة التي تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي. وفي الأخير يمكن القول أن التدريب بمثابة إستثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود على كل من الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

### المطلب الثالث: الحوافز كسبيل لتحسين المرودية

إن أهمية التحفيز تنبع من إهتمام العنصر البشري بالعمل وتظهر عندما يبذل في عمله من خلال المكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية.

يتمثل التحفيز في المؤسسة: "الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف"، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون المادية أو المعنوية.

التحفيز هو بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهو شعور خارجي لدى الفرد، يولد له الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من وراءه إلى تحقيق أهداف محددة: وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية لهم.<sup>1</sup>

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.<sup>2</sup>

ويؤكد التعريف أن التحفيز من إختصاص المدير، والغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الإستعداد في شكل إنجازات للمنظمة وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية: في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى 2010- ص 351.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر الأردن- عمان- الطبعة الأولى 2007- ص 459.

<sup>3</sup> محمد شريف سمية، " دور السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية " مذكرة ماستر جامعة مستغانم 2017- ص 14.

يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية:

- تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و إستخدامها أفضل إستخدام.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للأفراد. وربط مصالح الأفراد بمصالح المنظمة.
- زيادة نتائج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج، و مبيعات، و أرباح؛<sup>1</sup>
- إشباع إحتياجات العاملين، بشتى أنواعها، وعلى الأخص مايمس التقدير والإحترام والشعور بالمكانة؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق و التضامن؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، ورفع روح الولاء و الإلتزام؛
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع؛
- يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين؛

كما يمكن للمدير زيادة فعالية المنظمة بإستخدام ما يلي:<sup>2</sup>

- تعرف على حاجات العاملين و ميولهم و إتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس؛
- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر؛
- تعرف بدقة على أهداف منظمتك و أنقلها بصورة محددة واضحة لهم؛
- إستمع إلى إقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل؛
- حاول دائما أن تكون المكافآت ذات قيمة بالنسبة للفرد و متماشية مع رغباته؛
- قدم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛
- إشرح طبيعة المهام لمرؤوسين و دربهم بنفسك ثم تابع الأداء؛
- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك؛
- تعرف على إمكانية المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية و صلاحيتك في هذا المجال؛

وكما ذكرنا سابقا أنه لا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر حوافز مادية أو معنوية، و قد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة لإرتفاع تكاليف المعيشة وإعطائهم نسبة من الأرباح التي تحققها المؤسسة تقديرا منها لمجهودات التي يبذلونها في تحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2004- ص 237.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر طبعة الأولى 2012- ص 178.

أما الحوافز المعنوية فهي لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية وهناك بعض المؤسسات تلجأ إلى استخدام الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية مما يتيح الفرصة لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجات الإنسان الذاتية والإجتماعية مثل الحاجة إلى التقدير والإحترام و الثناء، ومن هذه الحوافز فرص الترقية والعلاقات الإجتماعية بين الزملاء في العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف الخاصة للمؤسسة ثم العمل على تنفيذها.

ومنه يمكن القول أنّ الحوافز تقوم بدفع العاملين لإظهار المزيد من الإهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى إستخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم ويحسن من مردوديتها وخدماتها، الأمر الذي ينعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين وأيضاً زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت.

### المطلب الرابع: تأثير تقييم أداء الأفراد على الودودية

يتمثل هذا التأثير في مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من وراء تقييم الأداء الموضوعي والعاقل و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزء أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المؤسسات، هذه المنهجية تؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم الأداء، لأن المؤسسة التي توفر للعملاء سلعا وخدمات يرضون عنها متوقفة على أن تكون جودة الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الإنحرافات السلبية ويعالجها، وينمي الإنحرافات الإيجابية فيه ومن خلال تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المؤسسة حيث يعرف الفرد من خلالها إيجابياته وسلبياته، وبأن المستقبل الوظيفي مرتبط بهذه النتائج و يتوقع أن تتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه سواء عن طريق الذات أو برامج التكوين والتدريب المستمرين التي تعدها الموارد البشرية في المؤسسة.

يساهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى الموارد البشرية وذلك من خلال مايلي:

<sup>1</sup> كوريم هالة " الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأثرها على المؤسسة الإقتصادية " مذكرة ماجستير جامعة مستغانم – 2016- ص 52.



خلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين في المؤسسة، فعندما يعرفون أن هدف تقييم الأداء الأساسي هو تطوير وتحسين أدائهم للحصول على مكاسب وظيفية التي لا يحصل عليها أي فرد منهم إلا بجهده ونشاطه، حيث يتولد لديهم شعور إيجابي نحو عملهم ومؤسستهم التي يعملون فيها.

يضمن تقييم الأداء الموضوعي تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة، فوجود نظام عادل و موضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من مزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله.

تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المؤسسة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين بواسطة إدارة الموارد البشرية من ترقية أو فصل من العمل وتعويضات وذلك أمام الحكومة الممثلة بوزارة العمل والمحاكم والنقابات العمالية على اعتبار أن جميع القرارات مبررة لأنها متخذة في ضوء تقييم نتائج أداء الموارد البشرية التي تعمل لديها.

يعد التواصل بين الرؤساء ومرؤوسهم عن طريق الاتصال المستمر بينهم جانبا مهما في عملية الإدارة بوجه عام والإشراف والتوجيه بشكل خاص، هذا الأمر هام يحققه تقييم الأداء من خلال الطلب إلى الرؤساء المقيمين أن يتابعوا أداء مرؤوسهم باستمرار وجمع المعلومات عنهم ثم تقييمهم، وفي ضوء التقييم تصدر توجيهاتهم ونصائحهم لمرؤوسهم ومن خلال استمرارية هذا العمل يكون تقييم الأداء قد حقق التواصل المستمر الهام بين الطرفين.

يحقق الأداء غاية أساسية وهي مكافأة كل فرد في المؤسسة على قدر ما يعمل وينتج، وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء وتدعيم وتفعيل مسببات القوة في ذلك، وصولا لهدف إستراتيجي وزيادة إنتاجية المؤسسة ومردوديتها وزيادة فعاليتها التنظيمية باستمرار مما يعود بالنفع على الطرفين.

### خلاصة الفصل

المردودية كغيرها من المؤشرات الإقتصادية تتأثر بعوامل داخلية ممكن التحكم فيها وفق سياسات محكمة، وخارجية ناتجة عن محيط المؤسسة التي تنشط فيه يجب عليها التأقلم معها، حيث أن كل هذه العوامل هي عبارة عن حواجز يجب العمل عليها لجعلها عوامل محسنة للمردودية من أجل ضمان نمو المؤسسة وخاصة ما يتعلق بدور التحكم في التكاليف، والتخطيط الأمثل للموارد البشرية المستخدمة في نشاط المؤسسة والإستثمار فيها وذلك عن طريق التكوين والتدريب والتحفيز للأفراد وغيرها من السياسات المستعملة لتنمية الموارد البشرية.

# الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة سورفيت الجزائر

تمهيد

تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بعملية تقييم أداء العاملين و مجالات إستخدامها بحيث يتم بموجها مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة وتقييم مدى التقدم الذي أنجز، كما تطرقنا إلى مفهوم المردودية التي تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه كل الموارد المتاحة لتحقيقها ومن بينها المورد البشري، حيث أنّ إهتمام المؤسسة بالجانب التسييري للموارد البشرية يساعدها على تحسين مردوديتها.

ومن أجل فهم هذين المتغيرين والعلاقة بينهما، ولأنّ الدراسة النظرية لا تكفي وحدها سنقوم بدراسة هذا الموضوع من الجانب العملي، ومن أجل هذا قمنا بدراسة تطبيقية لأثر تقييم أداء العاملين على المردودية في مؤسسة "سورفيت الجزائر" ببطيوة.

### المبحث الأول: تعريف المؤسسة

سورفيت الجزائر: هي شركة شراكة مسؤولة عن تشغيل مجمع الأمونياك واليوريا ، وتتألف من وحدتين للأمونياك ، وحدة حبيبات اليوريا ومرافقها والمواقع الخاصة بها.

#### الطاقة الإنتاجية :

- الأمونياك: وحدتين من 2200 طن / يوم.
- اليوريا: 01 وحدة من 3450 طن / يوم.

#### الشركاء :

- شركة أوراسكوم للانشاء والصناعة: 51٪
- سوناطراك: 49٪

#### تاريخ إنشاء الشركة:

- 10 جوان 2007 ،

#### المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر تقييم أداء العاملين على المردودية المؤسسة، وبغية الوصول إلى النتائج المرجوة، قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب أساسية وهي:

تحديد مجتمع الدراسة وعيناته ونموذج المقترح، المعالجة الإحصائية المتبعة وأخيرا التأكد من صدق أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعيناته ونموذج الدراسة المقترح

##### 1. تحديد مجتمع الدراسة وعيناته:

يمكن القول أن أولى مراحل استخدام البحث الإحصائي و البحث الإستقرئي ، هي مرحلة جمع المعلومات (الإحصائيات) التي تمثل واقع الظاهرة موضوع البحث، حتى تكون المقاييس التي يمكن أن نتوصل إليها نابعة من هذا الواقع وليست مجرد تعبير عن رأي، كما يتعين علينا ان نتبنى منهجية وطرق التحليل، حيث إستخدمنا أسلوب الإستبيان الإحصائي.

