



أطروحة التخرج لنيل درجة الماجستير

تحت عنوان :

التحفيز والمرحورية في المؤسسة

دراسة حالة مؤسستي "SEROR" بتلمسان والإسمنت "SCIS" بسعيدة

تحت إشراف :

د. عبد اللطيف كرزابي

من إعداد الطالبة :

عوشخي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة :

الدكتور بوهنة علي رئيسا

الدكتور كرزابي عبد اللطيف مشرفا

الدكتور شليل عبد اللطيف ممتحنا

الدكتور بوتلجة عبد الناصر ممتحنا

السنة الجامعية

2011 – 2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

التشكرات

الشكر لله أولا ، وأخيرا على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ، وعلى جليل عطائه .

نتقدم بفائق الشكر ، والامتنان إلى أستاذنا المشرف "كرزاي عبد اللطيف"

الذي لم ييخل علينا بمساعدته وتوجيهاته .

ونتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان

وأساتذة جامعة مولاي الطاهر بسعيدة

وإلى كل من مدنا بيد العون

الإهداء

إلى أبي رحمه الله ،

إلى أمي أطال الله في عمرها

إلى إخوتي

إلى كل العائلة و الأساتذة و الزملاء ،

وإلى الكتكوت "إسماعيل" ورفيقات دربي خصبية و مالية و فاطمة

أهدي ثمرة هذا الجهد .

شيخي عائشة

الخطوة

مقدمة عامة

الفصل الأول : تحفيز الموارد البشرية

مقدمة الفصل الأول

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : تحديات إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع : دور نظريات الإدارة في تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني : التحفيز

المطلب الأول : ماهية التحفيز

المطلب الثاني : أنواع التحفيز

المطلب الثالث : أسس منح الحوافز

المطلب الرابع : أهمية التحفيز

المبحث الثالث : نظرية التعزيز في التحفيز

المطلب الأول : ماهية نظرية التعزيز

المطلب الثاني : أدوات نظرية التعزيز

المطلب الثالث : تعديل السلوك التنظيمي

المبحث الرابع : نظريتا المحتوى والعمليات في التحفيز

المطلب الأول : نظرية تدرج الحاجات والدفير كلايتون

المطلب الثاني : نظريتا هرزبرغ وماكلياند

المطلب الثالث : نظرية العدالة

المطلب الرابع : نظريتا التوقعات وتحديد الأهداف

خاتمة الفصل الأول.

الفصل الثاني : المرودية وخلق القيمة

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الاول : ماهية المرودية

المطلب الاول : تعريف المرودية ومركباتها

المطلب الثاني : أهمية دراسة المرودية

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على المرودية

المطلب الرابع : أدوات تحليل المرودية

المبحث الثاني : الأنواع المختلفة للمرودية والطرق التقليدية لحسابها

المطلب الأول : المرودية المالية والمرودية الاقتصادية

المطلب الثاني : المرودية الاستغلالية والتجارية

المطلب الثالث : طريقة التكاليف المتغيرة

المطلب الرابع : طريقة عتبة المرودية

المبحث الثالث : نماذج القيمة وطريقة حساب القيمة المضافة

المطلب الأول : القيمة التساهمية والقيمة المشتركة

المطلب الثاني : قيمة الزبون والقيمة المحاسبية والقيمة التنافسية.

المطلب الثالث : قيمة المنظمة ، القيمة الاجتماعية ، الاقتصادية

المطلب الرابع : طريقة حساب القيمة المضافة

المبحث الرابع : الطرق الحديثة لقياس المرودية وخلق القيمة

المطلب الأول : القيمة المضافة الاقتصادية

المطلب الثاني : كيفية حساب القيمة الاقتصادية

المطلب الثالث : خلق القيمة للمورد البشري

خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لكل من شركة S.E.R.O.R بتلمسان و مؤسسة الأسمنت

بسعيدة (S.C.I.S)

مقدمة الفصل التطبيقي

المبحث الأول : التقديم العام للمؤسسة S.E.R.O.R

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة S.E.R.O.R

المطلب الثاني : التنظيم الداخلي لمؤسسة S.E.R.O.R

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية لمؤسسة S.E.R.O.R

المبحث الثاني : المرودية والتحفيز لمؤسسة S.E.R.O.R

المطلب الأول : المرودية و توزيع القيمة المضافة

المطلب الثاني : تقييم المرودية عن طريق EVA

المطلب الثالث : التحفيز بمؤسسة S.E.R.O.R

المبحث الثالث : التقديم العام لمؤسسة الإسمنت بسعيدة S.C.I.S

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة الأسمنت

المطلب الثاني : نظرة عامة حول الشركة

المطلب الثالث : التنظيم الداخلي للمؤسسة

المطلب الرابع : إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

المبحث الرابع : المرودية والتحفيز لمؤسسة الإسمنت

المطلب الأول : المرودية و توزيع القيمة المضافة

المطلب الثاني : تقييم المرودية عن طريق EVA

المطلب الثالث : التحفيز بمؤسسة الإسمنت

خاتمة الفصل التطبيقي

خاتمة عامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يركز منطق وظيفة إدارة الموارد البشرية على إدارة الأفراد ، ومع ظهور العولمة التي دفعت المؤسسات إلى التركيز على الإبداع والابتكار من أجل مواجهة المنافسة العالمية وضمان الاستمرارية والبقاء، كما أن التغير في دور ومفهوم المورد البشري في المؤسسات وظهور الحاجة إلى التسيير الفعال لهذا المورد في إطار التوجهات العالمية الجديدة¹، جعل المؤسسات تعيد النظر في طرق تعاملها مع أفرادها بالمنظمة.

ولا يخفى أن المورد البشري اليوم أضحى يمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات، فهو الذي يصنع التفوق والفرق، ولهذا يجب الاهتمام به وتوفير الظروف الملائمة لعمله ، وتحفيزه وهذا الأخير هو موضوع بحثنا هذا وهو انه كيف يمكن للمؤسسة أن ترفع من مرد وديتها وكيف لها أن تتصدر طليعة المؤسسات باعتمادها على التحفيز.

ونظرا للأهمية التي يمثلها التحفيز بشتى أنواعه بالنسبة للمورد البشري، جعلت المؤسسات تبحث عن أهم الطرق والوسائل التي تحفز بها أفرادها، و ذلك كاستثمار في موردها و رأس مالها البشري بغية الرفع من مرد وديتها وهذا ما يقودنا إلى طرح الاشكالية التالية :

- ماهي طرق التحفيز التي تعتمدها المؤسسات لرفع مرد وديتها ؟

وتتفرع عن هذا الإشكال مجموعة من الأسئلة:

➤ ما هو التحفيز؟ و ما هي أنواعه ؟ وما هي أهم النظريات التي تحدثت عن التحفيز؟

➤ ما المقصود بالمرودية ؟ وما أهميتها وما أنواعها؟ وما وسائل قياسها ؟

¹.د حمدوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية. المطبعة الجهوية قسنطينة 2002 ،ص15

- فرضيات البحث:

✓ **الفرضية الأولى:** تعتبر الفكرة الأولى أن التحفيز وسيلة ناجعة لرفع المر دودية وتفترض وجود علاقة طردية بين التحفيز والمر دودية أي أنه كلما اهتمت المؤسسة بمواردها وبحثت عن أهم المحفزات التي تؤثر في مواردها البشرية استطاعت بذلك أن ترفع من مرد وديتها.

✓ **الفرضية الثانية:** تركز هذه الفكرة على انه على المؤسسة إن تعتمد على الطرق الحديثة لقياس مرد وديتها وأدائها بدل الطرق المحاسبية التقليدية.

- دوافع اختيار الموضوع:

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتني أختار موضوع "التحفيز والمردودية في المؤسسة"، فبالإضافة إلى الدوافع الذاتية و المتمثلة في رغبتني وفضولي الزائد على التعرف على أنجع الوسائل التحفيزية لرفع المر دودية، وكذا ميولي للبحث في الموضوعات التي تتعلق بالموارد البشري ، وهناك دوافع موضوعية منها: أهمية الموضوع في حد ذاته ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع جديد.

- أهمية وهدف البحث:

إن الهدف من هذا البحث هو تبيان أهمية التحفيز ودوره في رفع المر دودية ، وبالتالي في خلق القيمة للمؤسسة، خاصة في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي، حيث أن الاهتمام بتحفيز المورد البشري يعتبر كاستثمار في الرأس المال البشري، الذي يمهد لمؤسسة قادرة على المنافسة، ومواجهة التغيرات التي تفرضها البيئة الاقتصادية فالمؤسسات الجزائرية مثلا لا يمكن أن تساير ظروف ومعطيات الشراكة الأوروبية، ومشروع الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة إلا بالاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تحفيزهم ودفعهم لتفجير طاقاتهم ، بحيث تصبح المؤسسة قادرة على المنافسة ، و قادرة على

الإبداع ، إذ أن المؤسسة التي تهتم بتحفيز أفرادها تمتلك ميزة تنافسية خاصة بها تساعد على تحسين مردوديتها بشكل مستمر، و هذا يترجم أن المورد البشري هو أهم الأصول التي تبنى عليها الاستراتيجيات لمنظمات الأعمال في القرن 21 وبالتالي فان تحفيزه هو ما يساعد المؤسسات و بخاصة المؤسسات الجزائرية على الرفع من مردوديتها.

- منهجية البحث :

اعتمدنا في بحثنا على الأسلوب الوصفي والتحليلي، وذلك عند دراستنا للمفاهيم الكبرى التي تتعلق بالمورد البشري، التحفيز وسرد نظريات التحفيز، ثم الحديث عن المردودية في المؤسسة ، ثم التطرق إلى أهم واحداث الطرق لقياس المردودية.

أما عند دراستنا التطبيقية اعتمدنا على دراسة حالة لمؤسسة " SEROR " بتلمسان، وذلك انطلاقا من المعطيات المحصل عليها من المؤسسة، محاولين الوصول إلى مدى اهتمام المؤسسة بالتحفيز لرفع مردوديتها ، والوسائل المستخدمة في ذلك، والوقوف على واقع وحالة المؤسسة الجزائرية ضمن محيط يسعى لمواكبة التغيرات وكذلك هو الحال مع دراسة حالة مؤسسة "الاسمنت" بسعيدة وذلك حتى نتوصل في الأخير إلى أهم طرق التحفيز التي تستعملها كل مؤسسة بغية رفع مردوديتها.

وخلال دراستنا قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول:

- الفصل الأول: تحفيز الموارد البشرية.
- الفصل الثاني: المردودية وخلق القيمة.
- الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسستي (SEROR) بتلمسان و الاسمنت بسعيدة.

الفصل الأول

مقدمة الفصل الأول :

يعتبر موضوع إدارة العنصر البشري من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال إدارة الأعمال ونظرا لحساسية هذه الوظيفة و التي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج وهو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الوظيفة ، ومن أهم ما تقوم به إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تخطيط الموارد البشرية بما فيها من عملية استقطاب واختيار فتعيين وغيرها من وظائف هو تحفيز الأفراد لما له من أهمية في رفع دافعية العمال نحو العمل وبالتالي زيادة الإنتاج بما يضمن للمؤسسة الربح و الاستمرارية كما أن أهمية التحفيز تتبع من اهتمام العنصر البشري بالعمل و تظهر عندما يبذل في عمله من خلال مكافآت مادية كانت أو معنوية وهذا هو موضوع بحثنا في هذا الفصل حيث قسمنا الفصل إلى أربعة مباحث وكل مبحث إلى مطالب تعرضنا في أول مبحث إلى الموارد البشرية من مفهوم لها وماهية لإدارة الموارد البشرية بمفهومها ووظائفها وأهدافها وتحدياتها لنبرز دور النظريات الإدارية في تسيير الموارد البشرية أما في ثاني هذه المباحث فقد تم التطرق إلى ماهية التحفيز ثم أنواعه ثم أسس منحها ثم أهميته لنمر إلى ثالث المباحث والذي اشتمل على نظرية التعزيز في التحفيز فالمبحث الاخير الذي اشتمل على نظريتنا المحتوى والعمليات في التحفيز .

التمهيد :

❖ تعريف المورد البشري Human ressource :

تعددت التعاريف و تنوعت حول المورد البشري إلا أن معظمهم اتفقوا على أن الموارد البشرية "هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين حيث يختلف هؤلاء الأفراد في بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"¹ .

وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة اهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيه الأفراد و تغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات .

كما أن خصائص الموارد البشرية تختلف من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم و كفاءاتهم و قدراتهم .

كما انه يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين كلي و جزئي:

○ فالمنظور الكلي يعني "جميع سكان الدولة المدنيين منهم و العسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وثقافيا وتربويا"² وتتضمن الموارد البشرية الفئات التالية:

- الفئات المهيأة و المؤهلة للعمل.
- الفئات غير المهيأة والمؤهلة للعمل بسبب السن أو بسبب وجودهم في مؤسسات معينة كالسجون والمستشفيات .

- أما الفئات التي تقع في مجموعة الأولى فهي مكونة من:

¹ د.حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 ص 25
² د. عبد البارئ إبراهيم درة ، د. زهير نعيم الصباغ "إدارة الموارد البشرية" منى دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2008 ص 20

1. احتياطي قوة العمل: و يتكون من أولئك الذين يعملون و لا يهدفون إلى الكسب الاقتصادي كأولئك الذين يعملون في بيوتهم (ربات البيوت) ومنشاتهم وبعض الطلاب الجامعيين و المتقاعدين.

2. مجمل قوة العمل (الموارد العاملة) و تتكون من:

▪ العاملين في القوات المسلحة و قوات الأمن العام

▪ قوة العمل المدنية و تتكون من :

◀ العاملين براتب أو اجر.

◀ العاطلين عن العمل (أي القادرين على العمل و الراغبين فيه ولكنهم

لا يجدون عملا لسبب أو لآخر).

○ أما المنظور الجزئي الضيق فيعني مجموع العاملين في منظمة أو مؤسسة ما

ويكون مجال الاهتمام هنا مجموعة طاقتهم واستعداداتهم، وقدراتهم، ومعارفهم،

ومهاراتهم، وقيمهم، واتجاهاتهم، وخصائصهم الديمغرافية.

وفي هذا السياق نشير إلى أن قوة العمل تتضمن ثلاث مقومات هي¹:

- قدرة الفرد على العمل Ability To Work

- رغبة الفرد في العمل Willingness To Work

- إتاحة العمل للفرد Availability To Work

¹ د. محمد نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية" الجامعة الأردنية دار الشروق للنشر الطبعة 3 . 2005 ص 35

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تدار مختلف التنظيمات أيا كان شكلها القانوني أو التنظيمي، سواء كانت منظمات خاصة، منظمات خدمات وغيرها التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، والهيئات الحكومية من خلال الأفراد وتتوقف فاعلية وكفاءة هذه المنظمات على أسلوب إدارة الأفراد بها.

والجهة المسؤولة عن الأفراد في المنظمة هي "إدارة الموارد البشرية" ويمكن تعريفها على أنها:

• "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"¹.

وأهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية² يتمثل في التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة، و بين خصائص الوظائف بما فيها من اختلاف أيضا.

• كما يعرفها CITEAU J.P من خلال دورها في زيادة فاعلية المنظمة وذلك عن طريق³:

1. الحصول على الموارد البشرية ، استعمالها ، تطويرها وتحفيزها من أجل تحقيق نتائج المنظمة.

2. حل جميع المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل (الأهداف، الثقافة، التكنولوجيا...) وإدارتها من أجل تحقيق التكامل والاندماج بين الأفراد والمنظمة.

• ويمكن أيضا تعريفها على أنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"¹.

¹ د. حمداوي وسيلة "مرجع سبق ذكره" ص 28

² سعاد نانف برنوطي " إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر 2001 ص 15

³ J.P CITEAU "gestion des ressources humaines" principes généraux et cas pratiques Armond colin

1977 page

❖ وظائف إدارة الموارد البشرية (أنشطة) Human Ressource Management

: Activities

تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في الحصول على احتياجاتها من الأفراد و تنميتها واستخدامها، وتقييم أدائها والمحافظة عليها واستمرار بقائها في المنظمة وذلك بالكم والكيف المناسبين².

ومن بين أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي:

* **تخطيط الموارد البشرية:** ويتناول هذا النشاط العديد من المجالات منها:

تخطيط القوى العاملة، تحليل وتصميم الوظائف، استقطاب والاختيار والتعيين.

* **تنمية الموارد البشرية:** ومن بين مجالات هذا النشاط:

التأهيل والتهيئة المبدئية، التدريب والتكوين

* **التعويض والتحفيز :** ويشمل هذا النشاط بعض المجالات منها :

تقييم الوظائف تحديد الأجور والرواتب ، التحفيز الفردي والجماعي

* **صيانة الموارد البشرية:** وتشتمل على بعض المجالات منها:

الخدمات الاجتماعية..الخ

* **علاقات العمل:** وتشمل التخطيط وتنمية المسار الوظيفي والحركة الوظيفية (النقل،

الترقية، الاستقالة والمعاش) .

المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية

يعمل المديرون وإدارات الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف وذلك بتحقيق التوازن بين متطلبات كل منظمة حيث يتمحور الهدف الأساسي لإدارة الموارد

¹ مصطفى نجيب شويش "مرجع سيق ذكره" ص 27

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية" جامعة منصوره 2007 ص 22

البشرية حول تزويد المنظمة بالموارد البشرية وتطويرها بغية تلبية احتياجات المنظمة ورغباتها وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي:

1 – الأهداف التنظيمية: Organizational Objectives

أي يجب أن تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد فيها فهي لم توجد لتحقيق أهدافها بصورة خاصة وإنما يتمثل نجاحها في تسيير أهداف كافة الإدارات بالمنظمة بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل عام .

2 – الأهداف الوظيفية Functional objectives

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة ، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين بها

3 – الأهداف الاجتماعية societal objectives

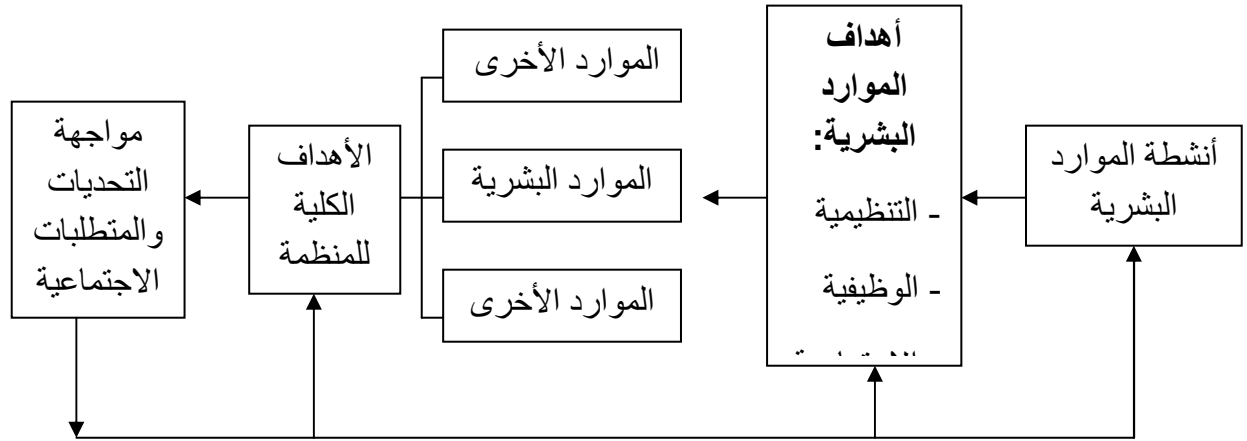
تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية وذلك للاستجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية وذلك من خلال تشغيل الأفراد حسب قدراتهم وطبقا لتشريعات وقوانين العمل ومواكبة متطلبات النقابات ومراعاة قواعد الأمن والسلامة

4- الأهداف الشخصية Personal objectives

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين وذلك بما يساعد على حمايتهم و الحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وحفز همهم للعمل والإنتاج وذلك لان إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق الرضا الوظيفي يحتاج إلى قدر كبير من اهتمام إدارة الموارد البشرية .

والشكل التالي يوضح العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وأهدافها:

الشكل (1-1) العنوان: العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية وأهدافها :



المصدر : د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" جامعة منصوره 2007 ص 21.

المطلب الثالث : تحديات إدارة الموارد البشرية

لقد حدث كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغيرات الكثير من التحديات والعقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من ناحية واتجاه المنشأة من ناحية أخرى نلخصها فيما يلي 1 :

1- التحديات الدولية والعالمية : حيث أن السوق العالمي أصبح يتطلب إتقاننا

جيدا للمهنة و مهارة جيدة في أداء الأفراد.

2- تحديات النوعية والجودة : أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أساسي في

تحقيق نوعية جيدة وجودة عالية في التصنيع وأهمية كبيرة في تشجيع الابتكار والإبداع وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين من أجل تحقيق رغبات.

العملاء وتحقيق النتائج الجيدة في العمل واستخدام أفضل الخبرات والوصول إلى

أفضل قرار ممكن.

¹ على محمد ربايعه " ادارة الموارد البشرية " دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الطبعة 1 . 2003 الصفحة 24

3- التحديات الاجتماعية : من حيث التغيرات في سوق العمل وذلك في تركيب القوى العاملة وزيادة حجم القوة العاملة والتغيرات في الهياكل الاقتصادية ومهارات العاملين .

4- التحديات التكنولوجية : حيث أن زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة تؤدي إلى التغيرات الجذرية في أنواع التخصصات والمهارات التي تحتاج إليها المنشآت بالإضافة إلى زيادة أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياستها اتجاه العمالة لتتلاءم وتتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية .

المطلب الرابع: دور النظريات الإدارية في تسيير الموارد البشرية

1/ النظريات الكلاسيكية:

⊖ النظريات العلمية :

1- تايلور: كان اتجاه تايلور العام نحو مشكلة الإدارة هو تحديد المشكلة وتحليل موقف العمل من جميع جوانبه واستخدام معايير لقياس جميع العوامل الثابتة ثم استخدام دليل أو مبدأ من الملاحظات والدراسة وأخيرا إثبات صحة المبدأ تطبيقه فيما بعد: هذا ومن بين ما اشتهر به تايلور نظرية "دراسة الحركة والزمن" التي يمكن تلخيصها فيما يلي¹ :

- تحديد وتسجيل الحركة التي تتطلبها العملية الصناعية.

- تقسيم العملية إلى أجزاء حركية.

- وضع توقيت لكل حركة .

- تحليل المعلومات (الحركة والوقت الذي تستهلكه).

- استبعاد الحركات الغير ضرورية.

- إعادة تشكيل وتنظيم العملية في شكلها الجديد بالأسلوب العقلاني الرشيد.

¹ محمد سويلم "اساسيات الادارة" دار وهدان للطباعة 1999 ص 26

وقد حدد تايلور أربعة مبادئ للمدرسة العلمية¹ :

- تحليل الأعمال و دراسة العناصر المكونة لها على أساس علمي.
- الاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح لهم والاشراف الجيد على أعمالهم.
- تعاون الإدارة مع العمال وترغيبهم في العمل وفقا للطرق العلمية عن طريق تشجيعهم بالمكافآت النقدية.
- فصل مهام التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ وتفويض المهام الأولى إلى الإدارة ومهمة التنفيذ إلى العمال.

2- فايول: قال فايول "أن تدير هو أن تنظم، تقود، تنسق، تراقب"².