#### تحديد وحدة مجتمع البحث:

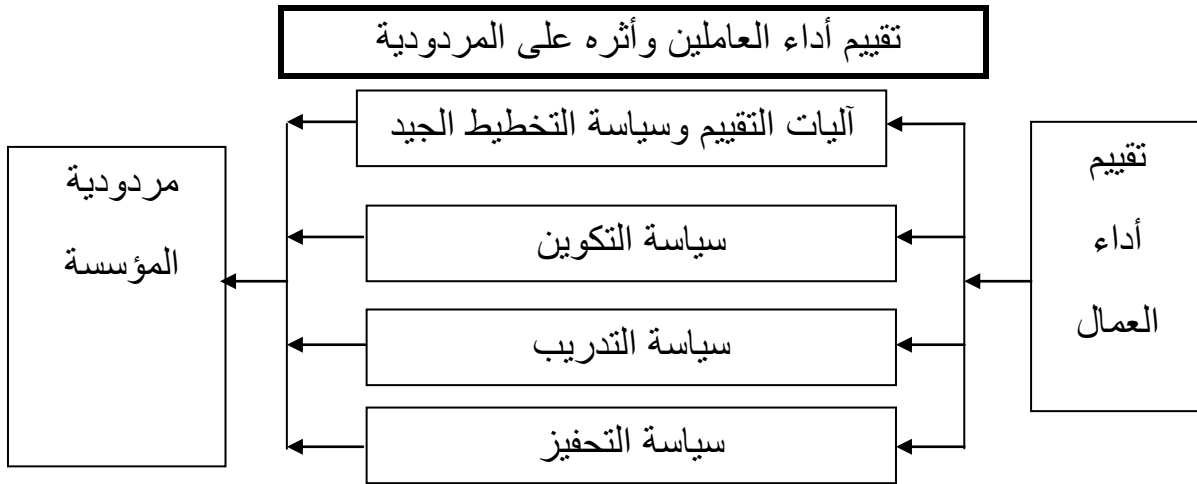
علينا في هذه المرحلة أخذ القرار حول ما إذا كانت طريقة الجمع ستكون بطريقة الحصر الشامل أم بطريقة المعاينة، وقد دلت التجارب على أن معظم الدراسات إن لم نقل كلها تجرى عادة بأسلوب العينات،

لإعتبرات مادية وفنية، ونظرا لعدم تعميم الدراسة على لئل المؤسسة بمعنى تعذر الوصول إلى جميع عناصر المجتمع الإحصائي لإجراء الدراسة عليها، تم استخدام المعاينة العشوائية البسيطة (هنا مجتمع الدراسة متجانس، إختيار أي مفردة من مفردات المجتمع المتساوي). كما وصل مجموع الإستبيانات الموزعة الإجمالية 40 إستبيان بالنسبة للعمال، تم إسترجاعها كاملة.

و بعد عملية الفرز وجدنا أنه أجيب على كل الإئلة ولم يستبعد ولا إستبيان ، أي العدد الإجمالي لعينة الدراسة بالنسبة للعمال هو 40 إستبيان.

## II. نموذج الدراسة المقترح:

الشكل (1-III) نموذج الدراسة المقترحة



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: مصادر الحصول على المعلومات والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الوصول إلى المعلومات التي تخدم أهداف الدراسة إستخدمنا المصادر والأدوات التالية :

### 1. مصادر الحصول على المعلومات:

للحصول على المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة إعتدنا على المصادر الآتية:

1.1 المصادر الثانوية: تم إعتماها في الجانب النظري للدراسة، وقد شملت كل من: المؤلفات العربية

والمذكرات الجامعية المتعلقة بالموضوع.

2.1 المصادر الأولية : من أجل أن نتقرب أكثر من الحقيقة ومن أهداف بحثنا تم إعتما أداتين أساسيتين

كمصادر أولية هما المقابلة والإستبيان.

3.1 المقابلة: تم إعتقاد أسلوب المقابلة الفردية مع رؤساء بعض المصالح كرئيس مصلحة الموارد البشرية ، وذلك بغرض جمع المعلومات عن واقع العمل بالمؤسسة، فكانت الأسئلة تدور حول : إذا كان هناك نظام تقييم أداء العاملين بالمؤسسة، وما هي السياسات و الطرق المتبعة، وهل يوجد نظام تدريب و نظام تكوين و نظام تحفيز بالمؤسسة أم لا، و ماهو الهدف من هذا النظام، وغيرها من الاسئلة التي تخدم غايتنا الأساسية.

4.1 الإستبيان: يعتبر الأداة الرئيسية المستعملة في الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة، تم تصميمه بالأعتماد على الأستاذ المشرف، و بغية معالجة أسئلة الدراسة و إختبار الفرضياتها، تم تقسيم الإستبيان الى جزئين رئيسيين، تعلق الأول بالمعلومات الشخصية حول المستجوب أو المستجوبة، أما الجزء الثاني فقد قسم إلى أربعة محاور أساسية نذكرها كما يلي:

المحور الأول: تضمن 6 أسئلة ، وضعت بغرض معرفة مدى تأثير أليات التقييم و سياسة التخطيط الجيد على المردودية.

المحور الثاني: تضمن 6 أسئلة، وضعت أيضا بغرض معرفة مدى تأثير سياسة تكوين العمال على المردودية.

المحور الثالث: تضمن هو الآخر 6 أسئلة، بغرض معرفة مدى تأثير سياسة تدريب العمال على المردودية.

المحور الرابع: تضمن أيضا 6 أسئلة، لمعرفة كيف تؤثر سياسة التحفيز في المردودية.

من أجل البرهنة على الإستبيان نقيس العوامل المراد قياسها، و التثبيت من صدقها، ثم إجراء إختبار مدى الإتساق الداخلي لفقراته.

حيث تم إثبات صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان و صدق الإتساق البنائي لمحاورة باستعمال معامل الإرتباط بيرسون، و تم تقييم تماسك المقياس بحساب (Alpha cronbach) "ألفا كرونباخ" و على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة Alpha ، لكن من الناحية العلمية تعتبر (Alpha >= 0.60) معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة و العلوم إنسانية.

المطلب الثالث: صدق الإستبيان

1. الصدق الظاهري: هو فكرة مدى مناسبة عبارة الإستبيان، ولتأكد من ذلك تم عرض محتوياته على الأستاذ المشرف و الذي قام بتقديم بعض الملاحظات الخاصة بالأسئلة من حيث الإجابة عليها حسب

مقياس ليكارت الخماسي، وقام بإعادة صياغتها، لتصبح في شكلها النهائي جاهزة لتوزيعها على عينة الدراسة.

2. صدق الإتساق الداخلي للإستبيان:

الجدول رقم (III-1): معامل ثبات صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

الرقم	الأسئلة	معامل ارتباط بيرسون r	النتيجة
01	تحتاج مؤسساتكم لنظام تقييم الأداء؟	0.753	قوي
02	لعملية تقييم أداء العاملين أهميه بالغة؟	0.637	متوسط
03	يستخدم نظام تقييم الأداء في مؤسساتكم لمعرفة نقاط القوة والضعف لديكم؟	0.781	قوي
04	من مجالات الاستفادة من التقييم هي التوجيه والترقية؟	0.614	متوسط
05	الآليات المستخدمة في عملية تقييم أداء العاملين تزيد من فعالية وإنتاجية العمال؟	0.732	قوي
06	كفاءة وفعالية العاملين مرتبطة بربحية ومردودية المؤسسة؟	0.693	قوي

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (III-2): معامل ثبات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

الرقم	الأسئلة	معامل ارتباط بيرسون r	النتيجة
1	ضرورة استحداث دورات تكوينية؟	0.590	متوسط
2	تريدون المشاركة في هذا البرنامج التكويني من خلال اقتراح من المؤسسة؟	0.503	متوسط
3	مكتسباتكم التكوينية تفيد في ميدان العمل؟	0.513	متوسط
4	لتكوين الأفراد أثر ايجابي على استمرارية المؤسسة؟	0.763	قوي
5	الدافع من المشاركة في العملية التكوينية غرضه الترقية؟	0.464	ضعيف
6	الدافع من المشاركة في العملية التكوينية غرضه تحسين الأداء؟	0.819	قوي

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.



الجدول رقم (III- 3): معامل ثبات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.

النتيجة	معامل ارتباط بيرسون r	الأسئلة	الرقم
متوسط	0.669	من الضروري استحداث برنامج تدريبي في المؤسسة؟	1
قوي	0.708	هدف تقييم أداؤك الكشف عن الاحتياجات التدريبية؟	2
قوي جدا	0.870	نظام التكوين ونظام التدريب عنصران أساسيان في تحسين أداء العامل وتحسين أداء المؤسسة ككل؟	3
قوي جدا	0.832	التدريب يؤدي إلى زيادة جودة المنتج وزيادة المردودية؟	4
متوسط	0.532	عملية التدريب في المؤسسة تساعدك على اكتساب مهارات جديدة؟	5
قوي	0.692	يساهم النظام الإداري للمؤسسة بتطوير أداء العاملين؟	6

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

الجدول رقم (III- 4): معامل ثبات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.

النتيجة	معامل ارتباط بيرسون r	الأسئلة	الرقم
ضعيف	0.330	من الضروري وجود سياسة تحفيز في المؤسسة؟	1
قوي	0.830	من الإجراءات التي يحظى بها العاملين ذو التقدير الممتاز في المؤسسة، الإستفادة من مكافآت مادية وعلاوات دورية؟	2
قوي	0.796	تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال تؤدي إلى زيادة مثابرتكم في الأداء؟	3
قوي	0.697	تساهم الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء؟	4
قوي جدا	0.858	ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز؟	5
متوسط	0.662	يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين؟	6

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

### تحليل النتائج:

#### من الجدول رقم (1-III):

معاملات الارتباط لفقرات الإستبيان مع المحور الأول طردية وتراوح بين 0.614 و 0.781 أي تتراوح بين المتوسط والقوي، كما نلاحظ معامل بيرسون للفقرة الثالثة للمحور الأول = 0.781 وهو طردي وقوي، إذن هناك ارتباط قوي للمحور الأول مع فقراته وهذا يترجم ان الإتساق الداخلي محقق.

#### الجدول رقم (2-III):

معامل صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني مع المحور التابع لها متوسط لأن معظم معاملات الارتباط طردية ومتوسطة، أما الفقرة 4 و 6 معامل ارتباط بيرسون فيها قوي ويساوي 0.763، 0.819 على الترتيب.

#### الجدول رقم (3-III):

معاملات الارتباط طردية وقوية لكل فقرات ماعدا الفقرة 5 معامل بيرسون فيها طردي ومتوسط، وهذا يؤشر على أن معامل لتساق الداخلي مرتفع، ويحقق أغراض الدراسة.

#### الجدول رقم (4-III):

معامل بيرسون للفقرة 1 = 0.330 وهو طردي ضعيف، يدل على أن الارتباط بين الفقرة 1 و محور الرابع ضعيف، أما باقي الفقرات فكل معاملات ارتباط فيها طردية وقوية وهذا يؤشر على قوة إتساق الداخلي لفقرات مع محور التابع لها، وبالتالي ويحقق أغراض الدراسة.

### 3. صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

جدول رقم (5-III): معامل صدق الاتساق البنائي لكل محور مع الدراسة الكلية.

رقم	المحاور	R	النتيجة
1	آليات التقييم وسياسة التخطيط الجيد للرفع من كفاءة وإنتاجية العمال من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.	0.811	قوية
2	التكوين يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ورفع مردوديتها.	0.830	قوية
3	التدريب يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة.	0.823	قوية
4	سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية المؤسسة.	0.740	قوية

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

### تحليل النتائج:

هناك إرتباط طردي قوي بين كل محور و محاور أدوات الدراسة الكلية، هذا يؤشر على قوة و صدق الإتساق البنائي للإستبيان و بالتالي يحقق أغراض الدراسة.

ننتقل إلى إختبار ثبات وصدق الدراسة حيث نعلم في هذا الإختبار على معامل ألف كرونباخ.

وكما ذكرنا أنه على الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيمة المناسبة لألفا كرونباخ، لكن من الناحية العلمية تعتبر  $\alpha \geq 0.60$  معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة و العلوم الإنسانية.

ثبات و صدق أداة الدراسة (إستقرار نتائج الإستبيان):

جدول رقم (III-6): معامل ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ).

رقم	المحاور	معامل الثبات	النتيجة
1	آليات التقييم وسياسة التخطيط الجيد للرفع من كفاءة وإنتاجية العمال من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.	6	0.783
2	التكوين يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ورفع مردوديتها.	6	0.645
3	التدريب يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة.	6	0.803
4	سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية المؤسسة.	6	0.777
	جميع العبارات	24	0.893

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

### تحليل النتائج:

نلاحظ أنّ معامل الإتساق (الثبات) للمحور الثاني منخفض حيث يساوي 0.645 لذلك سوف نستخدم تقنية الإقصاء ( scale of items deleted ) وسنجد هذا الجدول حسب جدول (تقنية الإقصاء)، سنجد في حالة لإقصاء الفقرة 5 من المحور الثاني يرتفع معامل الإتساق (معامل الثبات) الى 0.713 وعليه نعيد الإختبار من جديد و يصبح لدينا الجدول التالي:

جدول رقم (III-7): إعادة إختبار ثبات وصدق الدراسة (ألفا كرونباخ).

رقم	المحاور	معامل الثبات	النتيجة
1	آليات التقييم وسياسة التخطيط الجيد للرفع من كفاءة وإنتاجية العمال من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.	6	0.783
2	التكوين يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ورفع مردوديتها.	5	0.713
3	التدريب يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة.	6	0.803
4	سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية المؤسسة.	6	0.777
	جميع العبارات	23	0.896

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

تحليل النتائج:

تدل معاملات الثبات المسجلة في المحاور الأربعة على تمتع أداة الدراسة بمعامل ثابت عال حيث بلغ معامل ثبات إجمالي العبارات بنسبة 89.6% وهي نسبة عالية مما يؤشر على قدرته في تحقيق أغراض الدراسة.

الأدوات الإحصائية المسجلة:

من أجل تحليل و معالجة بيانات البحث: تم الإعتماد على الوسائل الإحصائية التالية:

- برنامج Excel في تفرغ بيانات الإستبيان؛
- البرامج الإحصائي spss إصدار 23 وهو برنامج إحصائي لجمع البيانات و معالجتها؛
- التوزيع التكراري، النسبة المؤوية، المتوسطات الحسابية، الإنحرافات المعيارية؛
- درجة الموافقة: تم تحديدها وفقا للمقياس ليكارت الخماسي؛

Table : 5 points likert scale

Likert-scale	interval	Difirence	Description
1	1.00 - 1.79	0.79	غير موافق بشدة
2	1.80 - 2.59	0.79	غير موافق
3	2.60 - 3.39	0.79	محايد
4	3.40 - 4.19	0.79	موافق
5	4.20 - 5.00	0.80	موافق بشدة

$$100/5=20 \rightarrow 100-20=80\% \rightarrow 0.80 \text{ هو الفرق}$$

- الدوائر النسبية: من أجل تحليل جزء المعلومات الشخصية: الجنس، العمر، الخبرة المهنية.....؛
- معامل (Alhpa Cronbatchs) لتأكد من درجة ثبات وصدق فقرات الإستبيان؛
- تم إستخدام مقياس ليكارت الخماسي في بناء إختيارات الإجابة في الإستبيان؛

المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة (المعلومات الشخصية):

شملت هذه المتغيرات كل من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الوضعية الإجتماعية والأجر، وهذا ما يوضحه الجدول رقم(III-8) على التوالي:

الجدول رقم (III-8): توزيع العينة الخاصة بالعمال حسب المتغيرات الديمغرافية.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
1	الجنس	أنثى	14	35%
		ذكر	26	65%
المجموع				
2	العمر	أقل من 30 سنة	5	12.5%
		من 30 إلى 39 سنة	28	70%
		من 40 إلى 49 سنة	6	15%
		50 سنة فأكثر	1	2.5%
المجموع				
3	المستوى التعليمي	ابتدائي	1	2.5%
		ثانوي	7	17.5%
		جامعي	31	77.5%
		تكوين مهني	1	2.5%
المجموع				
4	مدة العمل (الخبرة المهنية)	أقل من 05 سنوات	7	17.5%
		5 سنوات إلى 10 سنوات	20	50%
		أكثر من 10 سنوات	13	32.5%
		المجموع		

42.5%	17	أعزب	الوضعية الاجتماعية	5
50%	20	متزوج		
7.5%	3	حالات أخرى		
100%	40	المجموع		
0%	0	20.000 إلى 30.000 دج	الأجريترواح بين	6
10%	4	30.001 إلى 40.000 دج		
7.5%	3	40.001 إلى 50.000 دج		
82.5%	33	أكثر من 50.000 دج		
100%	40	المجموع		

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان.

### تحليل النتائج:

يشير الجدول رقم ( III- 8 ) إلى نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجوبين ، قد أظهرت النتائج أنّ أغلب المستجوبين ذكور بلغت نسبتهم 65% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث، كذلك نلاحظ أنّ أكثر فئة عمرية شملتها العينة كانت بين (30-39) سنة بنسبة قدرت ب 70% تليها الفئة بين (40-49) سنة والتي قدرت نسبة مشاركتها ب 15% ، أما من حيث المستوى التعليمي كانت أغلبية المشاركة من مستوى جامعي بنسبة قدرت ب 77.5% ، أما عن الخبرة المهنية فقد بينت النتائج أنّ ما نسبته 50% من العمال مدة عملهم تتراوح بين 5 سنوات إلى 10 سنوات وهي أعلى نسبة مقارنة ببقية البدائل.

أما الوضعية الاجتماعية فقد أظهر التحليل الوصفي أنّ 50% من العمال متزوجين و 42.5% عزب، كما أظهرت النتائج التحليل الوصفي بالنسبة لمتغير الأجر أنّ 82.5% أجرهم أكثر من 50.000 دج وهي أكبر نسبة مقارنة ببقية البدائل.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج و إختبار الفرضيات

نهدف من خلال هذا البحث إلى عرض نتائج تحليل مختلف آراء العينة للعمال، وذلك بإستخدام جداول التوزيع التكراري، النسبة المئوية، متوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية، والتباينات، وعلى هذا الأساس قمنا بتوزيع المبحث إلى مطلبين رئيسيين متمثلين في تحليل نتائج عينة الدراسة المتعلق بالعمال وإختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الإستبيان

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل نتائج الإستبيان وفق أربعة محاور متمثلة في: آليات التقييم وسياسة التخطيط الجيد ، سياسة تكوين العمال، سياسة التدريب و سياسة التحفيز، وفق الجدول التالي:

الجدول رقم ( III-9): إجابة أفراد العينة على أسئلة المتعلقة بللمحاور الأربعة

الفقرة	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	تباين	مستوى الأهمية
01	3,75	,809	,654	موافق
02	4,00	,716	,513	موافق
03	4,00	,716	,513	موافق
04	3,93	,888	,789	موافق
05	4,00	,784	,615	موافق
06	3,70	1,067	1,138	موافق
I	3,89580	,580694	,337	موافق
07	4,25	,707	,500	موافق بشدة
08	3,68	,656	,430	موافق
09	3,95	,597	,356	موافق
10	4,27	,751	,563	موافق بشدة
11	4,03	,891	,794	موافق
12	4,23	,660	,435	موافق بشدة

موافق	,185	,429984	4,06663	التكوين يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ورفع مردوديتها.	I
موافق	,664	,815	3,95	من الضروري استحداث برنامج تدريبي في المؤسسة؟	13
موافق	,379	,616	3,93	هدف تقييم أداؤك الكشف عن الاحتياجات التدريبية؟	14
موافق	,451	,672	4,10	نظام التكوين ونظام التدريب عنصرا أساسيان في تحسين أداء العامل وتحسين أداء المؤسسة ككل؟	15
موافق	,420	,648	4,13	التدريب يؤدي إلى زيادة جودة المنتج وزيادة المردودية؟	16
موافق بشدة	,267	,516	4,20	عملية التدريب في المؤسسة تساعدك على اكتساب مهارات جديدة؟	17
موافق	,767	,876	3,95	يساهم النظام الإداري للمؤسسة بتطوير أداء العاملين؟	18
موافق	,247	,497403	4,04167	التدريب يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة.	III
موافق بشدة	,640	,800	4,22	من الضروري وجود سياسة تحفيز في المؤسسة؟	19
موافق	,472	,687	3,80	من الإجراءات التي يحظى بها العاملين ذو التقدير الممتاز في المؤسسة، الإستفادة من مكافآت مادية وعلاوات دورية؟	20
موافق	,574	,757	3,88	تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال تؤدي إلى زيادة مثابرتكم في الأداء؟	21
موافق	,728	,853	3,80	تساهم الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء؟	22
موافق	,564	,751	4,00	ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز؟	23
موافق بشدة	,421	,648	4,30	يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين؟	24
موافق	,268	,517528	4,00005	سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية المؤسسة.	IV
موافق	,164	,405084	4,00103	جميع العبارات	

مصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الإستبانة.