حيث أن :

- ✓ **التنبؤ:** يعني التطلع إلى المستقبل وتوجيه برنامج العمل
 - ✓ **التنظيم:** وهو تكوين نظام مزدوج للمنظمة مادي واجتماعي
 - ✓ **التنسيق:** يعني ربط وتنسيق كل الأعمال والجهود
 - ✓ **الرقابة:** وهي السهر على السير الحسن والمطابق للقواعد الموضوعية وللأوامر المعطاة.
- كما وضع فايول الوظائف الإدارية في ستة وظائف (الإنتاجية، التسويقية، الأمنية...)
كما أن الإدارة ليست مكسبا شخصيا أو ميزة معينة للقائد أو المدير، إنما هي وظيفة كبقية الوظائف الأخرى تقوم على مجموعة من المبادئ نجل أهمها في ما يلي³ :
- **السلطة :** و يعني هذا المبدأ أن من يريد السلطة لابد أن يكون راغبا في تحمل المسؤولية المرتبطة بها وهذا ما يعرف في يومنا هذا بمبدأ تكافؤ السلطة و المسؤولية
 - **وحدة الأمر :** يعني هذا المبدأ ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط لا أكثر

¹ النشواني صلاح "التنظيم و الادارة في قطاع الاعمال" مركز الاسكندرية للكتاب 2000 ص 32

² صلاح النشواني "مرجع سبق ذكره" ص 32

³ حنفي محمود سليمان "وظائف الادارة" مكتبة و مطبعة الاشعاع 1998 ص 18

▪ **وحدة التوجيه :** أي ضرورة وجود رئيس واحد فقط وخطة عمل واحدة لمجموعة الأنشطة، فإذا كانت هناك مجموعة من الأنشطة يقوم بتنفيذها عدد من الأفراد فإن مبدأ التوجيه يعني ضرورة أن تكون هناك خطة عمل واحدة للمجموعة كلها تحمل في طياتها هدفا واحدا وهذا الأمر لا يمكن تحقيقه إلا إذا توافر عنصر التنسيق المناسب بين جميع هذه الأنشطة هذا لا يأتي إلا من خلال وجود رئيس واحد لمجموعة الأنشطة

▪ **وحدة الاتصال :** ويعتبر هذا المبدأ بمثابة العمود الفقري الذي يربط فقرات تنظيم ببعضها البعض وذلك لأنه يحدد سلسلة الاتصالات داخل المنظمة والتي تحدد بدورها التبعية التنظيمية لجميع الأفراد داخلها

▪ **تقسيم العمل أو التخصص :** أي ضرورة أن يكون هناك نوعا من التخصص في أداء العمل و ذلك لأنه يؤدي إلى رفع الإنتاجية

▪ **نطاق الإشراف :** أي تحديد عدد الأفراد الذين يمكن لرئيس واحد الإشراف عليهم بشكل فعال و مباشر، وعليه فانه لا يدخل في نطاق الإشراف الخاص برئيس مجلس إدارة منظمة ما جميع الأفراد العاملين بهاو نظرا لان إشرافه عليهم لا يعتبر اشرفا مباشرا، كما أن هذا الإشراف لا يكون فعالا نظرا لكبر عدد المرؤوسين أيضا .

⊖ النظرية البيروقراطية:

وتقترن بالعالم الاجتماعي MAX WEBER ويهدف هذا النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشدا وعقلانيا عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات صارمة داخل المنظمات وذلك من خلال التخصص واستبعاد العلاقات الشخصية ومن ناحية أخرى فقد اهتم "فيبر" بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين، عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعمل.

• الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية :

لقد تم توجيه مجموعة من الانتقادات إلى المدرسة الكلاسيكية نجملها فيما يلي¹:

- اعتبر تايلور أن زيادة الأجر هو المحرك الرئيسي لرفع مستوى الأداء .

- وضع فروضا خاطئة عن الإنسان حيث اعتبره كله رشد وعقلانية فقط وهذا

غير صحيح فالإنسان مزيج من الرشد والعقلانية والأحاسيس والمشاعر.

- إن وظيفة الإدارة في المنظمة في ظل الإدارة العامة هو إعداد معايير للأداء

وتطبيقها لكي تحقق الأهداف التنظيمية، وكانت الإدارة تركز أساسا على تحقيق حاجات

المنظمة، دون حاجات الفرد العامل.

- أهملت النظرية الكلاسيكية وجود تنظيمات غير رسمية بل ولم تعترف بوجودها

على الإطلاق.

- تعاملت النظرية الكلاسيكية مع الإنسان كتعاملها مع الآلة و تجاهلت الإنسانية

في العمل، كما افترضت أن الفرد غير عقلائي و انفعالي ولذا وجب السيطرة علة هذا

السلوك غير الرشيد و التأثير فيه من خلال الحوافز المادية، كما اعتبرت أن الإنسان يتجاوب

بشكل آلي مع تلك الحوافز كالرواتب والمزايا المادية الأخرى.

2/ النظريات السلوكية:

ركزت هذه النظريات على الجانب الإنساني من الإدارة، وعلى المبدأ الذي يقول انه

عندما يعمل الأفراد مع بعضهم البعض بغرض تحقيق أهداف جماعية فإن هؤلاء الأفراد

يجب أن يسود بينهم التفاهم التام .

⊖ نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو) :

تعتبر أول دراسة تهتم بالسلوك الإنساني في البيئة التنظيمية وكان أول ظهور لهذه

الدراسة في جامعة هارفارد في مصنع "هوثورن" التابع لشركة "ويسترن إلكترونيك" بمدينة

شيكاغو الأمريكية وذلك عام 1927، حيث لاحظ المقيمون على المصنع ظاهرة جديدة تمثلت

في تقييد العاملين لإنتاجيتهم، لهذا حاول التون مايو وزملاؤه دراسة العلاقة بين شروط العمل

المادية (إضاءة، أجور، أيام العمل، فترات الراحة، الضوضاء) والإنتاجية، وقد توصلوا إلى

مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ حنفي محمود سليمان "مرجع سبق ذكره" ص 21

1- إن زيادة الإنتاج لم تكن بسبب عوامل بيئية متغيرة وإنما لان الإدارة تهتم بالعاملين وتراعي رغباتهم وشعورهم أي انه للإدارة تأثير كبير بالإضافة إلى الجوانب المادية على الإنتاج والإنتاجية¹.

2- إعطاء المزيد من الاهتمام إلى جماعة العمل غير الرسمية والتي لم يتعرض لها أصحاب المدرسة الكلاسيكية.

3- إن الأفراد الذين يؤلفون قسما من أقسام العمل في المنظمة ليسوا أفراد منعزلين بل أنهم يشكلون أيضا مجموعة تربط فيما بينها علاقات وتقوم نفس هذه العلاقات بينهم وبين رؤسائهم وبينهم وبين الشركة ذاتها .

4- أن حالات عدم التكيف الاجتماعي في جماعة ما لا يرجع إلى اضطراب نفسي عند الفرد ذاته، بقدر ما ترجع إلى اضطراب في العلاقات بين المحور الثلاثي الأبعاد الذي يتكون من: الفرد والعمل وسياسات المنظمة (المشروع).

5- أن الإدارة الديمقراطية (أي مشاركة العاملين في الإدارة) هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة .

6- أن ما يحفز الأفراد للعمل ليس بالفعل العامل الاقتصادي وحده وإنما العامل الاجتماعي أيضا .

• ويعاب على هذه النظرية أنها تنتهج أسلوب البحث العلمي بمعنى أنها قامت في بدايتها على دراسة العلاقات بين بيئة العمل المادي من ناحية والإنتاجية من ناحية أخرى بافتراض وجود علاقة طردية بينهما و لما لم تتحقق هذه النتائج اتجهت الدراسة إلى وجهة أخرى خالية من أية فروض علمية مسبقة يراد التأكد من صحتها، كما أنها بالغت في إبراز الدور الاجتماعي للفرد، وتغاضت عن الصراعات التي قد تحدث في جماعة العمل نفسها، وفي تركيزها على إثر الحوافز المعنوية والتنظيم غير الرسمي على أداء الفرد فهي تتجاهل أثر الحوافز المادية والتنظيم الرسمي² .

☉ نظرية الفلسفة الإدارية (Douglas Mc Gregor) :

¹ محمد سويلم "مرجع سبق ذكره" ص 34

² حنفي محمود سليمان "مرجع سبق ذكره" ص 29

يشرح ماكجريجور نظريته في تفسير السلوك الإنساني في العمل اعتمادا على فلسفة (أو نظرية) الإدارة التي تحكم السلوك الإداري وتشرحه، وقد عرض أفكاره تحت مسميات هي نظرية x ونظرية y التي سنعرض أهم الأفكار التي جاء بها في الجدول التالي:

الجدول (1-1) العنوان: نظرية (Mc. Gregor)

نظرية y	نظرية x	نقاط الاختلاف
<p>- يحب العمل و يفضل على الفراغ</p> <p>- يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطرة</p> <p>- لا توجد ضرورة للرقابة الدقيقة</p> <p>- أثناء العمل فهو جدير باختيار أفضل السبل والوسائل لتحقيق الأهداف المطلوبة (رقابة ذاتية)</p> <p>- إضافة إلى الأجر والمزايا لمادية فهو يبحث عن الانتماء إلى المجموعة والاعتراف وتحقيق الذات</p>	<p>- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.</p> <p>- خامل بطبعه لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.</p> <p>- يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ما يفعل.</p> <p>- عديم المسؤولية يحتاج إلى الرقابة الشديدة.</p> <p>- الأجر والمزايا المادية هي أهم الحوافز لديه للعمل</p>	<p>الطبيعة الإنسانية</p>
<p>يمكن أن يقوم الأشخاص بتوجه أنفسهم و أن يكونوا ملتزمين إذا تم تحفيزهم بشكل ملائم</p>	<p>تهتم بتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم بالتهديد و العقاب و القوة مع ضرورة الرقابة و المتابعة الدقيقة</p>	<p>وظيفة الأفراد</p>

المصدر: حنفي محمود سليمان "وظائف الإدارة" مكتبة ومطبعة الإشعاع 1998

ص 32

Ⓒ **نظرية التنظيم الاجتماعي (Whyte Bakke) :**

ركزت نظرية (باك) للمنظمة على عملية التفاعل التي تنطوي عليها أي التفاعل بين الفرد و المنظمة فبينما يأمل الفرد أن يستغل المنظمة لتحقيق أهدافه الشخصية من ناحية فان المنظمة بدورها تحاول استغلال الفرد لتحقيق أهدافها الشخصية من ناحية أخرى، وعليه فان المقصود بعملية التفاعل هي تلك العملية التي يمكن من خلالها أن تغير المنظمة الفرد لصالحها، والتي من خلالها أيضا يستطيع الفرد أن يؤثر على المنظمة لصالحه هو، بالتالي فان (باك) يركز على شرح طبيعة التفاعل التي تحدث داخل المنظمة لا إلى وضع مجموعة القواعد التي تنظمها .

● نظرية النظام التعاوني (Chester Bernard) :

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني، حيث أن الأفراد يحاولون التغلب على القيود الطبيعية والبدنية والاجتماعية التي تؤثر عليهم وعلى الظروف المحيطة بهم عن طريق التعاون فيما بينهم حيث ينظر برنارد إلى فكرة التنظيم الرسمي على انه نظام تعاوني يتمكن فيه الأفراد من الاتصال ببعضهم البعض وتكون عندهم الرغبة في المساهمة والمشاركة بأعمالهم نحو تحقيق هدف مشترك¹، كما اهتم بدراسة حاجات الأفراد المعنوية منها والمادية وبأسلوب القيادة كأساس لربط العاملين بأهداف المنظمة وبالتنظيم غير الرسمي والسلطة في التأثير على سلوك العاملين.

● نظرية اتخاذ القرارات (Simon) :

لقد ركزت هذه النظرية على اختيار القرار الرشيد من بين مجموعة من البدائل المحتملة وتقوم هذه النظرية على معالجة مكونات عملية اتخاذ القرار (القرار نفسه، الأشخاص أو المجموعات المتخذة للقرار، تحليل القرار).

وقد استخدم هرم القرارات كأسلوب لبناء التنظيم ذاته "وقد اقترح إمكانية تصميم الهيكل التنظيمي حول تلك النقاط التي يتم عندها اتخاذ القرارات وكذلك الأشخاص الذين تتوفر لديهم المعلومات التي تتطلبها عملية اتخاذ القرارات"².

¹ صلاح النشواني "مرجع سبق ذكره" ص 52

² حنفي سليمان "مرجع سبق ذكره" ص 38

● نظرية "Ouchi" Z :

في الحقيقة هي تنظير لبعض ممارسات الإدارة اليابانية، ولذلك فهي عبارة عن فلسفة إدارية والكثير من الاقتصاديين لا يعتبرها نظرية بمفهوم الكلمة إلا أننا سندرجها في بحثنا لامتيتها في إبراز دور الفرد في فاعلية الأداء في المنظمة.

وهذه الفلسفة الإدارية التي تقوم على مجموعة مميزات تخص الإدارة اليابانية نذكر منها ما يلي :

- 1- إن المدراء كانوا يوماً عاملين اعتياديين ثم وصلوا إلى هذه المراكز وفقاً للتدرج الوظيفي عن طريق الترقية، وعليه فإن المدير الياباني لا ينفصل بارتباطه عن العاملين.
- 2- العلاقة الجيدة القائمة بين الإدارة والعاملين، ممثلي نقاباتهم العمالية حيث تكون مصالحهم مترابطة بشكل وثيق.
- 3- التشاور الواسع المدى والمناقشات بين الإدارة و العمال في الأمور التي تتعلق بالشركة حول ميادين العمل، من أجل اتخاذ القرارات و لقد اهتم النموذج الياباني بالجانب الإنساني في العمل، حيث تعتبر استخدام العامل في المنظمة استخدام مدى الحياة، حيث لا يوجد ما يهدد حياته كالبطالة والتسريح (إلا في حالات الإفلاس) واعتبار العمال من عوامل الإنتاج التي لا يمكن تعويضها، و بهذا يزداد الاهتمام به في مجال التدريب المستمر وتقديم الأجور العالية و المحفزات الخ .

و يقول "أوشي" إن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور تحول دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة و بالفاعلية اعتماداً على الثقة، والمهارة في التعامل والألفة والمودة وعلى الخصائص السابقة¹ .

● النـقـد :

¹ ناصر محمد العدلي "السلوك الإنساني التنظيمي منظور مقارن" الاردن 2003 ص 144

تتفق النظريات السلوكية على الاهتمام بالفرد ومحاولة فهم وتفسير سلوكه، وهو أساس لتحقيق أهداف المنظمة وتناولت كل نظرية جانبا لتفسير السلوك، إلا انه يعاب عليها إغفالها لبعض المتغيرات البيئية وتأثيرها على الفرد والمنظمة .

المبحث الثاني : التحفيز

إن عملية الأداء ترتبط بعدة عوامل هي القدرة والمعرفة والرغبة أي يجب أن يكون الفرد قادرا على أداء المهمة، عارفا بكيفية القيام بها وراغبا في أدائها ويكون دور القيادة التدريب لتنمية قدراته ومعرفته بأداء المهمة ثم التحفيز لزيادة الرغبة في الأداء وهذا الأخير هو ما سنتطرق إليه في هذا البحث.

المطلب الأول : ماهية التحفيز

لقد لقي موضوع التحفيز اهتماما كبيرا خاصة من قبل رجال علم النفس الصناعي الذين كانت لهم دراسات عديدة في هذا المجال حيث انتهت كل الدراسات إلا انه لا يمكن حث الفرد عن العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك تحفيز على ذلك وعلى اثر هذا سنتطرق لتعريف التحفيز.

❖ **تعريف التحفيز :** يمكن تعريف التحفيز بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد ومن هنا يتبين أن التحفيز عملية تتعلق أساسا بثلاثة عناصر : بذل الجهود، الأهداف واحتياجات الفرد فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد ولكن هذا الجهد لا يكون ايجابيا إلا إذا تم توجيهه كما وكيفا لخدمة أهداف المؤسسة وأخيرا كي تستمر عملية التحفيز يجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد¹ .

كما يمكن تعريف التحفيز على انه " دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره أو زياد شدته"².

ونظرا لان التحفيز مرتبط بضرورة وجود حوافز دعت الضرورة والأهمية إلى تعريف الحوافز .

¹ www.ikhwan.net

² www.aljamaa.info

- لقد تعددت وتنوعت تعاريف الحوافز بين الباحثين والمفكرين نبرز بعضها فيما يلي:
- إن الحوافز تعرف على أنها "فرص أو وسائل (مكافآت ، علاوات الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم و تخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم و ذلك لإشباع حاجاتهم"¹.
 - كما يمكن تعريفها على أنها : "عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عن أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتمثل في الأجر أو الزيادة في الراتب و المنافع المادية الأخرى أو المعنوية تتمثل في زيادة السلطة و النفوذ أو الهيبة وإلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب علينا أن نعبر عليها بقيم مادية"².
 - كما عرفت على أنها "مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الأهداف المنشودة من ناحية أخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية و المحيطة"³.
 - وتم تعريفها على أنها " المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين وبالتالي فان العوامل والمتغيرات التي تحت الفرد على التصرفات بطريقة معينة وتقلل أو تزيد من سرعة هذا التصرف يطلق عليها اسم الحوافز"⁴.
 - وقد عرفها احد الباحثين "بأنها قوة خارجية عن الشخص و قد تكون مادية أو معنوية أو في شكل عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالفرد ، تدفعه أو تحثه على الارتفاع بمستوى أدائه الإنساني إلى مستوى اعلي بهدف الحصول على مزايا جديدة"⁵.
- ❖ من التعاريف السابقة نستخلص أن دور الحوافز ماهو إلا دفع الفرد للسعي والاجتهاد من أجل تلبية رغبة معينة فالتحفيز يعبر عن رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد تحقيقها .

¹ مصطفى نجيب شويش "ادارة الموارد البشرية " الجامعة الاردنية دار الشروق للنشر 2005 اصدار 2 ص 208

² نفس المرجع ص 49

³ عبد الحميد عبد الفتاح "مرجع سبق ذكره" ص 225

⁴ نفس المرجع ص 224

⁵ د. احمد محمد المصري " الادارة و المدير العصري " مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية(دون سنة نشر) ص 62

فحينما نقول انه على المديرين تحفيز العمال فإننا نقصد أنه عليهم العمل على إشباع بعض حاجات العمال بإتباع أسلوب وسلوك معين مرغوب فيه وهنا يقول بارجورون Bergeron " عند قولنا أن المدير يعرف جيدا كيف يحفز مرؤوسيه هذا يعني انه يتصرف معهم بطريقة ملائمة من اجل اشباع حاجاتهم و رغباتهم وأنه يدفعهم للعمل بكفاءة¹.

ومن هنا يمكن الوقوف على العناصر التالية :

- (1) - الحوافز هي مجموعة من الادوات و الوسائل.
- (2) - تقوم المنظمة بتوفير تلك الحوافز حسب إمكاناتها.
- (3) - تتعدد أنواع الحوافز ليس بحسب قدرة المنظمة وإمكاناتها فحسب بل بحسب احتياجات الافراد و دوافعهم أيضا .
- (4) - يتمثل الهدف الاساسي من الحوافز في إشباع حاجات الافراد بمختلف تقسيماتها من ناحية و تحقيق الانتاجية المحددة من ناحية اخرى .
- (5) - يجب اخذ الظروف والمتغيرات البيئية في الحسبان عند اعداد نظم الحوافز في المنظمة .

كما تجدر الاشارة إلى أن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم الاخر بالمعنى الضيق .

فالحوافز بالمعنى الواسع هي مثيرات خارجية تثير وتحرك الدوافع لبدء سلوك ما او إيقافه او تشجيعه او تنشيطه او توجيهه او تغيير شدته .

أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط في الغالب بكلمة نظام أي نظام الحوافز وتعني خطط دفع الاجور وقد تشمل هذه الخطط خطط فردية مثل خطة دفع الاجور بالقطعة لعامل ما أو خطط دفع جماعية او خطط مشاركة العاملين في الأرباح .

¹Pierre .j.Bergeron "la gestion moderne" théories et cas ed: Creatars morin canada 1983;page 188

◀ العلاقة بين الدوافع و الحوافز (الفرق والارتباط) :

إن فهم دافعية الأفراد وحاجاتهم يساعد الى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للحوافز داخل المؤسسة إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز على حقائق فعلية وأسس صحيحة تخص رغبات الافراد ويحقق وفرا في التكاليف من جهة وزيادة الإنتاجية من جهة ثانية.

حيث أن مصطلح الدافعية مشتق من الكلمة اللاتينية « Mover » و تعني التحرك أو البعث للحركة وبهذا تعرف الدافعية على أنها¹: " القوة الداخلية التي تدفع الانسان لأن يقوم بالحركة التي تعبر عن الاعمال والسلوكيات الانسانية، فالدافعية ماهي في الحقيقة الا عبارة عن محركات داخلية أو قوى كامنة غير مرئية يحس بها الانسان وتدفعه لأن يتصرف أو يعمل من أجل اشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها ذلك أن عدم اشباعها يحدث لديه حالة من التوتر وعدم التوازن مما يتطلب الأمر الإتيان بتصرف او سلوك معين لاحداث الاشباع وإزالة التوتر وإعادة التوازن الداخلي " .

• كما يرجع Luthans الدافعية الى انها عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة تنشط وتستحث وتعد وهكذا فان مفتاح فهم الدافعية يكمن في فهم المصطلحات : الحاجات، البواعث، الحوافز، فالحاجة هي عبارة عن نقص ينشأ عن عدم التوازن فمثلا تتواجد حاجة فيزيولوجية حينما يحرم الجسم من الغذاء والماء اما الدوافع فتوفر قوة محرّكة نحو تحقيق الهدف وتشكل جوهر عملية الدافعية فمثلا الحاجة الى الطعام والشراب تترجم إلى دوافع الجوع والعطش ليأتي بعد ذلك الحافز الذي يعرف بانه كل شيء يحقق الحاجة ويقلل من الدافع والحوافز في هذه الحالة هي الطعام والماء².

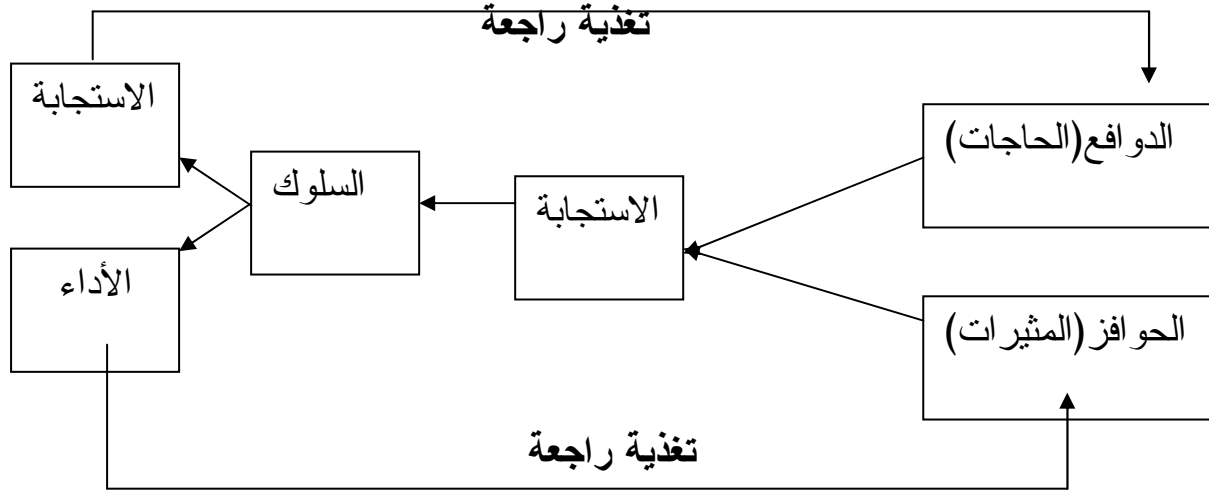
❖ استنادا إلى ما سبق فان الدوافع هي الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد حيث إن جميعها تحركه نحو الهدف المحدد وبالتالي فهي مسببات داخلية للسلوك والتي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين والدوافع تختلف عن الحوافز كون هذه الاخيرة تعتبر عوامل خارجية او مثيرات تحرك الانسان للاستجابة والقيام بسلوك معين يحقق هدفا معينا (أو يشبع

¹ د.حسين حريم" السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال" الاردن دار حامد للنشر 2004 ص 108

² Fred luthan,Organizational behaviour 6th ed(n,y:mcgrqw hill ,inc 1992 p14

حاجة) و يساعد المنظمة على إنجاز أداء معين والشكل التالي يوضح الارتباط الوثيق بين الحوافز والدوافع.