يوضح الجدول رقم ( III - 9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتباينات ودرجات الموافقة لكل من أبعاد المحاور الأربعة، حيث نلاحظ أنّ كل الفقرات المستخدمة للتعبير عن آليات تقييم الأداء وسياسة التخطيط الجيد قد سجلت درجات الموافقة بمستوى أهمية عالي كانت كل الفقرات موافق، بمتوسطات حسابية انحصرت بين [ 3.7 - 4.00 ] على حسب مقياس درجة الموافقة المستخدم كدليل أنّ الأفراد العينة يوافقون على أنّ آليات التقييم المستخدمة وسياسات التخطيط المتبعة تحسن من كفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي ترفع من المردودية، وهذا ما يؤكده الانحراف المعياري المقدر ب 0.5806 والتباين ب 0.337 وهي قيمة ضعيفة تعكس التقارب في وجهات نظر العينة فيما يخص آليات المتبعة في التقييم، كذلك الحال بالنسبة للبعد الثاني المتمثل في "سياسة التكوين" حيث قدر متوسطه الحسابي ب 4.0666 و انحراف معياري قدرته قيمته ب 0.4299 والتباين ب 0.185 ، كما كانت درجة الموافقة فيه بمستوى أهمية تراوحت بين موافق بشدة- موافق، وفيما يخص بعد المحور الثالث "التدريب يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة وعائدها" كان المتوسط الحسابي يقدر ب 4.0416 والانحراف المعياري بلغ 0.4974 والتباين 0.247 وهو ما يبين لنا أنّ معظم أفراد العينة تتفق أنّ سياسة التدريب ترفع من المردودية ، أما بالنسبة لبعد التحفيز فقد أوضح الجدول أنّه تحصل على أعلى درجة موافقة مرتفعة بمستوى أهمية موافق بمتوسط حسابي بلغ 4.00 وانحراف معياري بلغ 0.5175 ، أما الفقرة التي سجلت أعلى متوسط حسابي في البعد فهي " يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية " وهذا دليل على إتفاق بدرجة موافق بشدة على أنّ التحفيز يحسن من الإنتاجية العامل.

وعليه وبالاعتماد على النتائج المسجلة في الجدول فإنّ غالبية أفراد العينة توافق بدرجة مرتفعة على سياسات التخطيط والتدريب والتكوين والتحفيز المتبعة في المؤسسة وذلك بمتوسط حسابي عام بلغ 4.001 و انحراف معياري بلغ 0.405.

#### المطلب الثاني: إختبار الفرضيات

في هذا المطلب سوف نقوم بإختبار الفرضيات، من خلال إدخالها في برنامج الإحصائي (SPSS)، ثم قراءة وتحليل الجداول المستخرجة من البرنامج.

#### 1 - الفرضية الأولى: "تساهم الآليات المتبعة في تقييم الأداء من تحقيق المردودية".

يبين الجدول الموالي نتائج إختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم (III-10): نتائج إختبار الإنحدار البسيط للفرضية الأولى

معامل الانحدار				البيان	Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل انحدار							
0.00	8.560	0.066	0.811	آليات	0.000	1	73.277	0.659	0.811	المردودية
				التقييم		38				
				المتبعة		39				

مصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ معامل الإرتباط بين آليات التقييم المتبعة و المردودية بلغ (0.811) وهي علاقة طردية قوية، فيما بلغ معامل التحديد بين المتغيرين 0.659 ويعني هذا 65.9% من التغيرات التي تحدث للمردودية تشرحها آليات التقييم والتخطيط المتبعة، كما نلاحظ أنّ مستوى الدلالة = sig 0.000 هي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وتؤكد على هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (73.277)، بينما قدرت F الجدولية (3.947) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، (أنظر الملحق رقم 07) وعليه نقول أنّ الفرضية البديلة صحيحة والتي تنص على: تساهم الآليات المتبعة في تقييم الأداء من تحقيق المردودية.

الفرضية الثانية: "توجد علاقة تأثيرية بين السياسات المتبعة في التكوين والتدريب وتحسين المردودية".

يبين الجدول الموالي نتائج إختبار الفرضية الثانية:

الجدول رقم (III-11): نتائج إختبار الإنحدار المتعدد للفرضية الثانية

معامل الانحدار			DF درجات الحرية	Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	معدل الانحدار	البيان						
0.000	0.500	سياسة	2	0.000	77.902	0.808	0.899	تحسين المردودية
		التكوين	37					
		سياسة الترتيب	39					

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

تظهر نتائج الجدول (11-III) تأثير المتغيرين المستقلين سياسة تكوين العمال و سياسة تدريب العمال على المتغير التابع المتمثل في تحسين المردودية، وتشير النتائج إلى أنّ هناك علاقة إحصائية بينهما، بحيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.899) و معامل التحديد  $R^2$  (0.808) وهي نسبة ذات دلالة معنوية، كما نلاحظ أنّ مستوى الدلالة لكل من المتغير المستقل الأول و المتغير المستقل الثاني أعطت نفس النتيجة  $\text{sig} = 0.000$  وهي قيمة أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وبالتالي المتغيرين المستقلين ذات أثر و دلالة ومنه ترفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة، وتؤكد على هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (77.902) ، فيما بلغت F الجدولية (2.32) (أنظر الملحق رقم 08) و عليه نقول أنّ الفرضية البديلة صحيحة و التي تنص على :

توجد علاقة تأثيرية بين السياسات المتبعة في التكوين و التدريب و تحسين المردودية.

الفرضية الثالثة: "يحقق نظام الحوافز زيادة في أداء و فعالية العمال وبالتالي تحقيق مردودية".

تظهر نتائج الجدول رقم (12-III) تأثير المتغير المستقل المتمثل في التحفيز على المتغير التابع المتمثل في المردودية، وتشير النتائج إلى أنّ هناك علاقة إحصائية بينهما بحيث بلغ معامل الارتباط R بين المتغيرين (0.740) ، وهذا يعني أنّ الارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.547) بمعنى أنّه 54.7% من التغيرات في المردودية تفسرها سياسة الحوافز المتبعة في المؤسسة، كما تؤكد هذه النتيجة قيمة F المحسوبة و التي بلغت (45.971) ، بينما قدرت F الجدولية ب (3.947) عند مستوى الدلالة (0.05)  $\alpha =$  (أنظر الملحق رقم 09).

الجدول رقم (12-III): نتائج الإنحدار البسيط للفرضية الثالثة

معامل الانحدار				البيان	Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	$R^2$ معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع
Sig مستوى الدلالة	T المحسوبة	الخطأ المعياري	معامل انحدار							
0.00	6.780	0.085	0.740	التحفيز	0.000	1	45.971	0.547	0.740	المردودية
						38				
						39				

مصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج البرنامج الإحصائي spss.

بناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية (نفي الفرضية) و نقبل بالفرضية البديلة و التي تنص على:

يحقق نظام الحوافز زيادة في أداء و فعالية العمال وبالتالي تحقيق مردودية.

### خلاصة الفصل

تم التعرض في هذا الفصل لميدان الدراسة وهو مؤسسة "سورفيت الجزائر" ببطيوية من خلال التعريف بها.

كذلك تعرضنا إلى أهمية ميدان الدراسة ومدى ملاءمته لإجراء هذه الدراسة.

حيث إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الإستقرائي ، حيث أنّ هذا المنهج يصلح للربط بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، كذلك تم الكشف عن الأدوات المستعملة من أجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية واللازمة والمتمثلة في المقابلة، الإستبيان ثم قمنا بتحديد الدراسة وكيفية إختبرها ثم تعرفنا على نماذج عن عمليات التقييم المستخدمة في المؤسسة ثم تحليل أسئلة الإستمارة.

الخاتمة العامة

من خلال كل ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص أهمية العنصر البشري ودوره في رفع إنتاجية المؤسسة، يمكننا القول أنّ عملية التكوين وتدريب الأفراد اليوم أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الإهتمام به وتخصيص له ميزانية كافية من أجل الإستثمار في هذا العنصر، إذ يعد تكوين هذه الموارد إستثماراً على المدى البعيد ولا يمكن الإستغناء عنه، ويعتبر هذا العنصر عنصراً حساساً وفعالاً، فكل الدراسات وكل النظريات التي قمنا بدراستها أثبتت مدى أهمية وفعالية هذا العنصر.

كما أنّ على المؤسسات اليوم أن تهتم بهذا العنصر وأن تعطيه القيمة الفعلية وتضعه على رأس أو مقدمة عوامل الإنتاج، إذ يعتبر المحرك الرئيسي لها، كما أنّ المؤسسات الإنتاجية اليوم، وفي إطار عملية تجديد وعصرنة وسائلها الإنتاجية، لا بد عليها من إعادة تكوين وتدريب عمالها من أجل التأقلم مع التكنولوجيات الجديدة، بالتالي تقوم بتأهيلهم ومنحهم مكافآت وعلاوات، وهذا رغبة منها في تحسين مردوديتها الإنتاجية وتحسين جودة ونوعية المنتجات وتحسين أداء عمالها.

وقد أصبحت عملية التخطيط وتحسين الأداء والرقابة من العوامل المساعدة في زيادة الإنتاجية، إلى جانب عامل التكوين، وعامل التدريب، والتحفيز. كل هذه العوامل لا بد أن نولي لها إهتماماً كبيراً حتى يتسنى لنا النهوض بالمؤسسات من جديد والتحسين من مردوديتها، ومنه الدخول في صف المؤسسات المتقدمة.

وعليه فالمؤسسة التي أولت إهتماماً معتبراً بتكوين أفرادها، وتدريبهم، قد يمكنها معرفة مدى إستيعاب الأفراد للدروس والحلقات الخاصة بذلك. وهذا من خلال عملية تقييم أدائهم بعد كل عملية إنتاجية، ومنه معرفة مدى مستوى أداء الأفراد مقارنة مع الإمكانيات التي سخرت له من أجل ذلك، أي تقوم المؤسسة في نهاية المرحلة بتقييم أدائهم على أساس ما أنتجوه ونوعية المنتجات المحصلة، ومنه منافسة الغير في ظل إقتصاد يتميز بالفتح والمنافسة.

#### إختبار الفرضيات :

فيما يتعلق بالفرضية الأولى " تساهم الآليات المتبعة في تقييم الأداء من تحقيق المردودية".

تعد آليات التقييم وسياسة التخطيط الجيد لعملية تقييم الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جميع جهود المدراء كونه يشكل بإمتياز أهداف المنظمة وقدرتها على تجسيد أهدافها المسطرة بإعتباره مقياس لنجاح وتحسين المردودية، وهذا ما يفسر وجود علاقة إحصائية بين الآليات المتبعة والمردودية، وبالتالي صحة الفرضية الأولى.

فيما يتعلق بالفرضية الثانية " توجد علاقة تأثيرية بين السياسات المتبعة في التكوين والتدريب وتحسين المردودية".

تعد عملية التكوين و عملية التدريب جوهر هام بالنسبة لأداء العاملين، باعتبارهما مقياس لنجاح العامل و هما مصطلحين متعدد الأبعاد يشملان على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح، فعن طريق التكوين و التدريب يمكن للفرد أن يطور مهاراته بسرعة و كذا أداء منصبه بأريحية تامة حيث يزيد الثقة في النفس و السرعة في أداء الأعمال، لهذا نجد العديد من المنظمات الوطنية تستخدم مصطلحي التكوين و التدريب رغم تكاليفهما الكبيرة لما تحتوي عليه هذه المصالح من وسائل و مؤطرين و مكوّنين. إلا أننا نجد المنظمة تعتمد عليهما باعتبارهما قاعدة أساسية للعامل لأبد منها، فنجاح المنظمة و الرفع من مردوديتها وفعاليتها يتوقف على أداء الجيد و المحكم للعامل، وعليه نثبت الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: يحقق نظام الحوافز "زيادة في أداء و فعالية العمال و بالتالي تحقيق المردودية".

يعرف التحفيز في المؤسسة بأنه الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجب نحو الهدف، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها و من ثمة تحقيق الأداء الجيد، و لا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفير الحوافز التي قد تكون مادية او معنوية، كما تعتبر الحوافز أكثر أهمية في الوقت الحاضر و ذلك بسبب زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية الصالحة للعمل و وضعهم في المكان المناسب كما أنها تلعب دورا مهما في دفع تلك العناصر إلتجاه تحسين المردودية بشكل عام، مما ينتج عن ذلك تحقيق أكبر قدر من العوائد و أقصى كفاءة ممكنة، و على أساس ما سبق نؤكد الفرضية الثالثة.

فمن خلال ما تم عرضه في سياق البحث تم التوصل الى النتائج التالية:

- هناك علاقة إحصائية بين الآليات المتبعة في تقييم الأداء و سياسات التخطيط الجيد و تحقيق المردودية؛
  - تتأثر المردودية بشكل كبير وفق السياسات المتبعة في تكوين العمال و تدريبهم؛
  - كما أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المتبع و مردودية المؤسسة؛
- ومنه كلما زاد تفعيل آليات تقييم الأداء بالمؤسسة الإقتصادية في إطار الإمكانيات و الوسائل المتاحة، كلما زادت المردودية، و قدرة المؤسسة في تحقيق أرباحها، و زادت كفاءة العاملين و إرضاءهم بالإنتماء و الولاء للقيادة على كل المستويات.

و من خلال الدراسات و النظريات التي قمنا بها، نستنتج وجود علاقة تأثيرية بين كل من آليات التقييم و عنصر التكوين و عنصر التدريب و التحفيز و مردودية المؤسسة الإقتصادية.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

## مؤلفات:

1. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب وللتنشر، الطبعة الأولى 2012.
2. نعيم نمر داوود، التحليل المالي دراسة نظرية وتطبيقية، دار البداية، ناشرون و موزعون- الطبعة الأولى، عمان 2012.
3. إلياس بن ساسي، يوسف القرشي، التسيير المالي (الإدارة المالية): دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن 2011.
4. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010، الجزائر.
5. محمد أحمد عبد الله، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن 2010.
6. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، 2008.
7. محمد الصريفي، قياس و تقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2008.
8. ناصر دادي عدون و يوسف مامش، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة و هيكلها المالي، دار المحمدية، الجزائر الطبعة الأولى 2008.
9. محمد صالح الحناوي و نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية: التحليل المالي لمشروعات الأعمال، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2008.
10. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع- عمان- الأردن- 2007.
11. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الأولى 2007.
12. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة 2006.
13. محمد صالح الحناوي و جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة و إتخاذ القرارات، دار الجامعية- جامعة الإسكندرية 2006.
14. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن 2005.
15. طارق عبد العال حمادة، دليل المستثمر إلى بورصة الأوراق المالية، الدار الجامعية، 2005.
16. كاظم جاسم العيساوي، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات: تحليل نظري و تطبيقي، دار المناهج، عمان، الطبعة الثانية 2005.

17. محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر-عمان-الأردن 2004.
18. مصطفى محمد أبو بكر، الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية-الإسكندرية-مصر 2004.
19. محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.
20. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2004.
21. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار النهضة للطباعة-بيروت-لبنان 2003.
22. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- الطبعة الأولى، 2003.
23. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى-عمان-الأردن، 2003.
24. رضا قجة، "أداء العاملين في التنظيم الصناعي، باينت للنشر، طبعة الأولى، الجزائر 2003.
25. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن 2003.
26. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة-الإسكندرية-مصر 2003.
27. أحمد ماهر، الإختيارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية، مصر دار الجامعية 2003.
28. عادل حرحوش صالح و سالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث الأردن-عمان- 2002.
29. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
30. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر الرياض، 2000.
31. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية، عمان، 2000.
32. محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، طبعة 1999.
33. علي فضالة أبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
34. عقيل جاسم عبد الله، أبو رغيف و طارق عبد الحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، الطبعة 1998.
35. عمار صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية 1997.
36. محمد عبد العزيز، دراسة الجدوى الإقتصادية، مؤسسة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة 1997.
37. فكرون محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسير، ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 1995.
38. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992.

39. نواصر محمد فتحي و ناصر داداي عدون، دراسة الحالات المالية، دارالأفاق الجزائر- 1991.
40. عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الإقتصاد، العراق، 1991.
41. ناصر داداي عدون، تقنيات المراقبة و التسيير، الجزء الأول، دارالمحمدية العامة، 1990، الجزائر.
42. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية- أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية- الإسكندرية- مصر 1986.
43. وجيه عبد الرسول علي، الإنتاجية مضمونها وقياسها، بيروت 1983.
44. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية- بيروت .

#### مذكرات:

1. ربيع خضرة و شيباني سعاد، " أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية "، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة البويرة، 2015.
2. بعجي سعاد، "تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستر، 2007.
3. مخلوف أمال: " دور المراجعة الداخلية في تحسين مردودية المؤسسة"، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم 2016.
4. عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس و تقييم"، مذكرة ماجستر، جامعة محمد خيضر بسكرة 2002.
5. شارف إلياس، " دور المراجعة المحاسبية في تحسين مردودية المؤسسة"، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم 2017.
6. سعاد معيوف، ليلي طيبي، "أهمية وفعالية التحليل المالي في إتخاذ القرار في المؤسسة"، مذكرة ماستر، جامعة سعد دحلب، البليدة 2003.
7. إيمان بن علي، " البورصة كوسيلة لتقييم مردودية المؤسسة"، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم.
8. محمد شريف سمية، " دور السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر، جامعة مستغانم 2017.
9. كوريم هالة، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية و أثرها على المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة ماستر جامعة مستغانم 2016.

الملاحق

الملحق رقم: 01

الاستبيان

من إعداد الطالبة: حموسميرة.

سيدي المحترم ...

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان : " تقييم أداء العاملين وأثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية " ، وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية، ثقتنا عالية بإجاباتكم لفقراته.

راجين الإجابة عليها بكل موضوعية، وتمعن وهذا دون ذكر اسمكم، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة، نرجوا منكم الإجابة عليه في أقرب الأجل.

## تقييم أداء العاملين وأثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية

المحور الأول: آليات التقييم وسياسة التخطيط الجيد للرفع من كفاءة وإنتاجية العمال من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.

المحور الثاني: التكوين يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ورفع مردوديتها.

المحور الثالث: التدريب يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة.

المحور الرابع: سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية المؤسسة.

معلومات شخصية:

تكون الإجابة عن طريق وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

(1) الجنس: أنثى  ذكر

(2) العمر:

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر
العلامة				

(3) المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	بدون مستوى	إبتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	تكوين مهني

(4) مدة العمل (الخبرة المهنية):

المدة	أقل من 05 سنوات	5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

(5) الوضعية الاجتماعية:

أعزب (ة):  متزوج(ة):  حالات أخرى:

(6) الأجر يتراوح بين:

- 20.000 دج إلى 30.000 دج.
- 30.001 دج إلى 40.000 دج.
- 40.001 دج إلى 50.000 دج.
- أكثر من 50.000 دج.