شكل (1-2) العنوان: إرتباط الدوافع بالحوافز



المصدر : د عبد البارئ إبراهيم درة ، د . زهير نعيم الصياح " إدارة الموارد

البشرية" منحنى نظمي دار وائل للنشر ط1 2008 ص 413

- ملاحظة : يكمن دور التغذية الراجعة في أنها ترسل إشارات إلى الدوافع و الحوافز فيجري تعديل فيها او تبقى على حالها .

وفي الأخير يمكن القول ان هناك اختلاف بين مفهوم الحوافز والدوافع في حين أن هناك ارتباط أو علاقة بين معرفة (الدوافع والحاجات) وتحديد الحوافز وأن نجاح نظام الحوافز يعتمد بالدرجة الاولى على المعرفة التامة بحاجات ودوافع الأفراد ولقد اشرنا فيما سبق الى ان الدوافع هي تعبير عن حاجات الفرد وهي داخلية وشخصية في حين أن الحوافز عكس ذلك فهي خارجية وتتمثل في عوامل موجودة في بيئته توفرها المؤسسة لاثارة الدافع وبالتالي تحقيق اشباع حاجة على مدى التوافق بين كل من الدوافع والحوافز حيث انه كل ما كان التوافق بين الاثنين كاملا كلما زاد تحريك الدوافع وإثارته لذلك يمكن القول ان المؤسسة التي تسعى الى رفع الروح المعنوية في العمل وتحسين الانتاجية يجب عليها ان

تدرس احتياجات العاملين لديها (دوافع العمل) وأولويات إشباعها بالنسبة لهم وتضع الوسائل المناسبة لإثارة هذه الدوافع لإشباع هذه الحاجات.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

تتعدد المداخل التي يمكن إتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المنظمات للعاملين بها، ومن بين تلك التصنيفات :

- 1- الحوافز المادية والحوافز المعنوية .
- 2- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- 3- الحوافز المباشرة وغير مباشرة .
- 4- الحوافز النقدية و الحوافز الغير نقدية .
- 5- الحوافز الايجابية و الحوافز السلبية .

ويمكن اضافة مدخل آخر وهو مدخل الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية حيث

تشير¹:

◀ **الحوافز المادية :** إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية او علاوات دورية أو استثنائية أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه .

◀ **الحوافز المعنوية :** تتمثل في ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالاهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير وإحترام آراءهم واقتراحاتهم وذلك بتقديم أوسمة النجاح وشهادات التقدير و إبراز اسماءهم في لوحات الشرف وما شابه ذلك.

◀ **الحوافز الفردية :** تمنح المنظمة الحوافز الفردية للأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الاداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة ومن امثلة الحوافز الفردية : الاجر بالقطعة ، المكافآت ، العلاوات ، الترقية المديح والثناء وغيرها.

◀ **الحوافز الجماعية :** تمنح على مستوى جماعة العمل لتشجيع التعاون والترابط والتكامل والانسجام وتنمية روح الفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية ومن امثلة الحوافز

¹د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي(مرجع سبق ذكره) ص374

الجماعية : المشاركة في الارباح، تملك اسهم في المنظمة والمزايا الاضافية من العلاج المجاني، الرعاية الاجتماعية، المساهمة في مصروفات تعليم الاولاد في المدارس.... الخ

◀ **الحوافز المباشرة** : تؤثر على الافراد بصورة مباشرة عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الاداء وذلك من خلال ربط الاجر بالانتاج ومنح المكافآت والعلاوات وشهادات وأوسمة وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية

◀ **الحوافز الغير مباشرة** : تتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة و بذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة

◀ **الحوافز الايجابية** : تمنح الحوافز الايجابية للأفراد و الجماعات في صورة اثابة عن العمل مما يحقق مزايا مادية او معنوية ، فردية او جماعية

◀ **الحوافز السلبية** : تمثل أسلوبا للتهديد و التخويف اذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم الالتزام بالحدود المبينة في العمل والسلوك والتصرف والاداء كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الافراد وابعادهم عن الاهمال والتهاون والاخلال بالواجبات مثل الخصومات والحرمان من الترقية..... الخ

◀ **الحوافز النقدية** : هي تلك الحوافز التي تمنح للعاملين في صورة نقدية فقط مثل الاجور و الرواتب والعلاوات والمكافآت والمشاركة في الارباح وغيرها

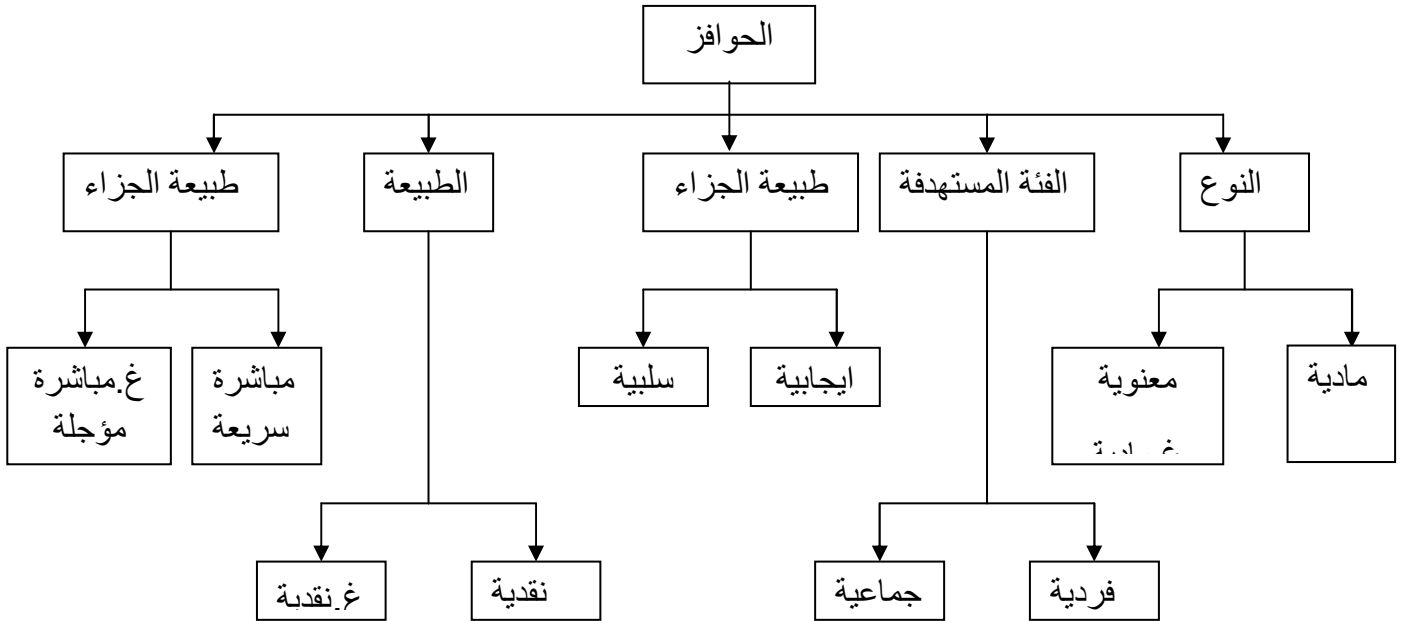
◀ **الحوافز الغير نقدية** : تتمثل في الحوافز التي تمنحها المنظمة لعاملها في شكل غير نقدي وهي سياسات ولوائح تقرها المنظمة لحفز العاملين كالمشاركة في وضع الخطط و الاهداف و النقل والترقية والمشاركة في ملكية المنظمة وفي وضع مواعيد العمل وغيرها.

◀ **الحوافز التقليدية** : تشير الى الحوافز التي جرى عليها العرف و اعتاد عليها العاملون في المنظمة

◀ **الحوافز الابتكارية** : هي تلك الحوافز التي تبتكرها المنظمات الرائدة باستمرار تشجيع العاملين لديها على الابداع والابتكار مثل الحوافز التي ابتكرتها حكومة دبي من جائزة للموظف المتميز واخرى للمدير المتميز وغيره وماذلك الا لتشجيع العاملين بها على التنافس والابداع والتميز

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3-1) العنوان: أنواع الحوافز



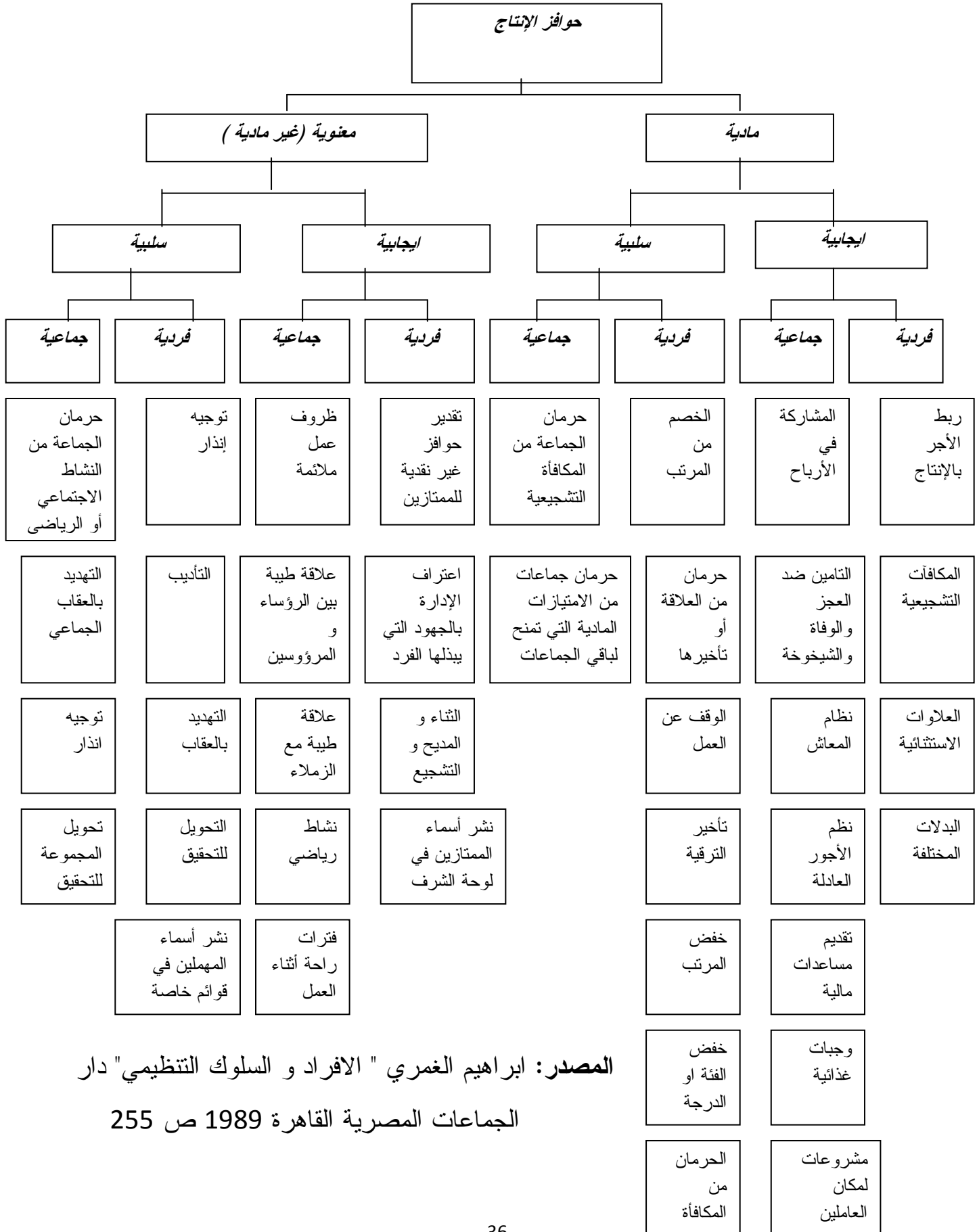
المصدر : د. عبد البارئ إبراهيم ، د. زهير نعيم الصباغ "ادارة الموارد البشرية"

منحى نظمي دار وائل للنشر ط 1 2008 ص 413

وقد تجتمع ايضا هذه المداخل وفق التقسيم الموضح في الشكل الموالي :

العنوان: أنواع الحوافز

الشكل (1-4)



المصدر: ابراهيم الغمري " الافراد و السلوك التنظيمي " دار

الجماعات المصرية القاهرة 1989 ص 255

المطلب الثالث : أسس منح الحوافز :

إن أهم أساس (معيار) لمنح الحوافز وهو التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، الأقدمية وفي مايلي عرض لهذه الأسس¹ .

▪ **الأداء** : يعتبر التميز في الاداء المعيار الاساسي ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، الجودة أو في وقت العمل أو وفر في التكاليف ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو النتائج النهائية للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

▪ **المجهود** : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لانه غير ملموس وواضح كما في اداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية لكن هذا المعيار أقل موضوعية من المعيار الاول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما انجاز العمل بالطريقة المطلوبة.

▪ **الأقدمية** : وهو المعيار الشائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما .

▪ **المهارة** : بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو براءاتالخ.

▪ **تحقيق الاهداف**² : وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الاهداف المسطرة والمحدد مسبقا.

¹د.احمد ماهر"ادارة الموارد البشرية"الدار الجامعية2004ص247

²د.حمداوي وسيلة"مرجع سبق ذكره"ص158

المطلب الرابع : أهمية الحوافز¹

تبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي :

أ- على المستوى الفردي :

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد واشباع حاجاته : طالما ان العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل احيانا، فيجب ايضا الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الابداع والحرص على دوام التقدم والنمو .
 - أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الافراد الى الوقوف على نتائج افعالهم ورد فعل الغير اتجاهها وبالتالي فالحوافز هي استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن ادائهم واشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
 - وسيلة للدعم المالي : للدعم المالي ضرورة كبيرة عند معظم الافراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الافراد من اشباع حاجاتهم المادية
 - تحمل المسؤولية : تمكن من تحمل المسؤولية واشباع حاجات ورغبات العاملين المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
- ب- على مستوى الجماعات :
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة
 - تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق الأداء المطلوب والوصول اليه بالكم والكيف المناسبين كما تسمح المشاركة لافراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الادارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

¹ <http://www.medofr.fr>.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب اثناء العمل.

ج- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

(1) التكيف مع متطلبات البيئة : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة من النواحي الاقتصادية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار طرق ووسائل حديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على امكانياتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال للموارد المادية و البشرية المتاحة .

(2) تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية و رفع مستويات الإنتاج كما ونوعا من ثم زيادة مبيعات وأرباح المنظمة.

(3) زيادة مستوى ولاء وانتماء العاملين للمنظمة .

المبحث الثالث : نظرية التعزيز في التحفيز

المطلب الأول : ماهية نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)

قبل البدء بالحديث عن نظرية التعزيز يجدر توضيح معاني بعض المفاهيم الهامة من بينها:

✓ المثير Stimulus

✓ الاستجابة Reponse

✓ التدعيم Reinforcement

✓ المدعم Renforcer

■ حيث يمثل المثير ذلك الحدث الذي يسبق حدوث الفعل والاستجابة فالمثير يهيئ ويعد للاستجابة او سلسلة الاستجابات فتلقي الموظف تعليمات من رئيسه هو المثير الذي يوجهه لانجاز العمل وتسلم الفرد خطابا يحمل اسمه هو المثير الذي يدفعه لقراءة الرسالة ولمس الانسان لجسم حار هو المثير الذي يحدث رد الفعل فيبتعد عن هذا الجسم الحار.

■ أما الاستجابة فهي النتيجة السلوكية للإثارة وهي ذلك النشاط او التصرف الذي يقوم به الفرد عقب حدوث المثير والاستجابات تفتقرن بالمثيرات أي بمعنى حين يحدث مثير تعقبه استجابة¹.

■ التدعيم : هو الشيء الذي يزيد قوة استجابة ما ويعمل في نفس الوقت على استثارة تكرار السلوك الذي سبق التدعيم وهو أيضا تلك العملية التي بمقتضاها تتحقق نتائج تعقب حدوث الاستجابة وتحوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة اخرى بالاضافة الى تعزيزها ففي المثال السابق اذا قام المدير بتوجيه المديح للموظف بعد انجاز عمله فسيديم ذلك استجابته (إنجاز العمل) ويزيد احتمال حدوثها مسبقا.

■ المدعم : هو أي شيء أو حادث يزيد او يحافظ على قوة الاستجابة ففي المثال السابق يعتبر المديح والتقدير الموجه من المدير مدعما ومن امثلة المدعمات في المنظمة : المكافأة الترقيّة، الإشتراك في برنامج تدريبي وغيرها.

¹ James Gibson ,John Ivencevich and James H.Donnely,organizations behavior,structure and processes 8th ed(Noston mass.Irwin1994 p172

❖ **نظرية التعزيز:** صاحب هذه النظرية هو skinner الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك وهذه النظرية مبنية على العلاقات بين السلوك ونتائج هذا السلوك، حيث أن النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الفرد تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك، وبالتالي فإن الفرد إذا ما تعرض لخبرة سارة (مكافأة) على عمل معين فإن احتمال استجابته سيتعزز وعلى العكس فإن تعرض لخبرة سيئة أو عقاب سيجعل احتمال تكراره لنفس السلوك في المستقبل أقل.

كما تجدر الإشارة إلى أن المعززات قد تكون على شكل ثناء على الموظف أمام زملاءه (الإعتراف) أو زيادة راتبه إذا ما أحسن أداءه معيناً أو تكون على شكل عقاب وتجاهل وهي بمثابة مؤثرات قوية على السلوك ويقترح بعض الباحثين استخدام القواعد التالية في المعززات¹.

- عدم إعطاء مكافأة متساوية لجميع العاملين.
- يجب إعلام العاملين بما عليهم أن يقوموا به لكي ينالوا تعزيزاً ما.
- يجب عدم معاقبة العامل أمام زملاءه .
- يجب أن تكون النتائج (العقاب أو المكافأة) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف.

¹مصطفى شويش "مرجع سبق ذكره" ص58

المطلب الثاني : أدوات نظرية التعزيز: هناك أربعة أدوات لنظرية التعزيز :

1- التعزيز الايجابي

2- التعزيز السلبي

3- العقوبة

4- الالغاء

وكل نمط من انماط التعزيز يكون نتيجة للسلوك المرغوب أو غير المرغوب.

ملاحظة : تتفاوت فاعلية المثير في احداث السلوك المرغوب حسب عدد مرات التعزيز وعلى قوة التأثير الذي يتركه المثير.

- **أنماط التعزيز :**

1- **التعزيز الايجابي :** وهو عملية ادارة النتائج المرضية للحوافز والتي تتبع السلوك المرغوب ، كما انه يجب الاشارة الى النتائج الجيدة تزيد التشجيع من حدوث الأداء والعمل الجيد مرة اخرى أي أنه يقوي الاستجابة ويزيد احتمالات تكرارها.

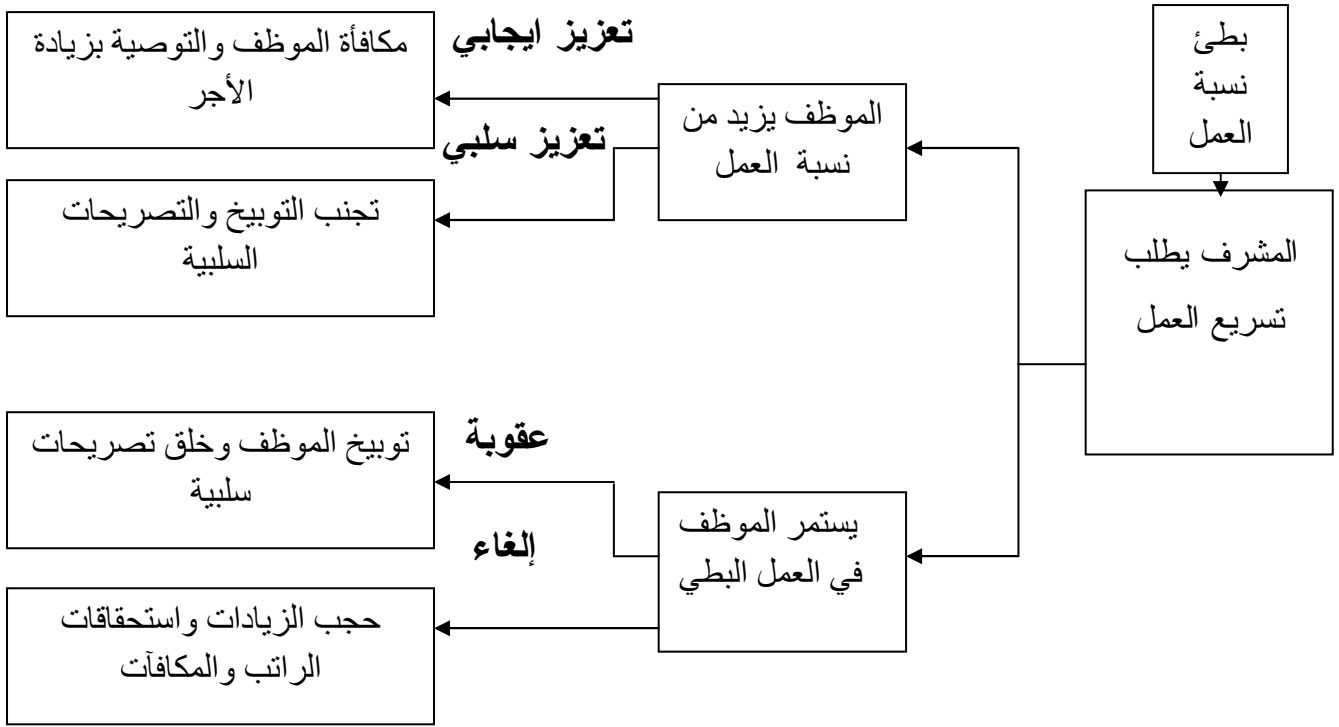
2) **التعزيز السلبي :** وهو عملية ازالة النتائج الغير المرغوبة والناجمة عن السلوك المرغوب ذلك لان الموظفين يتعلمون القيام بالاعمال الصحيحة من خلال تجنب الاوضاع الغير مرغوبة او الغير المرضية .

3- **العقوبة :** تحدث بشكل نمطي تبعا للاداء غير المرغوب وعادة ما ينص عليها صراحة في عقوبة التوظيف وفي اتفاقيات العمل وبالتالي فهو يضعف سلوكا غير مرغوب فيه ويطفئه.

4- **الالغاء :** هو الغاء المكافآت الايجابية وهذا يعني أن السلوك الذي لا يتم تعزيزه لفترة طويلة يكون أقل رغبة للحدوث في المستقبل.