## تقييم أداء العاملين وأثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول: آليات تقييم أداء العاملين وسياسة التخطيط الجيد للرفع من كفاءة وإنتاجية العمال من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.
					1. تحتاج مؤسساتكم لنظام تقييم الأداء؟
					2. لعمليه تقييم أداء العاملين أهميه بالغه؟
					3. يستخدم نظام تقييم الأداء في المؤسساتكم لمعرفة نقاط القوة والضعف لديكم؟
					4. من مجالات الاستفادة من التقييم هي التوجيه والترقية؟
					5. الآليات المستخدمة في عمليه تقييم أداء العاملين تزيد من فعالية وإنتاجية العمال؟
					6. كفاءة وفعالية العاملين مرتبطة بربحية ومردودية المؤسسة؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثاني: التكوين يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ورفع مردوديتها.
					1. ضرورة إستحداث دورات تكوينية؟
					2. تريدون المشاركة في هذا البرنامج التكويني من خلال اقتراح من المؤسسة؟
					3. مكتسباتكم التكوينية تفيد في ميدان العمل؟
					4. لتكوين الأفراد أثر ايجابي على استمرارية المؤسسة؟
					5. الدافع من المشاركة في العملية التكوينية غرضه الترقية؟
					6. الدافع من المشاركة في العملية التكوينية غرضه تحسين الأداء؟



موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الثالث: التدريب يؤدي إلى تحسين مردودية المؤسسة و عائلها.
					1. من الضروري استحداث برنامج تدريبي في المؤسسة؟
					2. هدف تقييم أداؤك الكشف عن الاحتياجات التدريبية؟
					3. نظام التكوين ونظام التدريب عنصران أساسيان في تحسين أداء العامل وتحسين أداء المؤسسة ككل؟
					4. التدريب يؤدي إلى زيادة جودة المنتج وزيادة المردودية؟
					5. عملية التدريب في المؤسسة تساعدك على اكتساب مهارات جديدة؟
					6. يساهم النظام الإداري للمؤسسة بتطوير أداء العاملين؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الرابع: سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية المؤسسة.
					1. من الضروري وجود سياسة تحفيز في المؤسسة؟
					2. من الإجراءات التي يحظى بها العاملين ذو التقدير الممتاز في المؤسسة، الإستفادة من مكافآت مادية وعلاوات دورية؟
					3. تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية للعمال تؤدي إلى زيادة مثابرتكم في الأداء؟
					4. تساهم الزيادة في الأجر من رفع مستوى الأداء؟
					5. ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز؟
					6. يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين؟

شكرا لتعاونكم

الملحق رقم 02:

صدق الإتساق الداخلي

## Corrélations

		A11	A12	A13	A14	A15	A16	Axe 1
Axe 1	Corrélation de Pearson	,753**	,637**	,781**	,614**	,732**	,693**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

		A21	A22	A23	A24	A25	A26	Axe 2
Axe 2	Corrélation de Pearson	,590**	,503**	,513**	,763**	,464**	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,000	,003	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

		A31	A32	A33	A34	A35	A36	Axe 3
Axe 3	Corrélation de Pearson	,669**	,708**	,870**	,832**	,532**	,692**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

## Corrélations

		A41	A42	A43	A44	A45	A46	Axe 4
Axe 4	Corrélation de Pearson	,330*	,830*	,796**	,697**	,858**	,662**	1
	Sig. (bilatérale)	,037	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

صدق الإتساق البنائي للإستبيان :

## Corrélations

		Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Total
Axe 1	Corrélation de Pearson	1	,562**	,531**	,441**	,811**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,004	,000
	N	40	40	40	40	40
Axe 2	Corrélation de Pearson	,562**	1	,689**	,474**	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,000
	N	40	40	40	40	40
Axe 3	Corrélation de Pearson	,531**	,689**	1	,445**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,000
	N	40	40	40	40	40
Axe 4	Corrélation de Pearson	,441**	,474**	,445**	1	,740**
	Sig. (bilatérale)	,004	,002	,004		,000
	N	40	40	40	40	40
Total	Corrélation de Pearson	,811**	,830**	,823**	,740**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم 04:  
معامل ثبات وصدق أدوات الدراسة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,645	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	6

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,777	6

TOTAL :

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	24

نجد بعد حذف A<sub>25</sub>

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	5

TOTAL :

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	23

توزيع العينة الخاصة بالعمال حسب المتغيرات الديمغرافية:

## Fréquences

		Statistiques					
		x1	x2	x3	x4	x5	x6
N	Valide	40	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,65	2,08	4,78	2,15	1,65	3,73
Ecart type		,483	,616	,620	,700	,622	,640
Variance		,233	,379	,384	,490	,387	,410

## Table de fréquences

		x1		
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé
Valide	أنثى	14	35,0	35,0
	ذكر	26	65,0	100,0
Total		40	100,0	100,0

		x2			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage	Pourcentage
			valide	cumulé	
Valide	أقل من 30 سنة	5	12,5	12,5	12,5
	من 30 سنة إلى 39 سنة	28	70,0	70,0	82,5
	من 40 سنة إلى 49 سنة	6	15,0	15,0	97,5
	50 سنة فأكثر	1	2,5	2,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

x3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	1	2,5	2,5	2,5
ثانوي	7	17,5	17,5	20,0
جامعي	31	77,5	77,5	97,5
تكوين مهني	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

x4

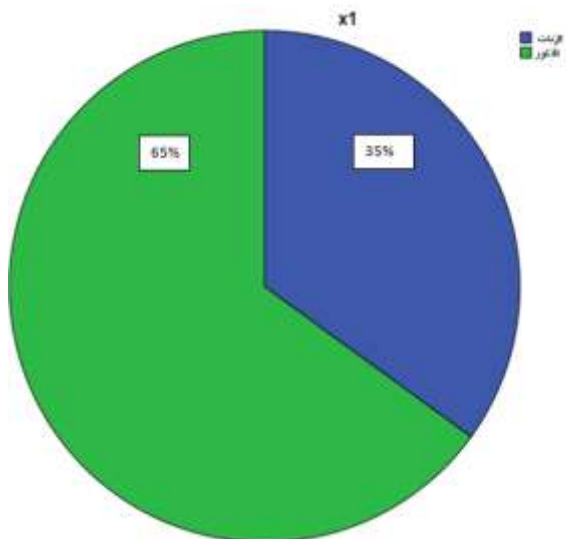
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	7	17,5	17,5	17,5
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	20	50,0	50,0	67,5
أكثر من 10 سنوات	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

x5

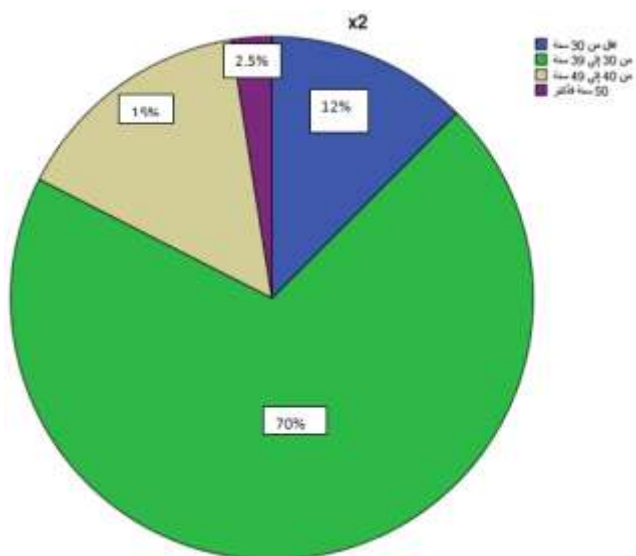
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	17	42,5	42,5	42,5
متزوج	20	50,0	50,0	92,5
حالات أخرى	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

x6

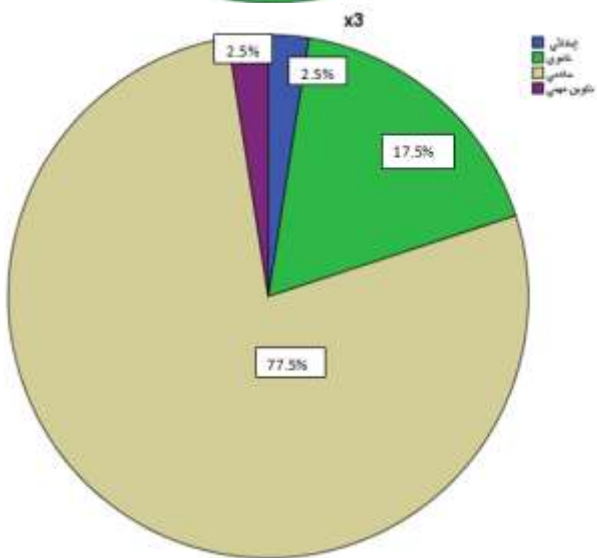
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 40.000 إلى 30.001	4	10,0	10,0	10,0
50.000 إلى 40.001	3	7,5	7,5	17,5
أكثر من 50.000	33	82,5	82,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	



الجنس

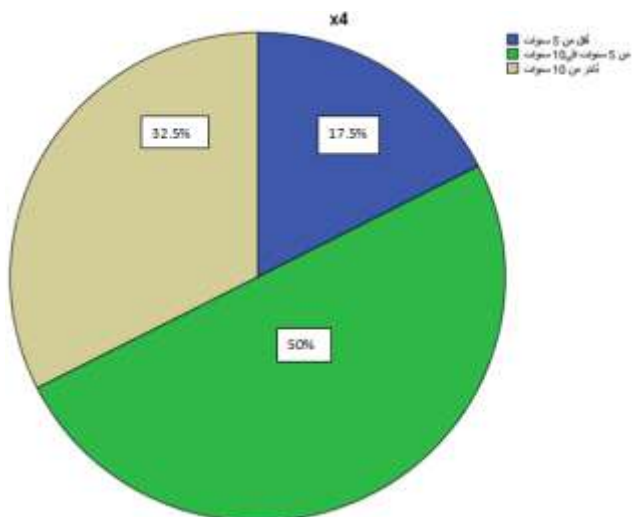


العمر

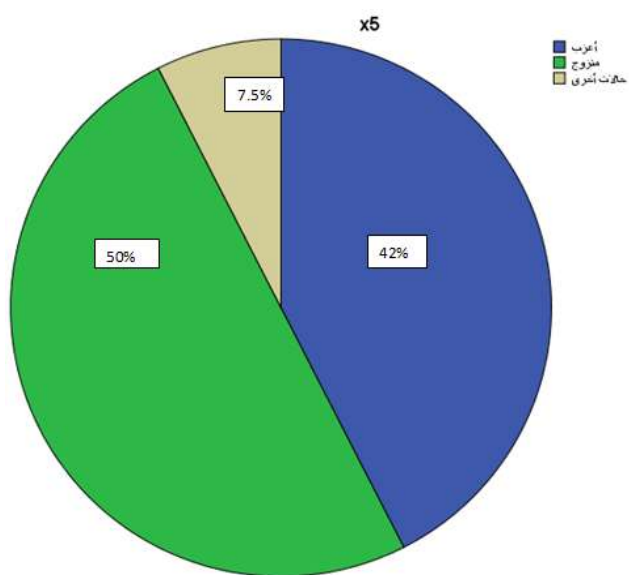


المستوى التعليمي

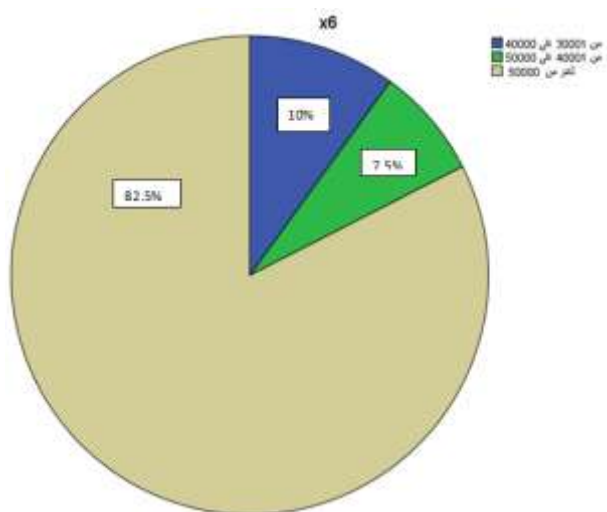




الخبرة المهنية



الوضع الإجتماعي



الأجر

إجابات أفراد العينة على أسئلة المحاور الأربعة:

## Caractéristiques

Statistiques descriptives				
	N	Moyenne	Ecart type	Variance
A11	40	3,75	,809	,654
A12	40	4,00	,716	,513
A13	40	4,00	,716	,513
A14	40	3,93	,888	,789
A15	40	4,00	,784	,615
A16	40	3,70	1,067	1,138
A21	40	4,25	,707	,500
A22	40	3,68	,656	,430
A23	40	3,95	,597	,356
A24	40	4,27	,751	,563
A26	40	4,23	,660	,435
A31	40	3,95	,815	,664
A32	40	3,93	,616	,379
A33	40	4,10	,672	,451
A34	40	4,13	,648	,420
A35	40	4,20	,516	,267
A36	40	3,95	,876	,767
A41	40	4,22	,800	,640
A42	40	3,80	,687	,472
A43	40	3,88	,757	,574
A44	40	3,80	,853	,728
A45	40	4,00	,751	,564
A46	40	4,30	,648	,421
Axe 1	40	3,89580	,580694	,337
Axe 2	40	4,06663	,429984	,185
Axe 3	40	4,04167	,497403	,247
Axe 4	40	4,00005	,517528	,268
Total	40	4,00103	,405084	,164
N valide (liste)	40			

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Axe 1 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المرادوية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,811 <sup>a</sup>	,659	,650	,239814

a. Prédicteurs : (Constante), Axe 1

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,214	1	4,214	73,277	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2,185	38	,058		
	Total	6,400	39			

a. Variable dépendante المرادوية

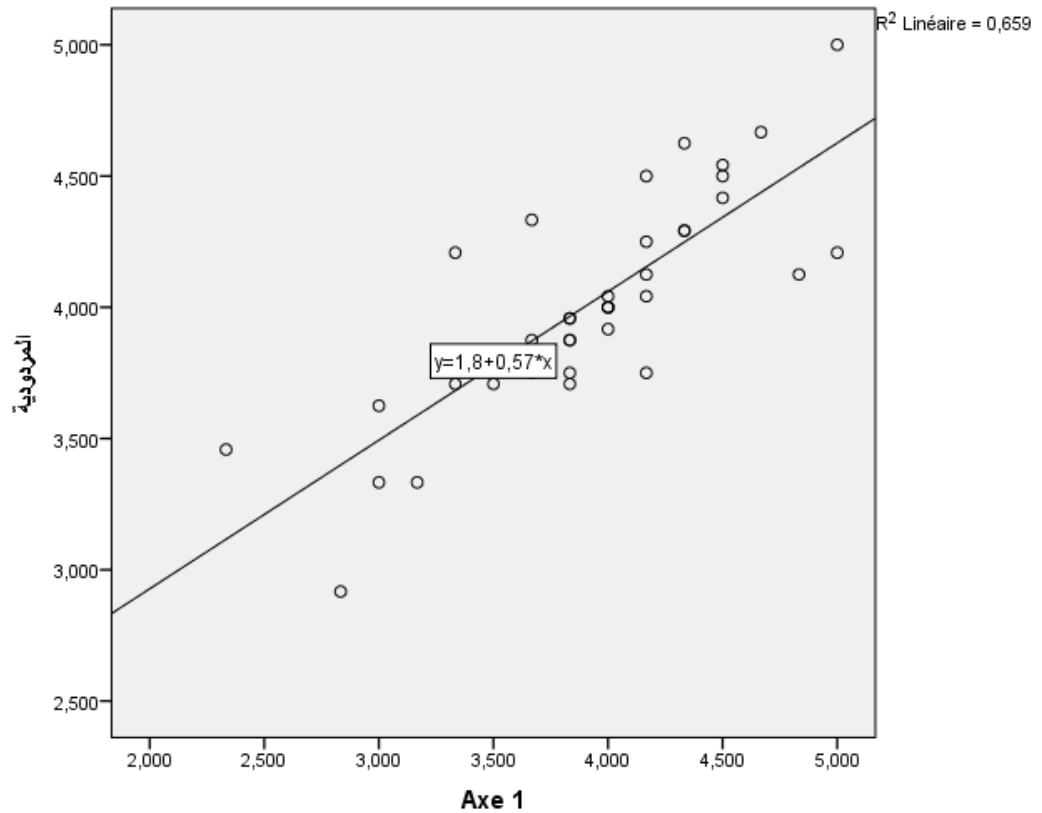
b. Prédicteurs : (Constante), Axe 1

Coefficients<sup>a</sup>

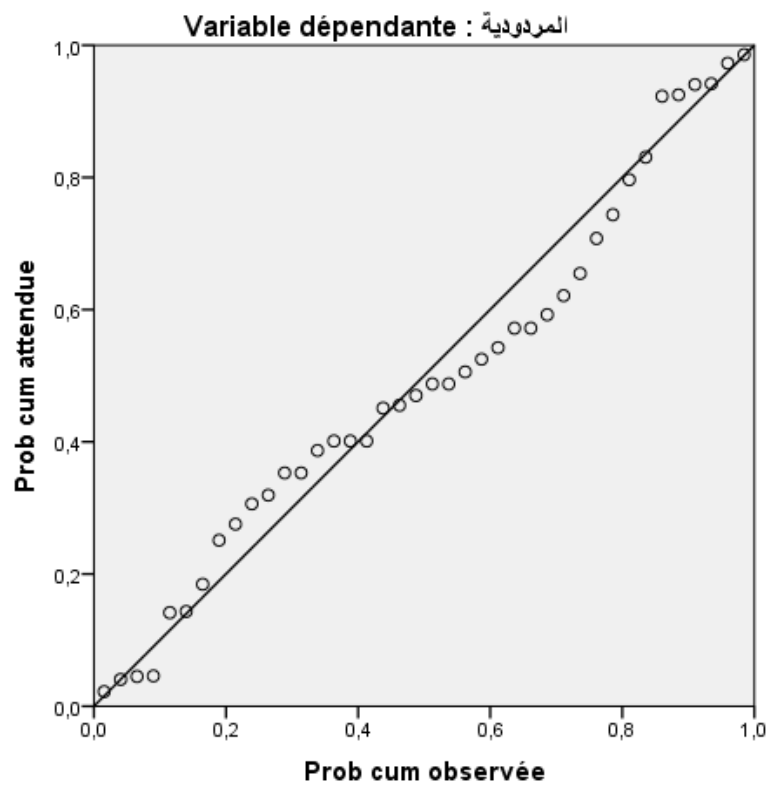
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,796	,260		6,896	,000
	Axe 1	,566	,066	,811	8,560	,000

a. Variable dépendante : المرادوية

## Graphique



## Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Axe 3, Axe 2 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المرودية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,899 <sup>a</sup>	,808	,798	,182188

a. Prédicteurs : (Constante), Axe 3, Axe 2

b. Variable dépendante : المرودية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,172	2	2,586	77,902	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	1,228	37	,033		
	Total	6,400	39			

a. Variable dépendante : المرودية

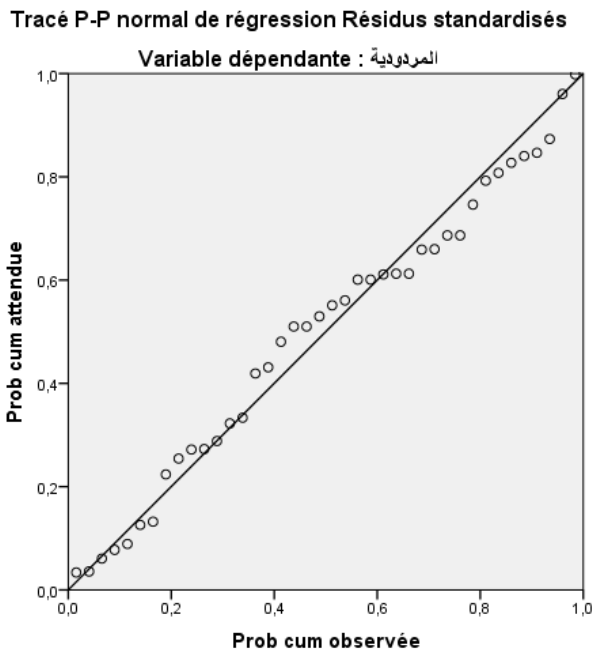
b. Prédicteurs : (Constante), Axe 3, Axe 2