مثال : إذا فشل الموظف في الحصول على مكافاة وزيادة الأجر بشكل دائم ولفترة طويلة فانه يدرك أن السلوك لا يحقق النتائج المرغوبة وأنه سوف يختفي إذا استمرت عملية عدم تعزيزه والشكل التالي يبين الانماط الأربعة للتعزيز .

الشكل (1-5) العنوان : الأتماط الأربعة للتعزير :



المصدر: د. هيثم العاني "الإدارة بالحوافز" دار كنوز للنشر والتوزيع ط1 2007

ص120

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هو اعتبار أن سلوك الإنسان يحدد من قبل
مثيرات خارجية فقط وإغفال الإنسان وقيمه واتجاهاته.

المطلب الثالث: تعديل السلوك التنظيمي: (OBM)

تعديل السلوك التنظيمي هو الاسم الذي يطلق على التطبيق العملي لنظرية التعزيز لتعزير السلوك الإنساني والافتراض الأساسي لتعديل السلوك نحو قاعدة ثابتة تنص بان السلوك الذي يتم تعزيره بشكل ايجابي يخدم من اجل تكراره والسلوك الذي لا يتم تعزيره يميل الفرد الى عدم تكراره .

وبالتالي فان تعديل السلوك التنظيمي هي آلية تحفيز تبني على أساس نظرية التعزيز تهتم بإدارة ومتابعة سلوك العاملين والتي تعتمد على انه يمكن إدارة السلوك المستقبلي للأفراد والتحكم فيه بناءا على معرفة مسببات السلوك في الماضي ومن اهم المبادئ التي تقوم عليها طريقة تعديل السلوك التنظيمي مايلي¹ :

- 1- وضع أبعاد للسلوك المرغوب بالنسبة لأداء كل وظيفة .
- 2- استخدام معايير تقييم لقياس مدى تحقيق تلك الأبعاد .
- 3- اختيار المدير أو مستشار العاملين بالمعايير التي تسهم في تحقيق السلوك الايجابي لوضع الأهداف والعمل على تحقيقها .
- 4- التغذية المرتدة لإمداد المرؤوسين بالنقاط التي تدعم الأداء المستقبلي كما تجدر. الاشارة الى ان نموذج تعديل السلوك التنظيمي يتضمن خمس خطوات هي:²
 - **التحديد** : أي تحديد السلوك المراد تغييره والسلوك يجب أن يكون قابل للملاحظة
 - **القياس** : قياس تكرار حدوث السلوك
 - **التحليل** : تحليل نتائج السلوك
 - **التدخل لاحداث التغيير** : عن طريق تطبيق نمط من أنماط التعزيز التي عرضت سابقا.

¹ د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "مرجع سبق ذكره" ص288

² د.هيثم العاني "مرجع سبق ذكره" ص130

- تقييم السلوك : اختبار فاعلية تطبيق نمط من أنماط التعزيز لتحديد ما اذا كانت تقود الى تغير السلوك الذي تمت ملاحظته.

المبحث الرابع : نظريتا المحتوى والعمليات في التحفيز

❖ نظريات المحتوى: content theorie

إن هذه النظريات تركز على العوامل المحددة التي تحرك سلوك الانسان وهي تحاول الاجابة عن السؤال : ما الذي يدفع الانسان؟

ومن النظريات الشهيرة في هذا المنظور :

☉ نظرية ابراهام ماسلو في تدرج الحاجات

☉ نظرية الدفير كلايتون

☉ نظرية هرز برغ فريديريك

☉ نظرية ماكلياند

المطلب الأول : نظريتا تدرج الحاجات والدفير كلايتون

☉ نظرية سلم الحاجات لماسلو : (need hierarchy) أن أكثر النظريات شهرة

ته تطويرها من قبل "ابراهيم ماسلو" وتقترح هذه النظرية أن البشر يتم تحفيزهم بواسطة حاجات متعددة حيث تختلف هذه الحاجات في الاهمية وقد حدد ماسلو خمسة أنواع عامة للحاجات التحفيزية مرتبة من أكثر أساسية إلى أعلى مستوى وهي كالتالي¹:

1- الحاجات الفيزيولوجية **Physiological Needs** : هي اكثر الاحتياجات

الانسانية المادية الاساسية و التي تضم الطعام و الماء ... الخ. و في مكان العمل تتعكس هذه الحاجات في الحاجة الى راتب.

2- الحاجة الى الامان **The Safety Needs**: هي حاجات لبيئة عمل مادية امنة

ومستقرة خالية من التهديدات، بمعنى أنه تكون هناك حرية من العنف وفي مكان العمل

¹ د. هيثم العاني "مرجع سبق ذكره" ص 58

تعكس احتياجات الأمان في الحاجة إلى أعمال آمنة وفوائد تضاف إلى الأجور وإلى الأمان الوظيفي كالتأمينات...إلخ.

3- حاجات الانتماء و القبول الاجتماعي Affiliation/The Belongingness

Needs: تعكس هذه الحاجة الرغبة لأن يكون العمال مقبولين من قبل نظرائهم ولديهم صداقات وأن يكونوا جزء من مجموعة وأن يكونوا محبوبين في المنظمة، وتؤثر هذه الحاجات على الرغبة للعلاقات الطيبة مع زملاء العمل والمشاركة في مجموعة العمل (تنمية روح الفريق) والعلاقة الايجابية مع المشرفين.

4- الحاجة الى الاحترام و التقدير : The Esteem Needs تشير هذه الحاجات

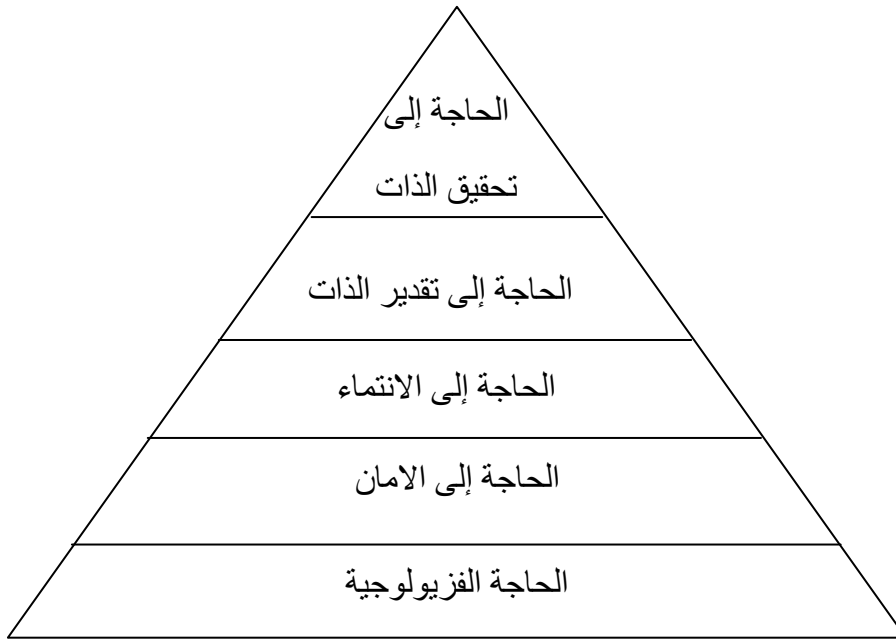
الى الرغبة لصورة ذاتية ايجابية حيث يتلقى الإهتمام والإعتراف والتقدير من قبل الزملاء في المنظمة إذا أن إحتياجات الإحترام تعكس الحافز للإعتراف و الزيادة في المسؤولية .

5- الحاجة لتحقيق الذات The Need For Self Actualisation تمثل هذه

الحاجات الرغبة لتحقيق الذات وهي أعلى تصنيف في الحاجات وتتعلق بتطوير امكاناتنا وزيادة كفاءتنا لنصبح شخص افضل وتلبية الحاجة الذاتية الحقيقية في المنظمة من خلال تزويد الافراد بفرص للتميز والابداع .

6- وحسب نظرية ماسلو، فإن الاحتياجات ذات الترتيب المنخفض تاخذ الاولوية

ويجب تليبيتها قبل الاحتياجات العليا والشكل التالي يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات.



المصدر: على محمد ربابعة "ادارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان

ط 01. 2003. ص 81.

ويضع ماسلو افتراضات تحكم مفاهيم نظريته وهي¹:

- (1) اذا تم اشباع حاجة فانها لا تعود دافعا للسلوك .
 - (2) ان في كل انسان شبكة حاجات معقدة و مرتبطة .
 - (3) ان الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم الدنيا أي من 1 و 2 يجب ان يتم اشباعها أولا قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا في الهرم تأثير على سلوك الانسان إلا أن هذه النظرية قد لاقت بعض الإعتراضات منها :
- إن هذه النظرية تبين فقط ما يحفز الأفراد دون أن تبين كيف ذلك.
 - إن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل متسلسل ولجميع الأفراد لأن الأفراد يختلفون في حاجاتهم (أي وجود فروق فردية) حيث أنه ليس من الضروري إنتقال الفرد من حاجة

¹ على محمد ربابعة "ادارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ط 01. 2003. ص 81

منخفضة إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعه ماسلو فقد يسعى الفرد لإشباع حاجته لإثبات الذات قبل إشباع حاجته العاطفية.

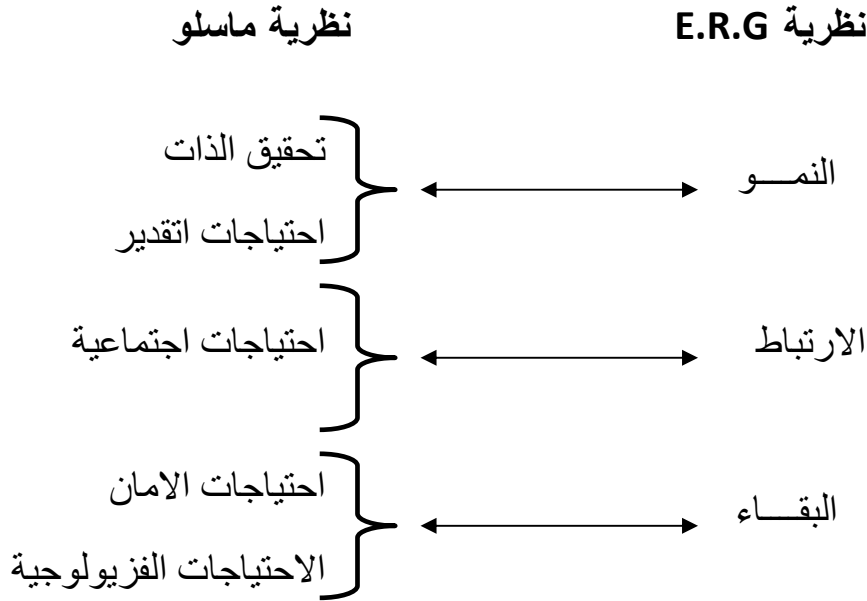
● نظرية : (Existence And Relatedness And Growth) ERG

قام كلايتون (الدفير) باقتراح تعديل على نظرية ماسلو في محاولة لتبسيطها حيث ان هذه النظرية تشابه نظرية ماسلو و لكنها حاولت اعادة تضيق الاحتياجات الى ثلاثة انواع هي كالآتي¹:

- 1- **حاجات البقاء** : وهي مرادفة للاحتياجات الفيزيولوجية واحتياجات الامان في نظرية ماسلو او ما يسمى بحاجات السعادة المادية التي تم اشباعها بالغذاء والماء والأجور .
- 2- **احتياجات الانتماء أو الارتباط** : أي الحاجات لعلاقات مرضية مع الاخرين وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في نظرية ماسلو (الحب و الانتماء).
- 3- **احتياجات النمو** : الحاجة إلى تطوير القدرات الإنسانية والرغبة للتطور الشخصي وزيادة الكفاءة وهي مرادفة لإحتياجات التقدير وتحقيق الذات في نظرية ماسلو ، أي إن الإنسان يحتاج إلى أن يشعر بنموه الشخصي وتحقيق الانجازات والحصول على التقدير .

¹ د. هيثم العاني " مرجع سبق ذكره" ص 60

الشكل (1-7) العنوان : العلاقة بين نظريتي ERG و ماسلو



المصدر: إعداد ذاتي

■ هذه النظرية تختلف عن نظرية MASLOW كونها قد قللت عدد مجموعات الحاجات بالإضافة إلى أن ألدفير أوضح أن الاحتياجات لا تتبع هرمًا مثل نظرية ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها وهذه هي النقطة المهمة والدقيقة في نفس الوقت، فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الفيزيولوجية فانك قد تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات كرة القدم في الملعب لماذا؟

■ إن الإجابة تكمن في أن الاحتياجات الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة والانتماء لفريق وفي الكثير من الأحيان يرضى الفرد بعمل تكون فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلبي الحاجات الأساسية وهنا فإن تداخل الاحتياجات هو أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك.

المطلب الثاني : نظريتا هزربرغ وماكلياند

⊖ نظرية فريدريك هزربروغ في العوامل الدافعة والعوامل الصحية (ذات

العاملين).

لقد قدم فريدريك وزملاءه نظرية في الدوافع عام 1959 حيث تركز نظريته على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين حيث قام بدراسة استطلاعية (عن طريق المقابلات) لمئتين من المحاسبين والمهندسين في تسعة شركات مختلفة في مواقع مختلفة محاولاً فهم شعورهم حول الأعمال التي يقومون بها وقد توصل من تلك الدراسة والمقابلات إلى تصنيف مجموعتين من العوامل سميت الأولى العوامل الدافعة Satisfiers Motivation والمجموعة الثانية بالعوامل الوقائية Dissatisfiers/Hygiène.

- أما المجموعة الأولى : فتشمل العوامل الآتية وهي تتعلق بمحتوى الوظيفة¹

- 1- الرضا في حالة الشعور بالانجاز Achievement
- 2- الاعتراف بنتيجة الانجازات في العمل Recognition
- 3- العمل نفسه The Work It Self (طبيعة العمل)
- 4- التطور والنمو الشخصي Personal Growth
- 5- إمكانية التقدم في الوظيفة Advancement
- 6- المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على الوظيفة وتحكمه بها Responsibility حيث اعتبر أن هذه العوامل داخلية Intrinsic لأنها تنشأ بشكل أساسي من داخل العمل الذي يتم تنفيذه .

- أما المجموعة الثانية: فهي العوامل الوقائية (الصحية) وتشمل:

- 1- سياسة وإدارة الشركة Company Policy And Administration النمط

الإداري².

- 2- الإشراف الفني Technical Supervision

¹ د. مصطفى نجيب شويش "مرجع س بق ذكره" ص 54

² د.ج. زكي محمود هاشم " إدارة الموارد البشرية" ذات السلاسل للطباعة والنشر ط 02 . 2007 ص 712

3- العلاقات المتبادلة مع المشرفين و الزملاء Interpersonal Relations

with supervisors and peers

4- الراتب Salary

5- الامن الوظيفي Job Security

6- ظروف العمل Work Condition

7- المركز Status

وهذه العوامل هي عوامل خارجية Extrinsic Factors لأنها تنشأ خارج نطاق العمل المباشر.

وبين هارزبرغ أن العوامل الدافعة تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً ايجابياً لدى الأفراد مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الانتاجية وذلك بادائه عمل جاد يتفق مع قدراته ويحقق له طموحاته ويثير لديه اهتمامات وتحديات.

كما أن العوامل الدافعة هي التي يؤدي وجودها إلى شعور العامل بالرضا اما العوامل الوقائية فهي التي يمنع توفرها بالشكل المطلوب حالة عدم الرضا والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول (1-2) العنوان : نظرية ذات العاملين

منطقة الرضا	منطقة عدم الرضا
الانجاز ، الاعتراف ، المسؤولية ، العمل نفسه، التطور والنمو الشخصي	ظروف العمل، الدفع والأمان، سياسة الشركة، العلاقة ما بين الأشخاص، الإشراف
العوامل الدافعة تؤثر على مستويات الرضا	العوامل الصحية تؤثر على مستوى عدم الرضا

المصدر : د. هيثم العاني "الادارة بالحوافز" دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع

ط 1 2007 ص 68

❖ إن أفكار هرزبيرغ كما هو الحال مع ماسلو، قدمت إطارا هاما ومفيدا لحاجات متنوعة، وبينت المكافآت التي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا يبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الافراد وانجازهم، مع ضرورة الاشارة إلى أن هذه النظرية قد وضحت أهمية أن يكون العمل ممتعا ومثيرا للعاملين (يتناسب مع قدراتهم و كفاءتهم) فيعطيهم مجالا للابداع والابتكار وتحمل المسؤولية وتحقيق الانجازات.

⊙ **نظرية ماكلياند في الحاجات الثلاثة المكتسبة :** أجرى ديفيد ماكلياند ابحاثا تطبيقية متعددة وخرج من هذه الابحاث بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي ¹ :

1- الحاجة الى الانجاز The Need For Achievement : وهي الحاجة الى ان يبذل الانسان جهدا و ان يحقق انجازات معينة و ان يتوفق فيها وفقا لمعايير المعينة أي الرغبة الشديدة لتحقيق النجاح.

2- الحاجة الى القوة : The Need For Power (N-Pow) : وهي الحاجة الى ان يكون الانسان مؤثرا في الاخرين وان يجعلهم يسلكون طريقة معينة تتفق وما يريد وبالتالي ممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتاثير على سلوكهم لخدمة اهداف المنظمة .

3- الحاجة الى الصداقة والانتماء : The Need Affiliation (N-Aff):²

اذ ان الافراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء و يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من اشخاص اخرين ويشعرون بالالم اذا ما تم رفضهم من قبل المجموعة التي ينتمون اليها كما تتولد لديهم رغبة للتواجد مع الغير.

⊙ ومن ملامح هذه النظرية كذلك العناصر التالية :

1. لقد اعتقد ماكلياند ان كل انسان يملك هذه الحاجات (بالاضافة الى حاجات

اخرى) وبدرجات متفاوتة .

¹ د.عيد البارئ ابراهيم درة و د. زهير نعيم الصياغ " مرجع سبق ذكره" ص 394

² د. محمد نجيب شويش "مرجع سبق ذكره" ص60

2. استخدام ماكلياند الاختبارات الاسقاطية كطريقة لمعرفة قوة الحاجات وفيها كان يطلب الى الاشخاص موضوع البحث وتفسير صورة معينة وبالتالي يبرز التفسير العفوي مكونات نفوسهم ومحتوياتها ومن ثم اعتبر هذه الطريقة طريقة ناجحة لاستخراج قوة تلك الحاجات رغم أنه اهتم في ابحاثه بالحاجات الثلاثة الا ان ابحاثه حول الحاجة عن الانجاز استأثرت بعناية الباحثين، واعتقد ان هذه الحاجات يمكن ان تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة ومن هنا جاء التعبير أن هذه الحاجات مكتسبة باعتباره أنها يمكن أن تعلم .

3. حدد ماكلياند وزملاءه خصائص الاشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة الى

الانجاز بانهم :

• أناس يميلون إلى المواقف التي يتحملون فيها مسؤوليات خاصة لايجاد الحلول لمشكلات تواجههم و يميلون إلى المخاطرة المعقولة بدلا من المخاطرة الكبيرة ويرغبون في ان يعطى لهم تغذية راجعة حول أرائهم .

4. كان اهتمامه منصبا على ايجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين

حاجات المنظمة التي يعملون بها، فمثلا عندما استخدم ماكلياند الإختبارات الاسقاطية وجد أن الحاجة المسيطرة لدى الاشخاص هي الحاجة إلى الصداقة والإنتماء وأنهم يعملون في منظمة تقدر السلوك الذي يميل إلى القوة والسيطرة ومن تم اقترح أن يعرض أولئك الأفراد لبرنامج تدريبي يقوي الحاجة إلى القوة والسيطرة ليكون هناك توائم وتوافق بين حاجاتهم وحاجات المنظمة .

❖ استعرضنا في المبحث السابق نظريات في منظور محتوى الدوافع حيث حاولنا أن نحدد القوى التي تدفع الإنسان وتحركه في العمل إذ لاقت نظريات الحاجات رواجاً كبيراً بين الباحثين والمديرين لأنهم وجدوا سهولة في فهمها إلا انه وفي نفس الوقت يجب ان لا ننسى أنه من الصعب أنه نؤكد أو نرفض حاجة معينة للأسباب التالية :

1. صعوبة تحديد وقياس الحاجة.

2. صعوبة اخذ الاختلافات بين الأفراد والمواقف بعين الاعتبار عندما نحاول

تطبيق أي نظرية من النظريات السابقة الذكر.

3. صعوبة تقدير اثر العوامل الخارجية في الدوافع .

ومجمل القول انه من الصعوبة ان نتمسك بنظرية واحدة بل يحب ان نتبنى نظرة انتقائية واختيار اقوى العناصر(عناصر النظريات) التي تتمكن من الاقتراب من الفهم العلمي الدقيق للحوافز وتشخيص السلوك التنظيمي، وفيما يلي مقارنة بين النظريات الثلاث في منظور المحتوى.

الجدول(1-3) العنوان: الجدول يقارن بين نظريات المحتوى

نظرية العوامل الدافعة والعوامل الصحية	نظرية الحاجات الثلاثة المكتسبة	نظرية تدرج الحاجات
العوامل الصحية		الحاجات الفيزيولوجية الحاجة إلى الأمان
	الحاجة إلى الصداقة	الحاجة إلى الانتماء
العوامل الدافعة	الحاجة إلى الانجاز الحاجة إلى القوة	الحاجة إلى تقدير الذات الحاجة إلى تحقيق الذات

المصدر: د. عبد الباريء درة، د. زهير نعيم الصباغ "ادارة الموارد البشرية" منحى نظمي

دار وائل للنشر ط1 _ 2008 ص397

المطلب الثالث : نظرية العدالة :

⊖ نظريات العمليات (Process Theory)

إن النظريات التي يضمها منظور عمليات الدوافع فإنها تحاول أن تصف وتفسر العمليات التي يبدأ بها الإنسان سلوكا ما وكيف يوجهه وكيف يحافظ عليه عند مستوى معين وكيف يوقفه ومن النظريات الشهيرة في هذا المنظور:

⊖ نظرية العدالة.

⊖ نظرية التوقعات.

⊖ نظرية تحديد الأهداف.

⊖ تعريف نظرية العدالة: Equity Theory

صاحب هذه النظرية هو ستاتي ادامز (J.stacey Adams) وقد وضعها في منتصف الستينات من هذا القرن وحاول عدد من الباحثين فيما بعد ان يجروا أبحاثا ليدعموا بها آراءه وتتعلق هذه النظرية من فرضيتين أساسيتين :1

1- ينظر الناس إلى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين على أنها عملية تبادلية أي أنهم يتوقعون عوائد معينة لقاء ما يبذلونه من جهد أو ما يقدمونه من خدمة للآخرين.

2- يميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون.

هذه النظرية إذن وكما يدل عليها الاسم تقول أن الأفراد تحركهم رغبتهم في أن يعاملوا بالعدل في علاقاتهم في الوظيفة فعندما يعمل الافراد في منظمة ما فإنهم في الأساس يبادلون خدماتهم بما يحصلون عليه من راتب وفوائد أخرى حيث يحاول الأفراد حسب هذه النظرية أن يقللوا من الظلم الذي قد يحسون به نتيجة العملية التبادلية تلك فإذا ما شعر الموظفون مثلا أنهم ينالون اقل أو أكثر مما يستحقون فإنهم يتحركون لتوجيه هذا الظلم أي ان الافراد

¹د.ابراهيم عبد الباري ع ،د. زهير الصباغ"مرجع سبق ذكره" ص401

يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة من جهة اخرى.