Coefficients<sup>a</sup>

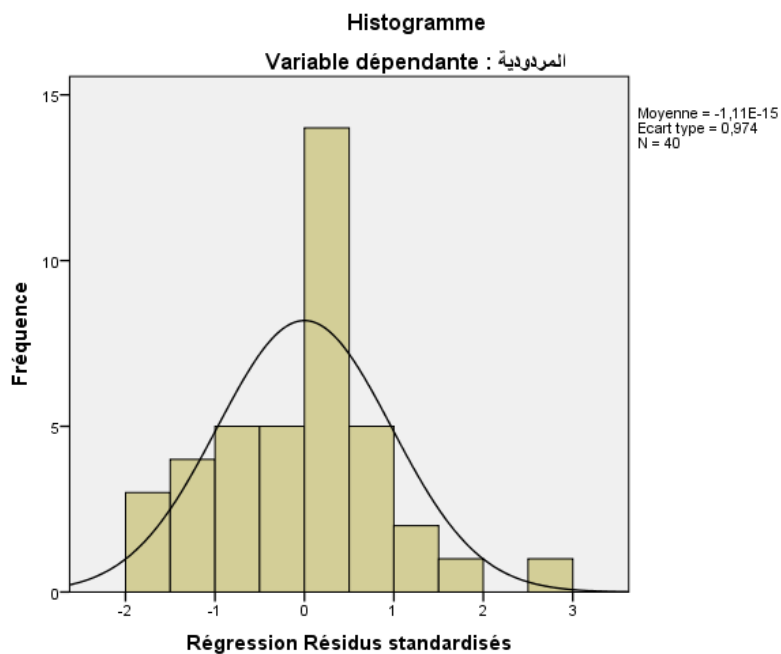
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			
	B	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle	
1	(Constante)	,512	,285		1,796	,081			
	Axe 2	,471	,094	,500	5,034	,000	,830	,638	,363
	Axe 3	,389	,081	,478	4,807	,000	,823	,620	,346

a. Variable dépendante : المرودية

## Graphiques



رسم يبين أنّ شرط الخطية متحقق (شكل الإنتشار)



رسم يبين أنّ الإنحدار يتبع التوزيع الطبيعي

## Régression

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Axe 4 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : المرودية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,740 <sup>a</sup>	,547	,536	,276067

a. Prédicteurs : (Constante), Axe 4

b. Variable dépendante : المرودية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,504	1	3,504	45,971	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2,896	38	,076		
	Total	6,400	39			

a. Variable dépendante : المرودية

b. Prédicteurs : (Constante), Axe 4

Coefficients<sup>a</sup>

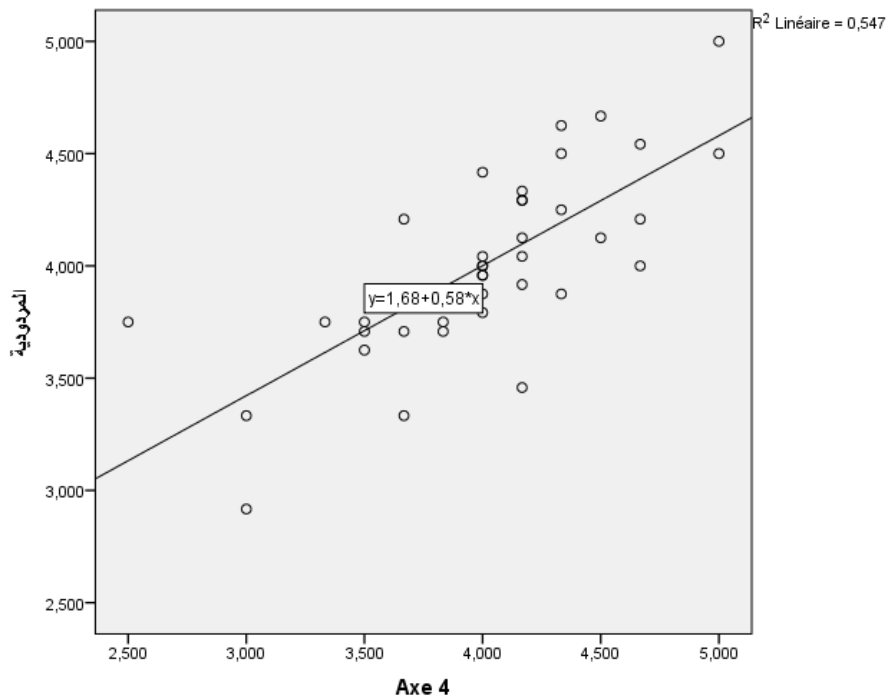
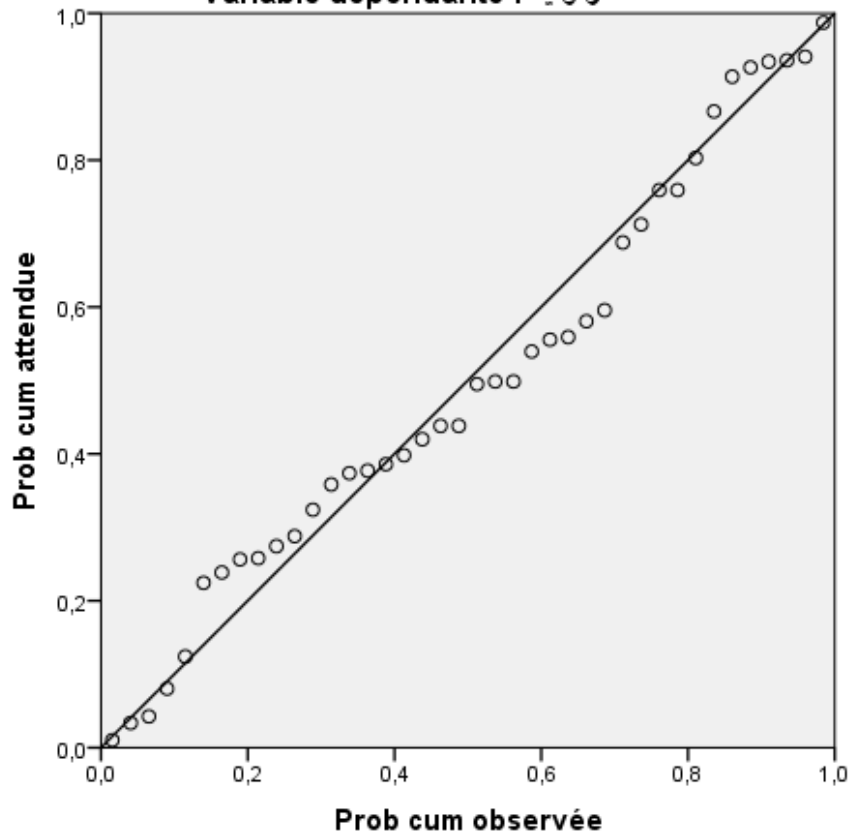
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,684	,344		4,890	,000
	Axe 4	,579	,085	,740	6,780	,000

a. Variable dépendante : المرودية

## Graphique

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : المرودية





## جدول المحتويات

	اهداء
	كلمة شكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: تقييم أداء العاملين</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية الأداء
07	المطلب الأول: تعريف الأداء و مكوناته
07	أ. تعريف الأداء
08	ب. مكوناته
09	المطلب الثاني: أنواع الأداء
09	المطلب الثالث: محددات الأداء
10	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
11	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
11	أ. التقييم
12	ب. تقييم أداء العاملين
14	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
16	المطلب الثالث: أسس عملية تقييم الأداء
17	المبحث الثالث: تنفيذ عملية تقييم الأداء
17	المطلب الأول: معايير و مناهج تقييم الأداء
17	أ. معايير التقييم
19	ب. أنواع معايير التقييم
21	ج. مناهج تقييم أداء العاملين
21	المطلب الثاني: مسؤولية و توقيت تقييم الأداء
21	أ. مسؤولية التقييم
24	ب. توقيت التقييم
24	المطلب الثالث: خطوات تنفيذ التقييم
26	المطلب الرابع: الطرق المعتمدة في التقييم
28	أ. الطرق التقليدية
34	ب. الطرق الحديثة
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: المردودية</b>	

41	تمهيد
42	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المردودية
42	المطلب الأول: تعريف وأهمية المردودية
42	أ. تعريفها
44	إ. أهميتها
45	المطلب الثاني: أهم مقاييس المردودية
52	المطلب الثالث: مركبات و النسب المالية للمردودية
52	أ. مركباتها
58	إ. نسبها
59	المبحث الثاني: أنواع المردودية، مؤشرات وأثر الرفع المالي
59	المطلب الأول: أنواع المردودية
59	أ. مردودية النشاط
61	إ. المردودية الإقتصادية
63	إ. المردودية المالية
64	إ. أنواع أخرى للمردودية
66	المطلب الثاني: أثر الرفع المالي
66	أ. تقديم أثر الرفع المالي
67	إ. صيغته
69	إ. آليات أثر الرفع المالي
70	المطلب الثالث: تحليل علاقة المردودية المالية بالمخطر
71	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المردودية
71	أ. العوامل الخارجية
72	إ. العوامل الداخلية
73	المبحث الثالث: تأثير تقييم أداء العاملين على المردودية
73	المطلب الأول: سياسة التمويل و التخطيط كوسيلة لتحسين المردودية
78	المطلب الثاني: دور التكوين و التدريب في تحسين المردودية
81	المطلب الثالث: الحوافز كسبيل لتحسين مردودية المؤسسة
83	المطلب الرابع: تأثير تقييم أداء الموارد البشرية على مردودية المؤسسة
85	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة سورفيت الجزائر	
87	تمهيد

88	المبحث الأول: تعريف المؤسسة
88	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة
88	المطلب الأول: تحديد مجتمع الدراسة وعيناته ونموذج الدراسة المقترح
88	أ. تحديد مجتمع الدراسة وعيناته:
89	ب. نموذج الدراسة المقترح:
89	المطلب الثاني: مصادر الحصول على المعلومات والأدوات المستخدمة في الدراسة
90	المطلب الثالث: صدق الإستبيان
90	أ. الصدق الظاهري
91	ب. صدق الإتساق الداخلي للإستبيان
93	ج. صدق الاتساق البنائي للإستبيان
97	المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات
98	المطلب الأول: تحليل نتائج الإستبيان
100	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
103	خلاصة الفصل
105	خاتمة العامة
108	قائمة المصادر والمراجع
112	الملاحق
132	جدول المحتويات

الملخص

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة ما بين تقييم أداء العاملين و أثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية، حيث بينت النتائج أن هناك علاقة بين كل من آليات التقييم و التخطيط و سياسة تكوين العمال وتدريبهم و تحفيزهم و مردودية المؤسسة الاقتصادية.

## الكلمات المفتاحية:

العمال، تقييم الأداء، المردودية، التكوين، التحفيز، المؤسسة الاقتصادية.

## Résumé

Cette étude vise à montrer la relation entre l'évaluation de la performance des travailleurs et son impact sur la rentabilité de l'entreprise économique. Les résultats montrent qu'il existe une relation entre les mécanismes d'évaluation et de planification et la politique d'apprentissage des travailleurs et de leur formation.

## Mots clés:

Travailleurs, évaluation de la performance, rentabilité, apprentissage, motivation, entreprise économique