▪ وثمة مفاهيم أربعة أساسية في هذه النظرية 1:

1- الإنسان (Person) : ويعني الفرد الذي تصيبه العدالة أو الظلم

2- المرجع المقارن (Comparison Referent): ويعني هنا أي فرد أو مجموعة من

الأفراد أو النظام الذي يحاول الإنسان ان يقارن نفسه بهم.

أما بالنسبة للفرد أو مجموعة الافراد فقد يكونون اشخاصا قد يقومون بنفس المهام التي يقوم بها الفرد في المنظمة أو قد يكونون أصدقاءه وزملاءه في المهنة فيحاول الفرد ان يقارن نفسه بهم.

أما بالنسبة للنظام فيشمل سياسات الأجور والرواتب وسياسات الإدارة نفسها ويحاول الفرد أن يحلها ويقارن نفسه بها.

3- المدخلات (Inputs): وتعني الخصائص التي يحملها الفرد إلى العمل سواء كانت

وراثية كالعمر والجنس أو مكتسبة كالخبرة وهذه عناصر يراها الفرد ذاتيا وليس موضوعيا.

4- المخرجات (Outcomes): وهي الأمور التي يتلقاها الفرد من عمله مثل الراتب

والترقية والاعتراف.

ويقوم الفرد بمفهوم هذه النظرية بمقارنة نسبة مدخلاته الى مخرجاته أي كالتالي :

مدخلات الفرد/مخرجات الفرد مع نسبة مدخلات الآخرين الذين يقارن نفسه بهم إلى

مخرجاتهم(مدخلات الآخرين/مخرجات الآخرين) والشكل التالي يوضح هذه المفاهيم.

¹د. عبد الباريء ابراهيم درة، د. زهير الصباح "مرجع سبق ذكره" ص 402

العنوان: المفاهيم الأساسية لنظرية العدالة الشكل (8-1)



المصدر: د. عبد الباريء ابراهيم درة، د. زهير نعيم الصباغ "ادارة الموارد البشرية" منحه
نظمي دار وائل للنشر ط1 - 2008 ص 402

- ✓ وتحدد هذه النظرية مفهوم الظلم على انه نظرة الانسان الى نسبة مدخلاته الى مخرجاته وإدراكه أنها لا تساوي نسبة مدخلات الآخرين الذين يقارنهم بنفسه إلى مخرجاتهم وعندما يشعر الإنسان بالظلم فإنه يتولد إليه الرغبة للتخفيف منه بإتباع إحدى البدائل التالية:
- يتصرف بطريقة معينة تدفع الآخرين ليغيروا من مدخلاتهم أو مخرجاتهم .
- يتصرف بطريقة معينة يغير فيها مدخلاته أو مخرجاته.
- يحاول ان يختار مرجعا آخر ليقارن نفسه به.
- ترك الوظيفة إلى وظيفة أخرى .

✓ كما تبين هذه النظرية أن التحفيز يبني على أساس إدراك العدالة فحافزية الأفراد يمكن ان تزداد أو تضعف أو تتخفف عندما يقومون بمقارنة مع أوضاع الآخرين فعندما يشعر الافراد بالظلم فإنهم يحاولون تصحيح الوضع وذلك عن طريق زيادة إنتاجيتهم أو تخفيفها أو تحسين في نوع الأداء أو ضعف النوعية أو ازدياد نسبة التغيب وعدم الانتظام أو الاستقالة الطوعية في العمل.

✓ وأخيرا يجب القول على انه على المديرين و المسؤولين ان يراعوا العدل والمساواة في معاملتهم للموظفين و العاملين لأنه إذا حصل الظلم فان الموظفين يسلكون واحدا أو أكثر من البدائل التي سبق ذكرها وقد يكون من عواقب إحساسهم بالظلم ان يخف حماسهم للعمل ويضعف التزامهم للمؤسسة فيكثر غيابهم ولا ينتظم دوامهم فلا يقومون بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، وتجدر الإشارة إلى انه من أهم التحفظات على هذه النظرية أن الافراد يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها ويبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخرون مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الافراد للشعور بعدم المساواة.

المطلب الرابع : نظريتنا التوقعات (Expectancy theory)، و تحديد الاهداف :

☉ نظرية التوقعات :

❖ التعريف بنظرية التوقعات :

لقد وضع هذه النظرية فكتور فروم (Vroom) عام 1964 أي في منتصف الستينات من القرن 20 وقد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون أمثال ليان بورتر (Lyman Porter)، وادوارد لولر (Edward.f.Lawler) وجوهر هذه النظرية يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل او التصرف ستتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضا على أن رغبة الفرد في النتائج بمعنى آخر يذهب فروم إلى ان الدافعية هي نتاج لرغبة الإنسان في شيء ما وتقديره لاحتمال أن عملا ما (سلوكا ما) سيحقق له ما يريده ويمكن وضع هذا الرأي في معادلة هي:1

الدافعية=قوة الرغبة × التوقع

¹د.عبد الباريء ابراهيم، د.زهير الصباغ"مرجع سبق ذكره"ص398

▪ **التوقع (Expectancy):** قوة اعتقاد الفرد أن مستوى معين من الجهد سيتبعه مستوى معين من الأداء ويمثل التوقع تقدير فرد ما أن جهدا ما سيؤدي إلى أداء ما وبالتالي فهو عبارة عن علاقة بين عمل (جهد، سلوك) وانجاز ومادامه كذلك فانه يتراوح بين الصفر (0) والواحد (+1) فمثلا إذا كان توقع الأداء مقابل النتيجة عالي سيكون إذن سيكون حافزه عالي كثيرا و العكس صحيح.

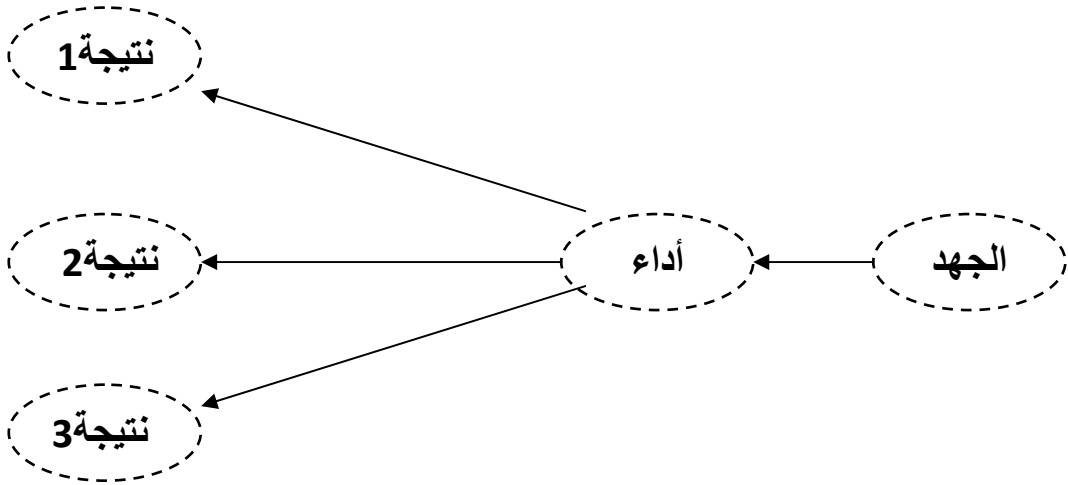
▪ **الوسيلة (الواسطة) (Instrumentality):** وهي العلاقة بين الأداء والنتائج أو اعتقاد محتمل يحمله الفرد بان أداء ما سيؤدي إلى نتيجة معينة، أي أن الأداء و الانجاز يشكل وسيلة لتحقيق العائد أو المنفعة.

▪ **النتائج (Vroom):** وهي ما يحصل عليه الفرد نتيجة أداء أو جهد والشكل التالي

يوضح نموذج فروم .

العنوان: نموذج فروم

الشكل (1-10)



المصدر: عبد البارئ إبراهيم درة، د. زهير بن الصباغ "ادارة الموارد البشرية" منحنى نظمي

دار وائل للنشر ط1-2008 ص400

مثال موضح: (حول نموذج فروم)

طالب جامعي يدرس في جامعة ما، فكيف نفهم دافعيته فهنا:

الجهد: يمثل ما يبذله الطالب من دراسة حضور المحاضرات، المناقشة....

الأداء: المستوى الذي يصل إليه ذلك الطالب فهل سيحصل على تقدير ممتاز، جيد،

متوسط..

النتائج: سعادة الوالدين، الحصول على بعثة، القبول في المدارس العليا .

❖ ونموذج فروم هذا يقوم على افتراضات أربعة:

- إن سلوك الفرد تحدده قوة تتبع من داخله ومن البيئة .

- إن العاملين في المؤسسات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات

مثل الانضمام إلى منظمة ما والبقاء بها أو تركها أو بذل جهد معين في وظائفهم.

- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدون من

المؤسسات التي يعملون بها فبعضهم يريد الأمان والبعض الترقية وهكذا.

- يتخذ العاملون في المؤسسات قرارات معينة مبنية على إدراكهم أن سلوكا معيناً سيؤدي

إلى نتائج مرغوب فيها فيميل العاملون إلى التصرفات التي يرون أنها ستؤدي إلى عوائد

يطمحون إليها ويتجنبون القيام بتصرفات يرون أنها ستؤدي إلى نتائج لا ترضيهم.

❖ وكما سبق و ذكرنا إلى أنه كل من بورتر ولولر قد تبناوا هذه الأفكار وبينوا أن

أداء الأفراد ينتج عوائد داخلية وخارجية وهذه الأخيرة (العوائد) تقود إلى الرضا بالفوائد

الداخلية (الذاتية) التي ينجم عنها شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة أما الخارجية

فتمثل في الأجر....الخ.

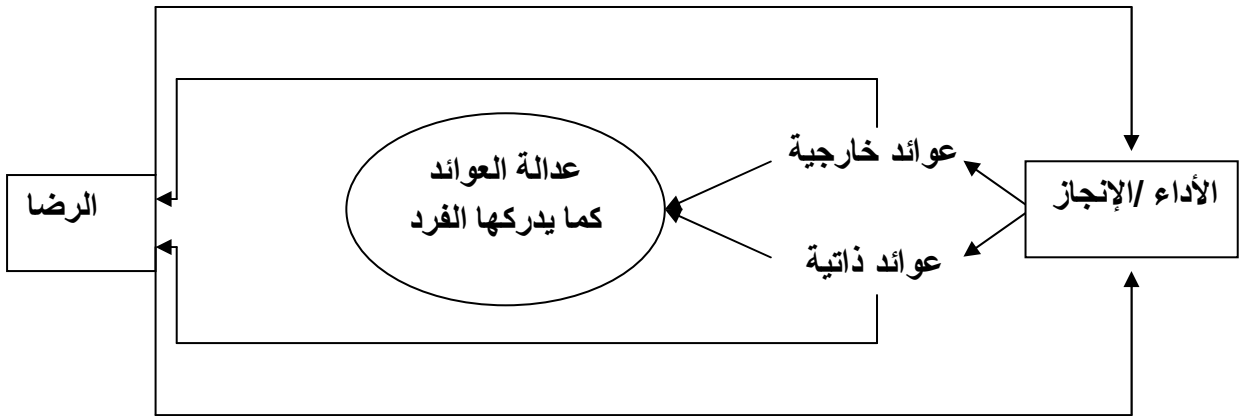
❖ كما تضمنت النظرية نمودجا أخرا يؤثر على رضا الأفراد و دوافعهم نحو العمل

وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها أي الطريقة التي يدرك بها الشخص العمل وما

يتوقع الشخص أن يحصله من عوائد وإذا لم تتحقق توقعات الفرد فإنه يصبح غير راض أي

المقارنة بين العوائد المحققة فعلياً والمتوقع ان يستحقها وبالتالي فقد أكدنا على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الايجابية بين المكافآت التي يحصل عليها.

الشكل (1-11) العنوان: نموذج بورتر ولولر



المصدر: د.حسين حريم "السلوك التنظيمي" سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال
،دار حامد للنشر الاردن 2004 ص108

ملاحظة : الرضا المحقق يدفع الفرد الى تكرار الجهد والنشاط وعدم الرضا يوقف الدافعية للاستمرار 2.

❖ أهمية هذه النظرية (التوقعات) :

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
- محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل و توضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته.

¹د.مصطفى نجيب شويش "مرجع سبق ذكره" ص59
²د.حسين حريم "مرجع سبق ذكره" ص124

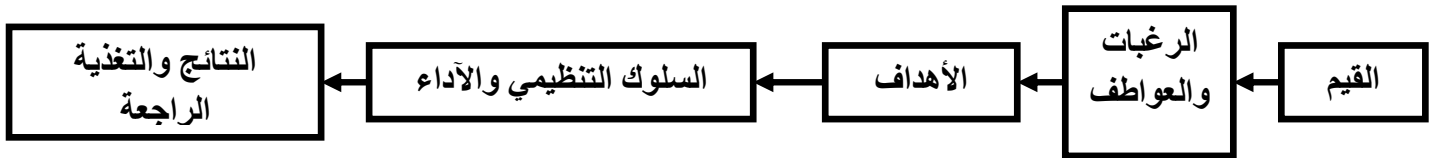
⊙ نظرية تحديد الأهداف :

❖ التعريف بنظرية تحديد الأهداف :

من الباحثين الذين عالجوا موضوع نظرية تحديد الأهداف والتحفيز أدوين لوك (E.A LOCKE) الذي تأثر بأستاذه توماس ريان (Tomas Ryan)¹.
فنقطة البداية في هذه النظرية أن للأهداف آثار على الأفراد والجماعات والمنظمات ومن هذه الآثار أن:

- الأهداف تحدد السلوك وتوجهه .
 - الأهداف تمثل مصدرا من المصادر الشرعية اذ انها تعطي المبرر للقيام بالأنشطة وتخصيص الموارد لتنفيذ تلك الأنشطة.
 - الأهداف تمثل معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء الفرد أو المجموعة أو المؤسسة ككل.
 - الأهداف تؤثر على هيكل المنظمة اذ انها إلى تحدد أنماط الاتصال وعلاقات السلطة وتقسيم العمل.
 - الأهداف توجه جهود الأفراد نحو مجالات الأهمية والأولوية في أنشطتهم.
- ❖ هذا عن أهمية الأهداف في المؤسسات بشكل عام أما إذا انتقلنا الى التحفيز فان لوك يوضح بأن الحافز والأداء يكونان مرتفعين عندما يحدد الافراد أهدافهم وعندما تكون هذه الأهداف مقبولة وواضحة وبالتالي فهناك علاقة قوية بين تحديد الأهداف في العمل والحافز لانجاز ذلك العمل والشكل التالي يبين عناصر نظرية تحديد الأهداف.

الشكل (1-12) العنوان: عناصر نظرية تحديد الأهداف



المصدر: عبد البارئ إبراهيم درة، د.زهير بن الصباغ "إدارة الموارد البشرية" منحنى نظمي

دار وائل للنشر ط1-2008 ص 405

¹ Jhon B.miner " theory of organisational behavior (hins dale,illinos:dryden press 1984 ;p168

❖ وكما يبين هذا الشكل فإن السلوك الموجه لتحقيق أهداف معينة يتجلى في مستوى معين من الأداء يبدأ بقييم الموظفين التي تعبر عن نفسها في شكل رغبات وعواطف وإشباع هذه الرغبات والعواطف فإن الموظفين يضعون لأنفسهم أهدافا ويحرصون على تحقيقها كما أن للمعلومات التي يتلقاها الفرد عن المستوى أدائه وانجازه باتجاه تحقيق الأهداف اثر كبير لإثارة الدوافع لمزيد من العمل.

❖ كما يرى أصحاب هذه النظرية أن تحديد الأهداف من الوسائل المهمة للتأثير على سلوك المرؤوسين فتجديدها يجب ان تتوفر فيه مواصفات حتى يكون الأداء جيدا و الجدول التالي يوضح ذلك:

العنوان: جدول يبين العلاقة بين مواصفات الأهداف والأداء الجدول (1-4)

تكون عندما الاهداف	يميل الأداء إلى أن يكون
1. محددة	جيدا (مرتقعا) ←
2. غامضة	هابطا (منخفضا) ←
1. صعبة	جيدا ←
2. سهلة	هابطا ←
1. محددة بالمشاركة	جيدا ←
2. مفروضة	هابطا ←
1. مقبولة من الموظفين	جيدا ←
2. مرفوضة من الموظفين	هابطا ←

المصدر: عبد البارئ إبراهيم درة، د.زهير بن الصباغ"إدارة الموارد البشرية" منحي نظمي

دار وائل للنشرط1-2008 ص

❖ يجب أن نشير إلى أن أهم إنتقاد لهذه النظرية هو أن عملية وضع الأهداف عملية صعبة ومعقدة خاصة في المهام الصعبة التي يصعب قياسها¹.

❖ وأخيرا ونتيجة لما استعرضناه من النظريات الثلاث السابقة حيث أن:

- نظرية التوقعات عالجت قضية العوائد وكما يراها العاملون والسلوك المتوقع أي ما يتوقعه العاملون من المنظمة فتوقعات الموظف عن الأداء و العائد والنتائج تحدد مستوى أدائهم.

- أما نظرية العدالة فقد تناولت مفهوم العدالة و الظلم وكيف أن الموظفين يتخذون قرارات تتعلق بتحفيزهم للعمل في ضوء مقارنة مواقفهم بمواقف الآخرين.

- أما نظرية تحديد الأهداف فقد بينت أن الإنسان كائن عاقل مفكر وان تحديده لأهدافه بدقة سيساعده في إيجاد قوة دافعة له لأداء ممتاز ومجمل القول انه من الصعب أن نتبنى نظرية واحدة ونقول أنها تصلح وحدها لتفسير ظاهرة التحفيز بل علينا أن نأخذ بأقوى العناصر في كل نظرية لتكون نظرية شاملة عن دوافع الإنسان بشكل عام ودوافعه في العمل بشكل خاص.

¹ د. حسين حريم "مرجع سبق ذكره" ص 127

خاتمة الفصل الأول :

نتيجة لما تم التطرق إليه يمكن القول أن التحفيز من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، وهو عملية أو وظيفة تسعى عن طريقها المؤسسة إلى التأثير في دوافع الفرد بأنواع مختلفة من أدوات التحفيز والتي تتنوع حسب عدة تقسيمات ، هذا وقد جاءت عدة نظريات في التحفيز وهي نظرية التعزيز التي بينت ضرورة تعزيز سلوك الفرد بأدوات التعزيز الأربعة.

لتأتي بعد ذلك نظريات المحتوى التي تركز على العوامل التي تحرك سلوك الفرد ثم نظريات العمليات التي تبين وتوضح العمليات التي يبدأ بها الفرد سلوكا ما وكيفية توجيهه هذا وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن تبني أي من النظريات السابقة لا يمكن إلا بعد القيام بدراسة للفرد وتحديد لحاجاته والعوامل المؤثرة فيه والتي تدفعه للقيام بسلوك ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من أجل تحقيق أهدافها .

الفصل الثاني

مقدمة الفصل الثاني:

تعتبر المردودية من أهم ما يشغل المؤسسة وما تسعى جاهدة إلى رفعه لما له من معنى في ضمان توازنها المالي واستمراريتها ، لذا ارتأينا في هذا الفصل أن نتعرض إليها وذلك في النقاط الأساسية التالية:

أولا : عموميات حول المردودية، وذلك بتحديد وعرض بعض من تعاريفها ثم مركباتها ثم أهميتها والعوامل المؤثرة فيها، يلي بعد ذلك أدوات تحليل المردودية مرورا بالنقطة الثانية التي تعالج أنواع المردودية والطرق التقليدية لقياسها.

أما النقطة الثالثة فتضمنت نماذج القيمة وقياس القيمة المضافة، أما النقطة الرابعة فتشتمل على الطرق الحديثة لقياس المردودية وخلق القيمة للمورد البشري .

المبحث الأول: ماهية المردودية

المطلب الأول: تعريف المردودية ومركباتها

❖ تعريف المردودية:

إن مصطلح المردودية كثير الاستخدام وهي لغة مشتقة من كلمة "رد" الشيء والتي تعني رد الشيء إلى أصحابه دون نقصان، أما اصطلاحا فهي مشتقة من كلمة مردود الذي يعني العائد الذي كان يستعمل عند الفيزوقراطي **أرسطو** وهي الأموال التي تنتج عن بيع المحاصيل الزراعية، وهذا بعد طرح جميع التكاليف المتعلقة بالعملية. وبالتالي تحديد الربح الصافي، وفيما يلي استعراض لبعض التعاريف

◀ تعريف G.grymberg et G.forget :

عرفها كمايلي: "هي علاقة موجودة بين النتائج المتحصل عليها، والوسائل المستخدمة للحصول على هذه النتائج "

◀ تعريف P.CONSO :

تعبر عن العلاقة بين الإمكانيات والنتائج، ويعبر عنها بالعلاقة الآتية:

النتائج المحققة /الإمكانيات¹

◀ تعريف Steiner et Ledesay :

لقد عرفت المردودية من قبل الأستاذان كما يلي: " إذا تم حذف كل التكاليف التي تصرف في الأعمال الفلاحية ، إضافة إلى أجور المسيرين من المداخل الكلية نتحصل على فارق يعتبره الرأسمالي ربحا ،أما الاقتصادي فيطلق عليه مصطلح مردود رأس المال².
ومن كل هذا يمكن أن نلخص تعريف شامل وبسيط للمردودية على أنها عبارة عن الربح المحصل عليه بعد كل عملية إنتاج أو تبادل خلال الدورة المحاسبية بعد طرح النفقات والتكاليف.

¹ Jean Barreau "Gestion Financiere" 7eme edition,paris 1998,page 111

² رفيقة باشونده " عوامل التحكم في المردودية المالية "مذكرة لنيل شهادة الماجيستر العلوم التجارية جامعة الجزائر 1997 ص03

◀ مركبات المردودية:

تبدو المردودية كمفهوم مركب من خلال مكوناتها المختلفة التي سنعرضها فيما يلي:

1- الإنتاجية:

يعرف الدكتور علي السلمي الإنتاجية بأنها: " العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (إنتاج السلع والخدمات) وبين الناتج من تلك العملية » كما جاء في تعريف آخر على أنها " العلاقة بين الإنتاج المحقق (سواء بالقيمة أو الكمية) والوسائل المستخدمة في تحقيقه (عوامل الإنتاج).

واستنادا إلى ما سبق يمكن تعريف الإنتاجية بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال، المواد.....) وبين الناتج المحقق من تلك العملية. خلال فترة زمنية معينة، أي النسبة بين كمية المواد المنتجة وكمية العوامل المستهلكة ونستطيع أن نعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{الأصول}}$$

2- الفعالية:

تعرف على " أنها القدرة على تحقيق الأهداف، مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، كما أن الفعالية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الأهداف، أي أنها تختص ببلوغ النتائج".

وتقاس فعالية الرأس المال بسرعة دوران الرأس المال المستعمل حيث انه هناك عدة متغيرات يعتمد عليها أثناء قياس هذا المؤشر منها مجموع الأصول، كما انه النسبة الأكثر استعمالا هي:

رقم الأعمال/الأموال الخاصة

وتتمثل هذه النسبة في سرعة دوران رأس المال المستثمر حيث تتضمن هذه النسبة مايلي :

$$\text{رقم الأعمال/الأموال الخاصة} = \text{ر.ع/إجمالي الأصول} * \text{إجمالي الأصول/الأموال.خ}$$



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

3- المركبات المالية:

يؤدي مستوى إنتاجية المؤسسة وفعاليتها في استعمال رأس المال إلى نتيجة ذات طبيعة اقتصادية عندما تباع منتجاتها ، ونقيسها بالفائض الإجمالي للاستغلال حيث انه جزءا من هذه النتيجة يبقى متاحا للمساهمين وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار العناصر الموائية :

- الإهلاكات .

- الضرائب .

- دفع الفوائد للمقرضين .

وبالتالي يمكن القول انه المردودية هي نظام معقد ،تكتنفه مجموعة من العوامل المتكاملة فيما بينها التي تبين لنا تطور وحركة التكاليف ، والتي تؤثر مباشرة في المردودية الاقتصادية ، والفعالية المقاسة بسرعة دوران رأس المال المستثمر التي تتأثر بمعامل المديونية بالإضافة إلى مركبات مالية أخرى .

◀ ملاحظة: التفرقة بين الإنتاجية والكفاءة والفعالية

- الكفاءة :

مصطلح الكفاءة يستخدم للدلالة على حسن استخدام الموارد المتاحة إذ يعبر عنها بنسبة المخرجات الفعلية المحققة بالنسبة للمخرجات النمطية المتوقعة فمثلا إذا كانت المخرجات الحقيقية الخاصة بأحد العمال 120 قطعة / سا والمخرجات المتوقعة للعامل / سا كانت 180 قطعة / سا فإن كفاءة العامل تكون :

$$\text{المخرجات الفعلية} / \text{المخرجات النمطية} = 120 / 180 = 66.67$$

كما يمكن تعريف الكفاءة على أنها أداء الأعمال بالطريقة الصحيحة .

وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط ، وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة.

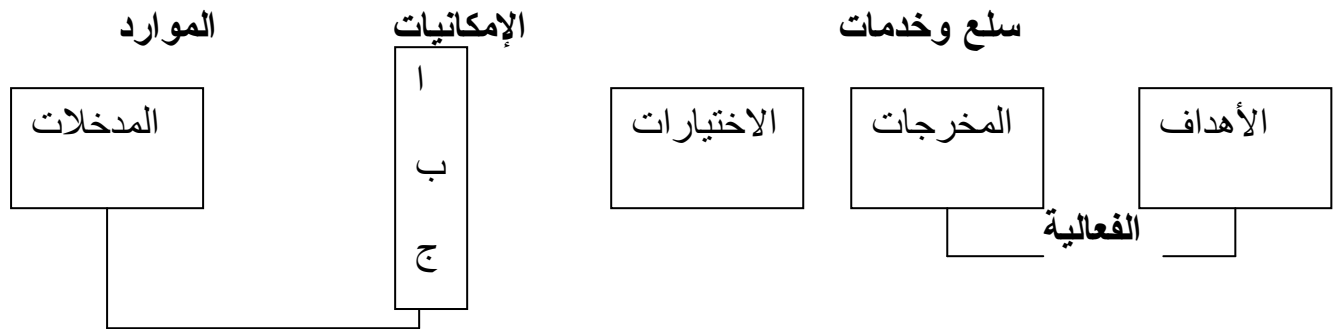
وبمعنى آخر فإن الكفاءة هي قدرة المؤسسة على العمل في اتجاه يجعل الموارد المتاحة غير مبددة في العملية الإنتاجية .

- الفعالية:

لقد تطرقنا سابقا إلى مفهوم الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف وبالتالي فإن كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية، بينما تشير كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف إلى الكفاءة، وعندما يكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة وجود عدم الفعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

وكما يرى البعض أنها مصطلح نسبي بين النتائج الحقيقية مع النتائج المقدرة، حيث يصور لنا **Bergeron** ذلك من خلال شكل نموذج فعالية المؤسسة التالي:

الشكل (II - 1) العنوان : نموذج فعالية المؤسسة



المصدر: "la gestion moderne théorie et cas" P.G Bergeron
Edition gaetan morincanda 1983 p.90

❖ فمثلا : توصيل طرد بريدي من مكتب البريد إلى مكان يبعد 100 مترا سيرا على الأقدام بدلا من استخدام السيارة أو وسيلة أخرى تعتبر عملية كفؤة ، ولكن إذا وصل الطرد متأخرا لأي سبب من الأسباب فإن العملية تعتبر غير فعالة.

وأخيرا يمكن القول إجمالاً أن الكفاءة والفعالية يتماشيان جنباً إلى جنب مع الإنتاجية، فالإنتاجية بمفهومها الشامل تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بغية الوصول إلى هذه الأهداف¹.

المطلب الثاني: أهمية دراسة المردودية

يعتبر تعظيم المردودية هدف كل مؤسسة مهما كان نوعها تجارية كانت أو صناعية ، إذ أنه تحقيق المردودية المبتغاة يعبر عن سلامة المركز المالي للمؤسسة وعن صحة الأسلوب التسييري المنتهج، وهي زيادة على أنها هدف المؤسسة فهي وسيلة لتحقيق الإستراتيجية المستقبلية كما انه تحقيق المردودية يضمن المحافظة على رأسمال المؤسسة كما أنها تساهم في تبرئة الفوائد الملتزم بها أمام المقرضين ، وضمان تسديد القروض ، وكذا المساهمة في زيادة رأس المال وبعث تعويضات للرأسمال المستثمر من قبل المساهمين ، وبذلك التخفيض من حدة مشكل التمويل والمخاطر المالية الخارجية ، وبالإضافة إلى ذلك نجد أنه:

◀ مراقبة المردودية تساعد على تصحيح الانحرافات من خلال التنبؤات المستقبلية للنتائج الاقتصادية و المالية وبذلك اتخاذ الإجراءات التي من خلالها يمكن التخفيض من حدة هذه الانحرافات.

◀ المردودية تساعد على تحديد حجم النشاط المربح ومعرفة وضعية المؤسسة في القطاع الناشطة فيه .

◀ كما انه المردودية تسمح بإيجاد تدفق نقدي في نهاية كل دورة مالية يضمن نمو المؤسسة

◀ كما تسمح بتحديد نقاط القوة للمؤسسة والاستفادة منها ، وتحديد نقاط الضعف ومحاولة معالجتها وتقاديتها مستقبلاً ، فالمردودية لها دور تكميلي للحفاظ على توازن المؤسسة.

◀ ضف إلى ذلك إلى أن أهمية دراسة المردودية تتجلى في مدى مساهمتها في تحديد أداء هذه المؤسسات ، وذلك حسب الطرف المهتم بهذه الدراسة كان تكون الدولة أو مسيري المؤسسة ، أو المساهمون فيها :

¹ د.احمد ماهر "اقتصاديات الإدارة " الدار الجامعية للنشر دون سنة نشر ص 47

- الدولة من وجهة النظرية الاقتصادية الكلية ، حيث تهتم الدولة بالدرجة الأولى وقبل كل شيء بإنشاء الثروة عن طريق المؤسسات ، وهذه الثروة مقاسة بالقيمة المضافة التي تدخل في تركيب الناتج الداخلي الخام (Pib) وهي ما قدمته المؤسسة للاقتصاد الوطني .

- المسيرون: حيث يهتم المسير في المؤسسة بالتدفق النقدي الخام ، والقدرة على التمويل الذاتي أي بالفائض النقدي الذي يضمن للمساهمين عائداً وللمؤسسة تمويلاً داخلياً متاحاً من أجل استرجاع رأس المال بالموازاة مع تنميته.

- المساهمون: (الربح الصافي و توزيعات الأرباح) وذلك باعتبار أن المؤسسة هي منظمة و المشاركين فيها يهتمون بالدرجة الأولى بتعظيم ثروتهم ، فتعظيم هذه الثروة يتم قياسها من خلال الربح الصافي ، فجزء من هذه الأرباح يقسم على المساهمين ، والذي يسمى عائد رأسمال المساهمة¹ .

○ ومما سبق يتضح أن لدراسة المردودية أهمية بالغة بدءاً من المستوى الاقتصادي الجزئي إلى المستوى الاقتصادي الكلي ، باعتبار أن كل مستوى هو بناء ومكمل للآخر.

¹<http://www.edara.com>.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على المردودية :

إن كل مؤسسة تعيش في محيط اقتصادي مملوء بالعوامل المؤثرة عليها وكذا على الأهداف المسطرة، ومن بين هذه الأهداف تحسين مردوديتها التي تعد المقياس الأول للحكم على أي مؤسسة، وهذه العوامل تأثيرها يكون بالسلب أو بالإيجاب، كما انه من بين هذه الظروف ما هو خارجي يصعب التحكم فيه ، وداخلي يرجع للسياسة التسييرية المتبعة من طرف المؤسسة.

1) العوامل الخارجية:

- **السوق** : حيث أن السوق عامل جد مؤثر على مردودية المؤسسة إذ يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما له وذلك عن طريق القيام بدراسات عن السوق لتفسير المعلومات المتعلقة بالتعرف على رغبات العملاء ورصد حاجاتهم من أجل تلبيةها، كما أن هذه المعلومات تمكن من مراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة والجودة، وبذلك المحافظة على مركزها التنافسي في السوق.
- **المنافسة** : إن عامل المنافسة كذلك يجب على المؤسسة أن تكون على دراية به ، فهو يشكل خطر على مردوديتها في حالة عدم الاهتمام به ، إذ أن الجودة والسعر هما العاملان الأساسيان في سوق المنافسة ، ومعرفة كل الأمور المتعلقة بالمؤسسات المنافسة هو أمر ضروري للمحافظة على حصتها في السوق
- **السياسة الضريبية** : أن لهذه السياسة دور في التأثير على مردودية المؤسسة ، وهي تمثل صورة التدخل الحكومي من خلال فرض عدة أنواع من الضرائب والمتمثلة في:
 - ◀ **ضرائب مباشرة** : وهي تفرض على الدخل وعلى رأس المال.

◀ **ضرائب غير مباشرة** : وهي تفرض بصورة غير مباشرة على استعمال عناصر الثروة ، حيث كلما زادت قيمة هذه الضرائب على سلعة ما كلما نقص الطلب عليها نتيجة ارتفاع الأسعار¹ .

◀ **الضريبة على أرباح الشركات** : إن تأثير الضريبة على أرباح الشركات وعلى المردودية المالية يكون بصفة مباشرة من خلال التأثير على النتيجة الصافية للمؤسسة وأموالها الخاصة .

(2) العوامل الداخلية:

إلى جانب العوامل السابقة الذكر هناك عوامل داخلية أخرى تؤثر و تعرقل بدورها تحسين المردودية المؤسسة ونذكر منها :

- **تسيير الموارد البشرية** : إن العامل البشري عنصر هام في تسيير المؤسسة ورئيسي لنشاطها ، ومشكلة تسيير الموارد البشرية مشكلة تعاني منها المؤسسات ، وهي عموما مشكلة إنسانية اجتماعية قبل أن تكون مشكلة مالية فالمؤسسة غير القادرة على التحكم في تسيير مواردها البشرية قد يؤثر بالسلب على مردوديتها ، مما يستلزم اتخاذ سياسة واضحة للتسيير الحسن لها ، ومن بين المصاعب التي تعاني منها المؤسسة في هذا المجال :

- استياء في العلاقات الوظيفية بظهور خلافات بين مختلف العاملين.
- عدم الاهتمام بتطوير العاملين، ومشكل الأجور وارتفاع حوادث العمل.
- نقص المؤهلات العلمية والمهارات نتيجة لنقص التكوين.

- **سياسة الإنتاج** : إن عدم التحكم في الإنتاج هو أيضا مؤثر على المردودية، وذلك لأنه من أولى مسؤوليات مدير إدارة الإنتاج و العمليات هو الوصول إلى جدولة الإنتاج التي تمكن من تدنية التكاليف (تكاليف الإنتاج) والتحكم فيها.

¹ محمد عبد العزيز "دراسة الجدوى الاقتصادية " مؤسسة الإشعاع للطباعة و النشر والتوزيع ط 2 سنة 1997 ص75

- **التسيير** : أن تحقيق مردودية موجبة يتطلب من المؤسسة انتهاج سياسة تسييرية محكمة من شأنها أن تسمح بالاستغلال الأمثل لمواردها من اجل تحقيق أهدافها المسطرة التي يترأسها تحقيق المردودية كما ذكرنا .
و أخيرا فالتحكم في التسيير أمر ضروري يجب أن تولي له المؤسسات اهتماما كبيرا .

المطلب الرابع : أدوات تحليل المردودية

❖ **الرأسمال العامل** :يعتبر الرأسمال العامل من أهم مؤشرات التوازن المالي إذ أنه ينشأ من التوازن المالي الأدنى، ويوفر للمنشأة هامش أمان يسمح لها بمواجهة مشاكل عديدة، ويعرف الرأسمال العامل على أنه :

* هو ذلك الهامش أو الفائض من الأموال الذي يزيد عن تمويل المؤسسة للأصول الثابتة¹

* هو ناقص الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل.

➤ حساب الرأسمال العامل :²

✓ بواسطة أعلى الميزانية : هو الفرق بين المصادر الدائمة و القيم الثابتة

الرأسمال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

✓ بواسطة أسفل الميزانية : أي الأصول المتداولة (المخزونات، المتاحة، الحقوق) التي

تتحول بسرعة إلى سيولة يمكن أن تمول بقروض استغلال (قصيرة الأجل).

الرأسمال العامل = أصول متداولة - ديون قصيرة الأجل

* ومن العلاقتين السابقتين: يكون رأسمال العامل:

- **معدوم**: عندما تتساوى الأموال الدائمة مع الأصول من جهة وبين الأصول المتداولة

والديون قصيرة الأجل من جهة أخرى وهذا يعني أن المؤسسة في حالة توازن مالي .

¹ الطاهر لطرش "تقنيات البنوك " ديوان المطبوعات الجامعية سنة 2001 ص 148

² Cour de M.h . Bouanani "analyse du bilan comptable" ecole superieur du banque 2004 p10

- موجب : أكبر من الصفر ($0 <$) عندما تكون الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الدائمة من جهة والأصول المتداولة ، والأصول المتداولة أكبر من الديون القصيرة الأجل من جهة أخرى ، والفائض يستعمل لتمكين المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها في تاريخ الاستحقاق .
- سالب : أصغر من الصفر ($0 >$) عندما تكون الأموال الدائمة عاجزة عن تغطية الأصول الثابتة مما يؤدي إلى تمويل هذه الأخيرة بديون قصيرة الأجل .

➤ أنواع الرأسمال العامل :

يمكن تقسيم الرأسمال العامل إلى نوعين من رؤوس الأموال التي تكون الرأسمال العامل الإجمالي ، وذلك حسب الشكل التالي :

الشكل (II – 2) العنوان : أنواع الرأسمال العامل

أصول متداولة	الرأسمال العامل الإجمالي	الرأسمال العامل الخاص	أموال خاصة
		الرأسمال العامل الأجنبي	ديون قصيرة الأجل ديون طويلة الأجل

المصدر: M.H.Bouanani opcit p11

- **الرأسمال العامل الخاص** : وهو مدى تغطية الأموال الخاصة لوحدها الأصول الثابتة ، دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة و المتمثل في الديون طويلة الأجل ، أو هو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة دون اللجوء إلى الموارد المالية الأجنبية أي الفائض من الأموال الخاصة بعد تمويل أصولها الثابتة ، ويحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{الرأسمال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة}$$

- **الرأسمال العامل الأجنبي** : يتمثل في قيمة الموارد الخارجية المتمثلة في مجموع الديون ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

الرأسمال العامل الأجنبي = الرأسمال العامل – الرأسمال العامل الخاص

= مجموع الديون طويلة وقصيرة الأجل

- **الرأسمال العامل الإجمالي** : ويسمى أيضا حجم نشاط الاستغلال فبعض المؤسسات تقاس بما لديها من أصول متداولة من مخزون (قيم الاستغلال) وحقوق ، (قيم جاهزة و قيم غير جاهزة) ، ويحسب بالعلاقة الآتية :

الرأسمال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة

❖ **احتياج الرأسمال العامل:**

رغم الأهمية التي يكشفها الرأسمال العامل فإنه يبقى بدون جدوى، إذا لم نتبعه بحساب احتياج الرأسمال العامل وذلك للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة و يعرف على انه:

* **قسط من الاحتياجات الضرورية لدورة الاستغلال لم تغط بالموارد الدورية**¹

* ويمكن تعريفه على انه الفرق بين الاحتياجات الدورية للمؤسسة (الأصول المتداولة ما عدا القيم الجاهزة) وبين الموارد الدورية (الديون قصيرة الأجل ما عدا القروض البنكية) ويعبر عنه بالعلاقة التالية :

احتياج الرأسمال العامل = الأصول المتداولة ما عدا القيم الجاهزة – الديون القصيرة الأجل ما عدا القروض البنكية

* **إذا كان احتياج الرأسمال العامل (الفرق بين احتياجات الدورة و موارد الدورة) :**

- **سالِب:** هذا يعني وجود فائض في موارد التمويل، ومعناه أن المؤسسة لا تحتاج إلى

رأس المال العامل.

¹ G.Louis hichel "le diagnostic financiere " paris 1998 p 48

- **موجب:** وبالتالي فالمؤسسة في حاجة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة كاملة.

❖ **الخرينة:** هي المؤشر الثالث من مؤشرات التوازن المالي وهي قيمة مالية للمؤسسة يمكن التصرف فيها خلال دورة كاملة وتعرف الخرينة على أنها :

* " مجموعة من الأموال التي تكون في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية ، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع المؤسسة التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال¹.

* ويمكن استخلاص قيمة الخرينة بإحدى العلاقتين :

▪ الخرينة = الرأسمال العامل – احتياج الرأسمال العامل

▪ الخرينة = قيم جاهزة – سلفات مصرفية

* وتأخذ الخرينة ثلاث وضعيات كما يلي :

- **موجبة:** وهذا أن الرأسمال العامل أكبر من احتياجاته ووضعية المؤسسة هنا حسنة ، لكن يمكن أن يكون فائض الأموال غير مستغل من طرف المؤسسة وعليه على المؤسسة أن تعالج بعض التزاماتها أو تعظيم قيم استغلالها عن طريق شراء المواد الأولية ، أو تمديد آجال الزبائن أو تقديم تسهيلات في التسديد .

- **معدومة:** أي أن رأس المال العامل و احتياج الرأسمال العامل متساويان أي أنها تغطي جميع ديونها بالسيولة المتوفرة لديها، لكن من الصعب الوصول إلى هذه الوضعية على المدى القصير .

- **سالبة:** وهي حالة العجز مما يضطر المؤسسة إلى البحث عن مصادر التمويل الخارجي بقروض خاصة أو بنكية لتغطية احتياجاتها أو التنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها... الخ .

¹ ناصر دادي عدون " تقنيات مراقبة التسيير . التحليل المالي " المحمدية الجزائر 2000 ص 51

المبحث الثاني: الأنواع المختلفة للمردودية والطرق التقليدية لتحديدها

هناك أنواع متعددة للمردودية حيث كل نوع من هذه الأنواع لا تقل أهمية عن بعضها البعض ، فعند مقارنة أصول المؤسسة مع النتيجة فهذا يبين المردودية الاقتصادية و...الخ، كما يجب أن نفرق بين المردودية والربحية، فالمردودية هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والإمكانات المستخدمة سواء كانت مادية، بشرية، نقدية، مالية، والربحية لها علاقة مباشرة بالسعر حيث أنها الفرق بين سعر البيع وسعر التكلفة.¹

المطلب الأول: المردودية المالية و المردودية الاقتصادية :

❖ تعريف المردودية المالية :

يمكن تعريف المردودية من الوجهتين التاليتين :

1- كغرض: كون المؤسسة هي المصدر الأساسي لخلق وتوزيع الثروة نجد أن المردودية المالية هي غرض كل مؤسسة وتهتم عدة أطراف هم:

- الدولة من خلال تعلقها بخلق الثروة بواسطة المؤسسات والتي تتمثل في القيمة المضافة.
- المسيريون يهتمون بالفائض النقدي الذي يضمن لهم دخل ويضمن للمؤسسة التمويل الداخلي من أجل التطور، ويظهر هذا في التدفق النقدي الخام وطاقة التمويل الذاتي.
- المساهمين يرون أن المردودية المالية هي أساس الاستثمار ويظهر تعلقهم من خلال الربح الصافي والأرباح الموزعة.

2- كمؤشر كفاءة: تعتبر المردودية المالية مقياس نقدي لفعالية التوظيف المالي في الاستثمارات بعكس مدى قدرة المؤسسة في التحكم والاستعداد الجيد لتوظيف الأموال اللازمة لضمان استمرار أشغالها ونشاطاتها، وذلك بتجديد وسائل الإنتاج من عقارات منقولة وغير منقولة وتطويرها بقصد تنمية نشاطها، ومؤشر كفاءة المصادر المالية المستعملة من طرف المؤسسة، مصدرها اثنان:

• **داخلي:** يتمثل في كفاءة النشاط التحويلي والتجاري بالمحافظة على رأس مال المؤسسة.

• **خارجي:** ينتج عن العلاقات التعاقدية مع الموردين والزبائن من خلال استظهار

سياسة استئانة صائبة تضمن تبرئة الفوائد والديون اتجاه المقرضين.

ويمكن التعبير عن هذه المردودية بالعلاقة التالية:

$$1 \quad \boxed{\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}}$$

❖ **قياس المردودية المالية :**

لحساب المردودية المالية فإننا نعتمد على كل من المبيعات، الأموال الخاصة، ومجموع الأصول إذ أن هذه المردودية المالية ما هي إلا سوى ثمرة جهد كبير بين قدرة المؤسسة المالية عن طريق القرارات الإدارية والسياسية العامة المتبعة والمسطرة من طرف مجلس إدارة المؤسسة، والمردودية المالية تقاس على الأساس معيارين هما الربح والتدفق النقدي.

• **الربح:** لو نظرنا إلى المردودية من الناحية المالية لوجدنا أنها تمثل الأرباح التي تنتج عن استخدام الاستثمارات والإمكانات المالية.²

• **التدفق النقدي:** حيث يسمح بالحكم على مدى قدرة المؤسسة في تحقيق مصادر تمويل ذاتي، وهو الفائض الذي تحققه المؤسسة ، ويعبر عنه بنتيجة الدورة الصافية مضاف إليها عنصران هما الإهلاكات والمثونات حيث أن:

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

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

¹ BOUKHAZAR OMAR " La finance de l'entreprise" édition N° 834 05/81 OPU
page 139

² جميل احمد توفيق " الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات " الجامعة المصرية 1985 ص 66

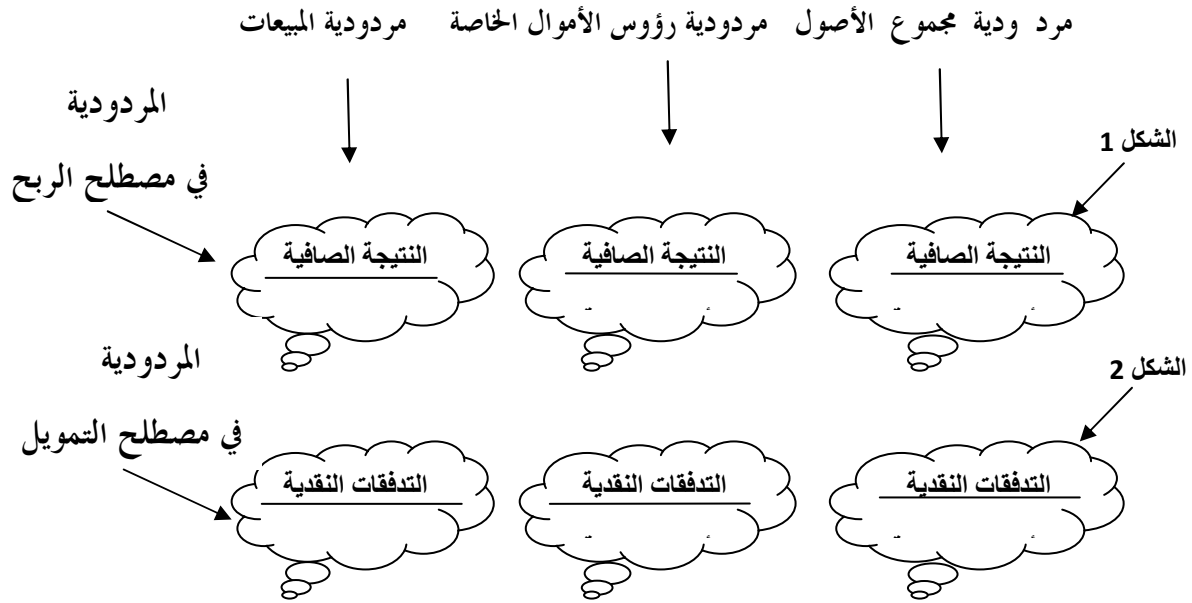
❖ نسب المردودية المالية.

إن العناصر المالية التي تقيس هذه المردودية هي الربح والتدفقات النقدية الآتية من المصادر التالية (المبيعات، الإستثمارات، رؤوس الأموال)، فنتكلم إذا عن نسب مردودية المبيعات، الأموال الخاصة وإجمالي الأصول، فمهما تكن نوعية مصطلح المردودية المالية فهو يمثل قاسمين مشتركين :

1. المردودية المالية هي مزيج لعدد كبير من السياسات والقرارات التي تدرس وتحلل النجاعة المالية للمؤسسة.

2. نسب المردودية تحسب على أساس معطيات مالية وتعطي عناصر الإجابة حول سير المؤسسة وشروط التأثير التي يجب مراعاتها لتحقيق أهداف المؤسسة، والشكل التالي يوضح لنا مختلف نسب المردودية. (1)

(1) BOUKHAZAR OMAR " La finance de l'entreprise" édition N° 834 05/81 OPU
(page 146.147)



المصدر: BOUKHAZAR OMAR OPCIT (page 148)

التعليق :

بالنسبة للشكل (1):

- مجموع الأصول: تعبر عن مردودية وسائل الإنتاج
- الأموال الخاصة: هي المردود المالي للأموال الخاصة وهي التي تعبر عن المردودية المالية.

- هي خاصة بالمردودية التجارية

بالنسبة للشكل (2): بهدف خلق منابع مالية بصفة مستمرة حيث أن :

- مجموع الأصول: تبين مدى كفاءة استعمال الموارد لجلب الأرباح بغض النظر عن طرق التمويل

- الأموال الخاصة: تعبر عن الربحية الكلية للأموال الخاصة

- المبيعات: تعبر عن الربحية الناتجة عن مبيعات المؤسسة

❖ المردودية الاقتصادية

تعريف المردودية الاقتصادية.

هي مردودية الأصول، أي مردودية الرأسمال الاقتصادي، حيث أن العمليات الدورية للاستغلال تنتج نتيجة اقتصادية محققة بفضل رؤوس الأموال موجهة نحو الاستغلال¹. المردودية الاقتصادية هي قياس محاسبي للثروة المحققة من الأصول، كما انها تقيس درجة فعالية الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة، صف الى ذلك الى انه من خلال المردودية الاقتصادية يمكن الحكم ما اذا كانت المؤسسة في وضعية جيدة ام لا، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الاقتصادية}}{\text{مجموع الاصول}}$$

❖ طرق حساب المردودية الاقتصادية.

قبل التطرق إلى الحساب يجب الحديث أولاً عن معدل الاستحداث.

1. طريقة القيمة الحالية الصافية: نعتبر أولاً التدفقات النقدية المستقبلية لعدة مشاريع استثمارية معرفة بدقة وموضوعة على أنها مقبولة. طريقة VAN تتطلب استحداث كل التدفقات النقدية أي تحويلها إلى نقطة البداية أي الصفر وجمعها، الاستثمار ذو القيمة الحالية الأعلى يعتبر الاستثمار الأكثر مردودية بشرط أن تكون موجبة.

$$\text{القيمة الحالية الصافية} = \text{التدفقات الصافية المستحدثة} - \text{قيمة الاستثمار.}$$

2. معدل المردودية الداخلي: معدل المردودية الداخلي لمشروع الاستثمار هو المعدل الذي يسمح بالمساواة بين التسديد من خلال المشروع والتدفقات النقدية المستقبلية المقدمة من نفس الاستثمار.

ويكون المشروع ذو مردودية إذا كان معدل المردودية الداخلي موجب وأكبر من معدل الاستحداث أي معدل الاقتراض.

3. طرق أخرى:

1. طريقة مدة استرجاع الرأسمال المستثمر: هذه الطريقة تعتمد على أن معيار السيولة أكثر من معيار المردودية ، أي فضل المشروع أين مدة الاسترجاع هي الأقصر لأنه يقدم أقل مخاطرة ، ويتم حساب مدة الاسترجاع كما يلي :

$$\text{مدة الاسترجاع} = \text{تكلفة الاستثمار} / \text{التدفق النقدي}$$

2. طريقة مؤشر الربحية: حيث الاختيار للمشروع يكون بالعلاقة:

مجموع التدفقات النقدية المستحدثة

1

تكلفة الاستثمار

وذلك باختيار المشروع الذي له أكبر مؤشر مردودية

❖ أهداف المردودية الاقتصادية.

إن المردودية الاقتصادية تنسب النتيجة إلى رأس المال الاقتصادي المستعمل من طرف المؤسسة ، فقياسها يعني فعالية الوسائل الاقتصادية من خلال النتائج المتحصل عليها، وهو ما يعكس صورة تسيير المؤسسة ، قراراتها ، موضعها التنافسي.

كما أن المردودية الاقتصادية تمثل العائد الاقتصادي الذي يعكس مدة تحقيق التنمية الاقتصادية للمؤسسة ثم الاقتصاد الوطني من بعد، وهذا الأخير هو الهدف الرئيسي للمردودية الاقتصادية والذي بدوره يتفرع إلى عدة أهداف جزئية تتمثل في ما يلي:²

1. خلق الفائض الاقتصادي :

وهو الفائض الذي ينتج من تشغيل الموارد المالية للمؤسسة وله ثلاثة وظائف هي:

- إهلاك القروض التي استعملت في تمويل المشاريع الاقتصادية.
- تسديد الفوائد.

▪ ضمان تجديد وسائل الإنتاج.

2. تحقيق التكامل الاقتصادي :

أي أن المردودية الاقتصادية تعمل على تكوين كتلة اقتصادية متكاملة بحيث يصبح كل عامل من العوامل الاقتصادية مكمل للآخر

3. التوازن الجهوي:

ويسمح لنا بتوسيع دائرة الاستغلال للموارد الطبيعية على المستوى الوطني والجهوي ويعطي الفرصة لكل جهة من الوطن المشاركة في التنمية وذلك عن طريق:

1. الموازنة ما بين التمويل والاستهلاك ما بين الجهات.

2. التوزيع العادل والمحكم للدخل فمثلا مساهمة المؤسسة في التوازن يعني توفير مناصب شغل وفرص الإنتاج بصفة عادلة.

▪ اثر الرافعة المالية :

يعود مصطلح اثر الرافعة للاقتصاد الأمريكي للتعبير عن اثر المديونية أو الأموال المقترضة على رفع مردودية الأموال الخاصة في حالة عدم تغير التكاليف أو على خفض مردودية الأموال الخاصة في حالة زيادة التكاليف .
إذ أن الفرق بين المردودية المالية والاقتصادية يعطينا اثر الرافعة وهذه الأخيرة تسمح بقياس سياسة المديونية للمؤسسة¹ .

ونسمي أيضا اثر الرافعة تأثير الاستدانة على مردودية الرأسمال الخاص للمؤسسة أي مردوديتها المالية ويمكن القول أن أثر الرفع المالي يقيس الأثر الايجابي أو السلبي لمديونية المؤسسة على مردوديتها بحيث تستطيع المؤسسة تحسين مردوديتها المالية باللجوء إلى المديونية شريطة أن يكون معدل فائدة الديون اقل من معدل مردوديتها الاقتصادية ، ومن اجل الوصول إلى صياغة لحساب المردودية المالية بواسطة المردودية الاقتصادية والأموال الخاصة والديون ، ومعدل الفائدة .

¹ بن حبيب عبد الرزاق "اقتصاد وتسيير المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية ط4 2000 ص122

ويعبر عن الرافعة المالية بالعلاقة الآتية :

الرافعة المالية :الديون /الأموال الخاصة

حيث أن المردودية المالية = (1 - معدل الضريبة) × (المردودية الاقتصادية + [الديون /

الأموال الخاصة) × (المردودية الاقتصادية - معدل الفائدة)]

وللرافعة المالية ثلاث حالات نذكرها كالآتي :

الحالة الأولى :

◀ إذا كان $d = 0$ ⇔ المردودية المالية = (1 - الضريبة على الأرباح) × م إ.

الحالة الثانية :

◀ إذا كان $d \neq 0$ ⇔ $(1 - ض) \times د / أ \times (م إ - معدل الفائدة)$ نقيس أثر الرافعة.

وهذا يعني أن مساهمة الديون الموجبة أو السالبة في المردودية المالية يكون كمايلي :

- م إ < معدل الفائدة ⇔ أثر الرافعة موجب ⇔ م م تتزايد بمعدل أعلى من النسبة (د/أ).

- م إ > معدل الفائدة ⇔ أثر الرافعة سالب ⇔ م م أضعف من تزايد النسبة (د/أ) أي

تأثير عكسي للقروض على المردودية المالية .

المطلب الثاني : المردودية الاستغلالية والتجارية :

❖ المردودية الاستغلالية : وهي تعبر عن مدى مساهمة الأصول في انجاز نتيجة الاستغلال ويعبر عنها بالعلاقة :

$$\text{المردودية الاستغلالية} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{مجموع الأصول}$$

كما يمكن أن يعبر بالعلاقة التالية :

$$\text{المردودية الاستغلالية} = (\text{نتيجة الاستغلال} / \text{المبيعات}) \times (\text{المبيعات} / \text{مجموع الأصول})$$

$$= \text{هامش الصافي للاستغلال} \times \text{دوران الأصول}$$

حيث أن الهامش الصافي يعبر عن الإنتاجية بالنسبة لرقم الأعمال ، أما دوران الأصول فيعبر عن قوة استعمال موارد المؤسسة .

• المردودية التجارية : تعطي مساهمة رقم الأعمال في إيجاد النتيجة ، وتسمى مردودية المبيعات أو النشاط ومن بين النسب التي تستعمل للتعبير عن هذه المردودية .

$$\text{نسبة ربحية الاستغلال} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال خارج الضريبة}$$

وهذه النسبة تبين قدرة المؤسسة على إنشاء فائض مالي كما أن ضعف هذه النسبة يعتبر مؤشر يبين خطورة الوضعية المالية للمؤسسة .

* كما نجد :

$$\text{نسبة الربحية الصافية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{رقم الأعمال خارج الضريبة}$$

حيث تستعمل هذه النسبة للمقارنة بين المؤسسة و منافسيها التابعين لنفس القطاع.

المطلب الثالث : طريقة التكاليف المتغيرة : Direct Costing

ظهرت هذه الطريقة لأول مرة في أمريكا ، واستعملت من طرف "جمعية المحاسبين الأمريكيين " ، وانتقلت فيما بعد إلى أوروبا وبالضبط إلى إنجلترا ثم إلى فرنسا¹.

هذه الطريقة تفيد المؤسسة في تحليل المردودية بحيث أن تحديد الهوامش على التكاليف المتغيرة يسمح بتوجيه التسيير توجيها سليما حسب النتائج المحققة ، وطريقة التكلفة المتغيرة تأخذ شكلين هما :

* طريقة التكاليف المتغيرة العادية (البسيطة) :

هذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار التكاليف الثابتة حيث تحذف من حساب نتيجة الدورة ، ولا تدخل تكلفة المنتجات وتتحصل على الهامش على التكلفة المتغيرة لكل منتج أو خدمة بطرح التكاليف المتغيرة المتعلقة بالكميات المباعة من رقم الأعمال .

$$\text{الهامش على التكلفة المتغيرة} = \text{رقم الأعمال} - \text{التكلفة المتغيرة}$$

ومختلف هذه الهوامش يجب أن تغطي التكاليف الثابتة الخاصة بالمؤسسة وتسمح بإعطاء نتيجة تحليلية إجمالية .

$$\text{مجموع الهوامش على التكلفة المتغيرة} - \text{التكاليف الثابتة} = \text{نتيجة تحليلية إجمالية}$$

* طريقة التكاليف المتغيرة المعدلة :

يتمثل تعديل طريقة التكاليف المتغيرة العادية في تقسيم التكاليف الثابتة إلى تكاليف ثابتة مباشرة وتكاليف ثابتة غير مباشرة .

■ **التكاليف الثابتة المباشرة :** هي التكاليف التي تتعلق أساسا بمنتج معين أو خدمة معينة .

■ **التكاليف الثابتة غير المباشرة :** هي التكاليف التي تتعلق بمجموعة معينة من المنتوجات أو الوظائف أو تتعلق بنشاط المؤسسة الإجمالي .

¹ Pierre lasseque " gestion de l'entreprise et comptabilité " 9ème edition 1983 p 642

وبهذه الطريقة يمكن حساب الهامش الصافي كالآتي :

$$\text{رقم الأعمال} - \text{التكاليف المتغيرة} = \text{الهامش على التكلفة المتغيرة} - \text{التكاليف الثابتة المباشرة}$$
$$= \text{الهامش الصافي}^1$$

$$\text{الهامش الصافي} = \text{رقم الأعمال} - (\text{التكاليف المتغيرة} + \text{التكلفة الثابتة المباشرة})$$

الهامش الصافي يسمح بالتقدير الأمثل للمردودية الحقيقية للمنتوجات ومجموع هذه الهوامش يسمح بتغطية التكاليف الثابتة الغير المباشرة (المشتركة) وتحقيق نتيجة تحليلية إجمالية .

مجموع الهوامش الصافية - التكاليف الثابتة غير المباشرة

$$= \text{نتيجة تحليلية إجمالية}$$

❖ **مزايا و عيوب طريقة التكاليف المتغيرة :**

1- المزايا :

- تبسط حسابات التكاليف وهذا التبسيط يتمثل في الدقة وتحليل النتيجة مما يقلل من نسبة الخطأ وعدم الدقة التي تواجهها المؤسسة عند تسجيل التكاليف .
- تسمح بمراقبة التكاليف بعد تقسيمها ، وتسجيلها وتصبح بذلك مراقبة التكلفة بسيطة بمجرد تقسيم هذه التكاليف إلى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة .
- تسمح بوضع و بوضوح المنتوجات الأكثر مردودية وذلك بترتيبها حسب الهامش على التكلفة المتغيرة بحيث يسمح هذا الترتيب بحذف المنتج الذي له هامش على التكلفة المتغيرة غير كاف.

2- العيوب :

- بما أن المنتجات تدمج مختلف المستويات من التكاليف الثابتة في سعر التكلفة فهذه الطريقة تصبح غير صالحة للحكم على مردودية هذه المنتجات باستعمال الهامش على التكلفة المتغيرة كهامش للتقدير .

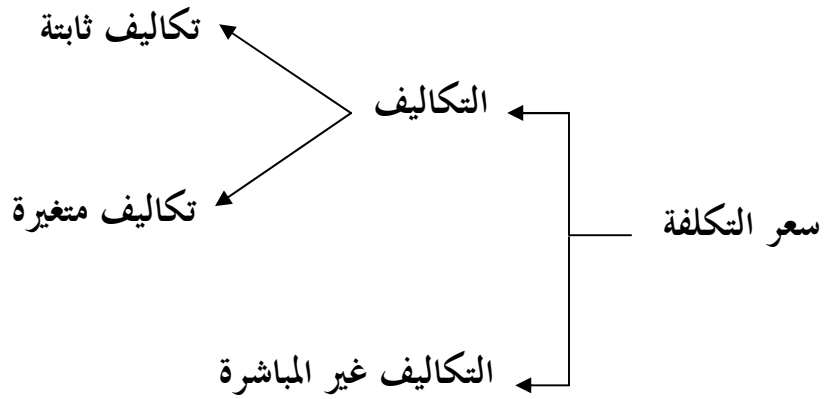
¹ Michele Gervais " Contrôle de gestion et planification de l' entreprise " economica paris 1988 p 80

- العيب الأساسي في هذه الطريقة يتمثل في الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في الفصل بين التكاليف الثابتة والمتغيرة ، في حين أنها لا تصلح إلا إذا تم الفصل بصفة دقيقة وصحيحة ، وإذا رأت المؤسسة أنها لا تستطيع الفصل بين التكاليف بطريقة سليمة فإنه من الأفضل إلا تستعمل طريقة التكاليف المتغيرة واللجوء إلى طرق أخرى أكثر صلاحية.

هيكل التكاليف و تحديد السعر :

إن التكاليف هي الأعباء التي تتحملها المؤسسة والمتعلقة بنشاطها ، وتقسم المؤسسة تكاليفها إلى تكاليف ثابتة وأخرى متغيرة ، كما تقسمها حسب علاقتها بالنشاط الذي تزاوله إلى تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة ، وعموما تصنف التكاليف حسب مايلي :

الشكل (II - 4) العنوان : هيكل التكاليف



المصدر : إعداد ذاتي

— حيث أن التكاليف المباشرة : هي التكاليف الخاصة مباشرة بإنتاج منتج معين أو طلبية

معينة مثل: المواد الأولية واليد العاملة المباشرة و هي تنقسم بدورها إلى :

• تكاليف ثابتة : تسمى أيضا بتكاليف البنية أو الهيكل وهي لا تتغير ولا تتأثر بالتغير

الحاصل في حجم الإنتاج بل تبقى ثابتة طالما بقيت البنية ثابتة

• تكاليف متغيرة : وهي مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة عند قيامها بنشاطها

وتتغير حسب تغيرات هذه الأخيرة ، حيث أنها ترتبط بحجم الإنتاج وتزداد بزيادته والعكس

صحيح و نذكر منها : تكاليف الشراء ، الإنتاج ، التوزيع .

– التكاليف غير المباشرة: هي التكاليف المشتركة بين عدة منتجات حيث لا يمكن أن تكون محسوبة مباشرة في سعر التكلفة لأنها تتعلق بمجموعة من المنتجات أو الأقسام أو الوظائف.

– سعر التكلفة: هو تكلفة إنتاج المنتج أو أداء الخدمة مضافا إليه مصاريف التوزيع ، وبالتالي تكون :

$$\text{تكاليف متغيرة} + \text{تكاليف ثابتة} = \text{تكاليف مباشرة}$$

$$\text{تكاليف مباشرة} + \text{تكاليف غير مباشرة} = \text{سعر التكلفة}$$

وسعر التكلفة المحصل عليه يسمح لنا بمعرفة نتيجة الاستغلال المستنتجة من رقم الأعمال ومنه نستنتج أن :

$$\text{نتيجة الاستغلال} = \text{رقم الأعمال} - \text{سعر التكلفة}$$

المطلب الرابع : طريقة عتبة المردودية :

استعملت لأول مرة بعد الحرب العالمية الأولى وتدعى أيضا طريقة رقم الأعمال الحرج أو نقطة التعادل أو نقطة التوازن .

وفائدة عتبة المردودية أن مستوى النشاط المعبر عنه عندما تكون النتيجة تساوي الصفر والذي يعبر عنه بالوحدات النقدية أو الوحدات المادية¹ .

ولإيجاد قيمة العتبة يمكن استخدام طريقتين هما الطريقة الجبرية و الطريقة البيانية :

1. الطريقة الجبرية :²

التكاليف الكلية كما اشرنا سابقا هي عبارة عن مجموع التكاليف المتغيرة و التكاليف الثابتة ونعبر عنها ب :

$$ع = أ س + ب$$

حيث ب : تمثل التكاليف الثابتة

¹ Abdellah Boughaba " comptabilité analytique " 2éme edition 1994 p 291

² بوشاشي بوعلام " المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال " دار هومة الجزائر 1998 ص 39 - 40

و عند نقطة التعادل : مجموع التكاليف = مجموع الإيرادات

$$ع = س$$

$$\left. \begin{array}{l} ع = أ س + ب \\ ع = س \end{array} \right\} \text{ومنه}$$
$$أ س + ب = س$$

$$\text{ومنه } س(1 - أ) = ت ثا \quad س * = ت ثا / (1 - أ) \dots\dots\dots (1)$$

ولدينا : التكلفة المتغيرة = أ س

ومنه أ = التكلفة المتغيرة / س

و بالتعويض في المعادلة الأخيرة (1) تصبح :

$$س * = ت ثا / 1 - (التكلفة المتغيرة / س)$$

$$س * = ت ثا \times س / (الهامش على التكلفة المتغيرة)$$

و بالتالي : رقم أعمال نقطة التعادل = (التكلفة المتغيرة \times رقم الأعمال) / الهامش على

التكلفة المتغيرة

2. الطريقة البيانية:¹

▪ الطريقة الأولى: العلاقة بين التكاليف الكلية ورقم الأعمال

تتحقق نقطة التعادل حسب هذه الطريقة عندما :

$$\text{رقم الأعمال} = \text{التكاليف الكلية}$$

$$= \text{التكاليف المتغيرة} + \text{التكاليف الثابتة}$$

¹ G . Rochery " éléments fondamentaux de comptabilité " librerie unibert paris 1990 p 483 - 485

و تعطى هذه العلاقة كالاتي :

$$ع = أس + ب \text{ حيث } ع1 : \text{التكاليف الكلية}$$

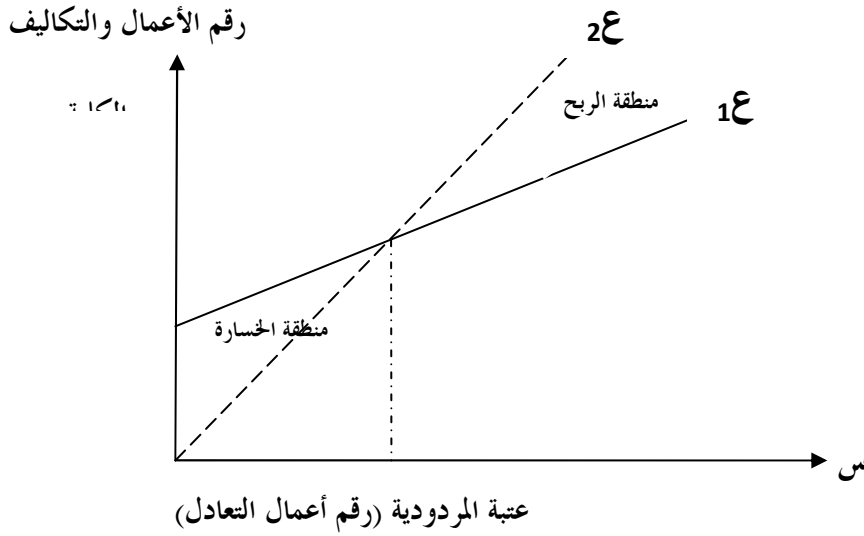
أ : معدل التكاليف المتغيرة / رقم الأعمال

ب : التكاليف الثابتة

$$ع2 = 2س$$

و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل (II - 5) العنوان : عتبة المردودية بالطريقة الأولى



المصدر : G . Rochery " Eléments Fondamentaux De Comptabilité "

Librery Unibert Paris 1990 P 486

▪ الطريقة الثانية : العلاقة بين النتيجة الصافية و رقم الأعمال

هي نقطة التعادل الموافقة لمستوى النشاط الذي تبدأ فيه المؤسسة بتحقيق الربح ،
ونستطيع القول أن نقطة التعادل هي الموافقة للربح الصافي المعدوم المعبر عنه بالعلاقة
الآتية :

ليكن ن : الربح

$$ن = ر ع - م ج ت \leftarrow ن = (ر ع - ت م) - ت ثا$$

$$ن = ك (س ب و - ت م و) - ت ثا$$

حيث :

س ب و : سعر البيع الوحدوي

ت م و : التكلفة المتغيرة الوحدوية

ر ع : رقم الأعمال

ت م : التكاليف المتغيرة

ت ثا : التكاليف الثابتة

ك : مستوى النشاط بالكميات

م ج ت : مجموع التكاليف

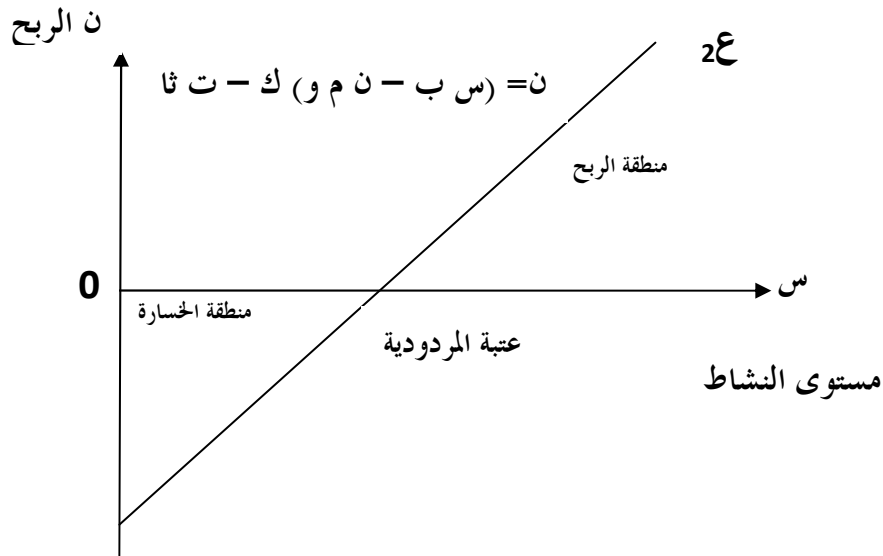
ومنه الكمية التي تحقق نقطة التعادل ك * = التكاليف الثابتة / (س ب - ت م و)

وذلك عندما ن = 0

و الشكل التالي يوضح ذلك :

العنوان : عتبة المردودية بالطريقة الثانية

الشكل (II - 6)



المصدر : " Elements Fondamentaux De Comptabilité " G . Rochery

Librery Unibert Paris 1990 P 486

▪ الطريقة الثالثة : العلاقة بين الهامش على التكلفة المتغيرة والتكاليف الثابتة

حيث نجد الهامش على التكلفة المتغيرة يمثل الفرق بين رقم الاعمال و التكاليف المتغيرة

الهامش / التكلفة المتغيرة = ر.ع - ت م

عند نقطة التعادل (عتبة المردودية) للمؤسسة :

الهامش / ت م = ت ثا

ع1 = أ س حيث :

الهامش على التكلفة المتغيرة : ع1

معدل الهامش على التكلفة المتغيرة : أ

أ = الهامش على التكلفة المتغيرة / رع

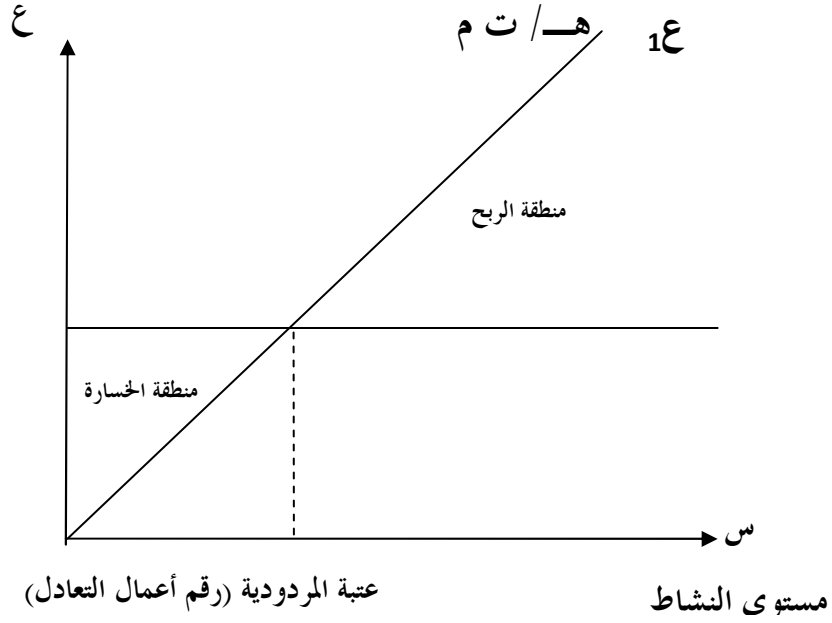
س : رقم الأعمال

ع2 : التكاليف الثابتة (ت ثا)

والشكل التالي يوضح ذلك

العنوان : عتبة المردودية بالطريقة الثالثة

الشكل (II - 7)



ا

المصدر : G . Rochery " Eléments Fondamentaux De Comptabilité "

Librery Unibert Paris 1990 P 487

❖ أهمية دراسة عتبة المردودية: ¹

* **تنبؤ الخطر** : لكل مؤسسة مستوى نشاط أقصى ، وعتبة المردودية تعمل على تحديد الطاقة الإنتاجية التي تجنب المؤسسة الخطر

* **تنبؤ المردودية** : تعمل عتبة المردودية على حساب مستوى النشاط الأدنى حتى تكون المؤسسة ذات مردودية ، حيث أن عتبة المردودية تدلنا إذا كانت للمؤسسة فرصة لان تكون ذات مردودية انطلاقا من تنبؤات رقم الأعمال .

* **اختيار وسائل الإنتاج** : عند نقطة التعادل يمكن للمؤسسة أن تختار بين عدة وسائل لديها نفس إمكانيات الإنتاج ولكن بتكاليف مختلفة ومعيار الاختيار يتمثل في التكلفة الإجمالية الأدنى التي تتناسب مع الكمية المنتجة .

* **تحسين المردودية** : تتمثل في رفع سعر البيع مما يؤدي إلى رفع مبلغ الهامش على التكلفة المتغيرة ، وبالتالي تخفيض قيمة عتبة المردودية ، فإذا كانت المؤسسة تنتج مجموعة من المنتجات فعليها تطوير المنتجات التي لها هامش على التكلفة المتغيرة مرتفع دون الرفع من رقم أعمالها وسعر البيع لان التحسين في نوعية المبيعات سوف يكون له نفس تأثير الرفع من سعر البيع .

ملاحظة : تحديد المداخل و معايير الأداء

1- تحديد المداخل : تعمل المؤسسة جاهدة على تحقيق اكبر قدر ممكن من مداخلها

وتتقسم المداخل التي تكون رأس مال المؤسسة إلى عدة مداخل وتتغير من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ويمكن أن نذكر :

— **مداخل النقل** : وهي المداخل المحصلة من عملية نقل السلع أو البضائع إلى زبائنها مباشرة أو إلى مكان ما يتم الاتفاق عليه .

— **مداخل البيع** : وهي المداخل المحصلة من عملية بيع ما أنتجته إلى مؤسسات

أخرى أو إلى بائعين معتمدين .

¹ بلخوس كهينة "المردودية المالية و الاقتصادية للمؤسسة " جامعة الجزائر 2003 ص 42 - 43

وهناك مداخل تتحصل عليها المؤسسة عن طريق الخدمات التي تقوم بتقديمها .

2- تحديد معيار الأداء :

المعيار أو المؤشر هو العلاقة بين عنصرين أساسيين في النشاط الاقتصادي لمؤسسة ما، فمعيار الأداء هو العلاقة بين ما تمكنت المؤسسة من الحصول عليه (مثلا : الإنتاج) والعوامل المستعملة للحصول على هذا الإنتاج ونذكر مثلا اليد العاملة .

هذه المعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب نشاط المؤسسة ونذكر منها :

* معيار الفعالية العملية :

وهو العلاقة بين اليد العاملة المستعملة من طرف مصلحة أو وحدة معينة والتكاليف المتغيرة ويعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{الفعالية العملية} = \text{اليد العاملة} / \text{التكاليف المتغيرة}$$

* معيار الفعالية الهيكلية :

هو يمثل العلاقة بين اليد العاملة المستعملة من طرف مصلحة او وحدة معينة والتكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة وهذا المعيار يعطى بالعلاقة التالية :

$$\text{الفعالية الهيكلية} = \text{اليد العاملة} / \text{التكاليف الثابتة}$$

* معيار مردود وحدة العمل :

يمثل العلاقة بين الكميات المنتجة من طرف المؤسسة و اليد العاملة المستعملة في هذا الإنتاج أو النشاط و يعطى بالعلاقة الآتية :

$$\text{مردود وحدة العمل} = \text{الكميات المنتجة} / \text{اليد العاملة}$$

المبحث الثالث : نماذج القيمة وطريقة حساب القيمة المضافة

القيمة هي مفهوم متعدد المنطلقات كلي الحدائة في علوم التسيير، لكن ذاع صيته بقوة. ومعظم الاختلافات في فهم موضوع القيمة يمكن أن تفسر بالتقسيم لعلوم التسيير إلى مجالات. إذ أن موضوع القيمة أثار منذ عدة سنوات شغف الكثير من الباحثين والأكاديميين في مجال إدارة الأعمال الذي ترجم بإفراط في المؤلفات التي كرسست وليس من السهل تحديد مفهوم واحد للقيمة، حيث تختلف باختلاف زاويته، وفترته وللقيمة مفاهيم عدة حسب استخدامها، وغايتها...الخ.

والتعريفات التالية هي بعض النماذج السائدة للقيمة التي تتعلق بمجالات علوم التسيير المختلفة.

المطلب الأول : القيمة التساهمية والقيمة المشتركة: **Valeur Actionnarial Et**

Valeur Partenariale

❖ القيمة التساهمية:¹

حسب النظرية المالية للقيمة التي تعالجها مالية المؤسسة هي قيمة مالية للمساهمين (قيمة السهم). فمسيرى المؤسسة يجب عليهم التصرف حسب هدف تعظيم الأرباح للمساهمين عن طريق خلق القيمة.

والإشكال المطروح هنا هو كيف نضمن أن المسيرين يتصرفون جيدا وفق اهتمامات المساهمين وهذا السؤال هو في إطار إشكالية تعارض المصالح بين المالكين والمسيرين .

والمؤيدين لهذه النظرة التعاقدية للمؤسسة يدعمون فكرة بأن تفضيل القيمة التساهمية لا يعني بالضرورة تجاهل الأطراف الأخرى القابضة (**stakeholders**) واهتماماتهم.

¹Charreaux G. et Desbrières P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-58

❖ القيمة المشتركة:

مفهوم القيمة التشاركية طرح كبديل للقيمة التساهمية ،حيث إن هذا المفهوم للقيمة يضم مختلف القوى المتضافرة لتبيان أن خلق القيمة لا يكمن فقط في عائد الرأسمال من طرف المساهمين ولكن في القوى المتضافرة لكل المشاركين أو أصحاب المصالح (*stakeholder*) (مساهمين،موردين،مأجورين، ، السلطات العامة...).

فالقيمة المشتركة تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة.

المطلب الثاني : قيمة الزبون القيمة التنافسية أو القيمة الإستراتيجية ، القيمة

المحاسبية¹:

**Concurrentielle Ou Valeur Stratégique . La Valeur Client . La Valeur
Valeur Comptable**

❖ قيمة الزبون : القيمة حسب ما يراها الزبون تعتمد على مفهوم الجودة التي يراها بسلعة أو بخدمة لأنه يلبي حاجاته المعلنة، أي محاولة التوفيق بين القيمة والزبائن. والجودة لا تنحصر فقط في العوامل الأصلية الجوهرية للمنتوج ولكن تغطي عدة أبعاد مثل الخدمات المتاحة ما بعد البيع *SAV* ، السعر، المرونة،... والهدف الأساسي للمؤسسة هو أن توفر لزبائنها منتوج ذو جودة ، لكن المؤسسة عليها أيضا التحكم في التكاليف لكي تحافظ على هامشها الربحي.

إذا خلق القيمة يأتي من تعظيم العلاقة : جودة / تكاليف ،وتعتبر قيمة الزبون هي قيمة نسبية لأنها تختلف من زبون لآخر.

¹ www.alisalmi.org/files/2000.ppt.

❖ القيمة التنافسية أو القيمة الإستراتيجية : La valeur concurrentielle ou valeur stratégique

القيمة التنافسية هي نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها وخلق القيمة هنا هو نتيجة الاختيارات والتوفيق لأعمال المؤسسة بغرض خلق ميزة تنافسية و نستطيع أن نذكر في هذا التعريف للقيمة التنافسية مفكري الإدارة الإستراتيجية (*Ansoff ; Porter*) الذين اهتموا بالميزة التنافسية.

حيث اقترح **Porter** سنة **1986** استعمال مفهوم سلسلة القيم أو سلسلة النشاطات والوظائف **chaîne de valeurs ou chaîne d'activité** وتم اعتمادها كذلك من طرف **Martinet et Reynaud 2001** للحصول على ميزة تنافسية في النشاطات الرئيسية للمؤسسة (إمداد داخلي، إنتاج، إمداد خارجي، بيع وخدمات و وظائف الدعم) (هياكل المؤسسة القاعدية، إدارة الموارد البشرية، تطوير تكنولوجي، تنبؤات) .

فحسب **Porter** خلق القيمة للمؤسسة هو نتيجة لكفاءاتها ومهاراتها، فعليها إذن الاهتمام بتقييم ومراقبة كل قسم من سلسلة القيم لكي تزيد من ميزتها التنافسية أو لتطويرها من جديد.

❖ **القيمة المحاسبية : Valeur comptable** تركز المحاسبة أساسا على مبادئ الحيطة والحذر، والتكاليف التي تستطيع استخلاصها من الميزانية و تعتمد على تقديرات جد تقريبية كنقص القيمة المحتمل من طرف الأصول، هاته التقديرات هي وظيفة مسؤولي الحسابات .

فالقيمة المحاسبية هي القيمة المسجلة بالدفاتر المحاسبية للمؤسسة.

المطلب الثالث : قيمة المنظمة، القيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية:

Valeur organisationnelle, valeur sociale et valeur économique

❖ مفهوم قيمة المنظمة:

الكثير من المفكرين قرروا إعادة النظر لمفهوم قيمة المنظمة هذه الأخيرة تقود لفحص زاوية داخلية للتسلسل للتنظيم، للتحفيز، للعوامل للإمكانيات ومراحل التعليم، الهيكلة، الحدود وللتكامل.

حيث إن القدرة على خلق قيمة للمنظمة تكمن في إمكانية خفض تكاليف تشغيلها، فالقيمة تعتمد إذن على كفاءات المنظمة أي استعدادها للتسيير والتنظيم، و أي أداء سيء للتشغيل ولإدارة المؤسسة يولد تكاليف مخفية تعرقل قيمة المنظمة .

وبالتالي فإن مفهومنا لقيمة المنظمة يعرف كنوعية تشغيل وتسيير للمؤسسة... الخ

❖ القيمة الاجتماعية والقيمة الاقتصادية والقيمة السوقية :

أ/ القيمة الاجتماعية:

القيمة الاجتماعية في معناها الحصري الذي نتحدث عنه هنا تعرف كرضا ونوعية مزايا الحياة لعمل هيئة الموظفين. وهي تستطيع أيضا أن تتضمن بعد خارجي وترجع إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أي آثار اجتماعية خارجية لنشاطها وبعض المفكرون يتكلمون على هذه النقطة. كقيمة تشاركية للتفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

ب/ القيمة الاقتصادية:

أما القيمة الاقتصادية فهي أي فائض اقتصادي أو هامش اقتصادي متأتي من الفرق بين العائد والتكلفة. وطرق قياس خلق القيمة الموجودة في كل كتابات وأبحاث المفكرين في هذا المجال تعالج القيمة الاقتصادية .

ج/ القيمة السوقية:

وهي تعبير عن قيمة الأصل في السوق ، أي تقدير السوق للأصل ، فالقيمة السوقية للسهم مثلا تتحدد على أساس تقييم المستثمرين للأرباح المتوقعة في المستقبل ، ويطلق عليها كذلك القيمة النقدية وهي الجانب النقدي للأصول عند تحويلها إلى مالك آخر أو بيعها.

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره في الجدول التالي :

الجدول (II - 1) العنوان : نماذج القيمة

تعريف مختصر	القيمة
قيمة السهم (قيمة مالية). تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة.	القيمة التساهمية القيمة المشتركة
تعتمد على مفهوم الجودة التي يراها بسلعة أو خدمة تلبية حاجات الزبون.	قيمة الزبون
نتيجة لعلاقات المؤسسة مع بيئتها .	القيمة التنافسية أو القيمة الإستراتيجية
هي القيمة المسجلة بالدفاتر المحاسبية للمؤسسة	القيمة المحاسبية
تعرف كنوعية تشغيل وتسيير للمؤسسة. تعرف كرضا ونوعية مزايا الحياة لعمل هيئة الموظفين. فائض اقتصادي متأتي من الفرق بين العائد والتكلفة. هي القيمة المعبر عنها في السوق	قيمة المنظمة القيمة الاجتماعية القيمة الاقتصادية القيمة السوقية

المصدر : www.alisalmi.org/files/2000.ppt

المطلب الرابع : طريقة حساب القيمة المضافة:

❖ مفهوم القيمة المضافة :

تعتبر القيمة المضافة مفهوم اقتصادي قبل أن يكون محاسبي حيث تعني القيمة المنتجة بواسطة استعمال مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية ، فهي من جهة تعبر عن القيمة الجديدة ضمن المنتجات التي أضيفت على الاستهلاكات الوسيطة المستعملة ، كما أنها تعبر في نفس الوقت عن عوائد عوامل الإنتاج المستعملة خلال الدورة و قدرة المؤسسة على التحكم في مواردها.

وتستعمل القيمة المضافة في المؤسسة لعدة أغراض تحليلية من طرف المسير أو المدير المالي في مراقبة تطور المؤسسة أو أطراف خارجية لها علاقة بالمؤسسة مثل العملاء ، المقرضين و المساهمين الخ ، كما تستعمل القيمة المضافة لأغراض أخرى نذكر منها مايلي¹ :

▪ تعتبر القيمة المضافة كمقياس لحجم المؤسسة :

إن حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بعدة مؤشرات منها رقم الأعمال ، عدد العمال والنتيجة ، ولكن أحسن المؤشرات هي القيمة المضافة لأنها تشمل جميع المؤشرات الأخرى، كما أن القيمة المضافة تقيس مساهمة المؤسسة في الإنتاج الوطني الإجمالي ، وتزداد أهميتها عند ارتفاع قيمتها.

▪ تعتبر القيمة المضافة كمقياس لدرجة التكامل الداخلي للمؤسسة :

من اجل هذا نستعمل النسبة (القيمة المضافة / الإنتاج) المؤسسة التي تعتبر من النسب الأساسية التي يجب استعمالها لأنها تعطينا درجة التكامل الاقتصادي ، إذ انه كلما اقتربت هذه النسبة من الواحد كانت المؤسسة أكثر تكاملا وهذا يعني أن هذه النسبة ترتفع بارتفاع القيمة المضافة ، فكلما كان الإنتاج في المؤسسة أكبر والاستغناء على الغير في تقديم السلع والخدمات أكبر ، وهذا يعني أن المؤسسة تنتج الخدمات والمواد التي تستهلكها داخليا أي أنها حققت تكاملا اقتصاديا داخليا.

¹ ناصر عدون " تقنيات مراقبة التسيير " مطبعة مدين بوفاريك الجزائر 1990 ص76

▪ تعتبر القيمة المضافة كمقياس لتطور قدرة المؤسسة :

وذلك باستعمال نسبة (القيمة المضافة / الإنتاج) لسنوات متتالية ونتيجة هذه النسب تبين تطور المؤسسة (ايجابيا أو سلبيا) وبالتالي نستنتج سياسة المؤسسة الاقتصادية

▪ تعبر القيمة المضافة عن البنية الداخلية للمؤسسة :

تحلل مكونات القيمة المضافة بواسطة النسب المتعلقة بالعناصر التي تتوزع عليها القيمة المضافة ، ومن أهم هذه النسب :

- نسبة العمل : كلما كانت هذه النسبة أكبر فهذا يدل على استعمال اليد العاملة أكثر في الإنتاج ، وبالتالي تمتص من القيمة المضافة أي أن المؤسسة تعتمد أكثر فأكثر على اليد العاملة والعكس إذا كانت منخفضة ، فإنها تدل على أن المؤسسة تعتمد على الآلات الإنتاجية اعتمادا كبيرا بدلا من اليد العاملة ، والعلاقة التالية تمثل ذلك .

نسبة العمل = مصاريف المستخدمين / القيمة المضافة¹

❖ طريقة حساب القيمة المضافة عن طريق جدول حساب النتائج

• تعريف جدول حساب النتائج²:

هو عبارة عن جدول تحليلي يجمع بين حسابات التسيير من نفقات (حسابات المجموعة السادسة) وإيرادات (حسابات المجموعة السابعة) وبمقارنة مرحلية لحسابات النفقات بحسابات الإيرادات التي تسايرها نحصل على نتائج جزئية (الهامش الإجمالي ، القيمة المضافة ، نتيجة الاستغلال ، نتيجة خارج الاستغلال) إلى أن نحصل على النتيجة الصافية (نتيجة الدورة).

¹ شريف الجلاي "دور التحليل المالي في تحسين مردودية المؤسسة " مذكرة لنيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية جامعة سعيدة 2007 ص36

² Charreaux G., *Gestion financière*, Litec, 5e éd., 1996.p 56

• مكونات جدول حسابات النتائج :

1. مصاريف الدورة (أعباء الدورة) :

- مصاريف الاستغلال : أي هي النقطة المتعلقة بالنشاط العادي واليومي للمؤسسة مثل استهلاك البضائع والمواد الأولية والسلع والخدمات المستعملة في دورة الإنتاج ومختلف المصاريف المرتبطة بهذا النشاط من ضرائب ورسوم ومصاريف المستخدمين والمصاريف المالية ، المصاريف المخصصة للاهلاكات والمؤونات.
- مصاريف خارج الاستغلال : وهي كل المصاريف المتعلقة بالنشاط أو بالاستغلال غير العادي للمؤسسة مثل الحقوق على الزبائن غير قابلة للتحويل والأعباء على الدورات السابقة.

2. نواتج الدورة :

- منتجات الاستغلال : وهي تلك النواتج المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة أي إيرادات الدورة الاستغلالية وهي مبيعات البضائع في المؤسسة التجارية أو المختلطة والإنتاج المباع في المؤسسة الصناعية و المختلطة ، الإنتاج المخزن ويشمل تغيرات عناصر المخزون من المنتجات التامة ونصف المصنعة، بالإضافة إلى الخدمات المقدمة وتحويل أعباء الاستغلال والمنتجات الأخرى.
- منتجات خارج الاستغلال : وتتكون من الإيرادات والنواتج غير المتعلقة بالنشاط العادي للمؤسسة ، وهي منتجات تنازل عن الاستثمار ومنتجات الدورات السابقة

3. تحليل النتائج : وتشمل جميع النتائج الوسيطة التي يعطيها الجدول وكيفية

توزيعها إلى أن تصل إلى النتيجة السنوية الصافية وهي كالتالي :

- الهامش الإجمالي : وهو الفرق بين المبيعات من البضاعة وتكاليف شرائها حيث يكون البيع للمواد على حالها التي اشترت عليها أي دون إجراء تغيير على طبيعتها ويظهر هذا الحساب في المؤسسات المختلطة.

- القيمة المضافة : لقد سبق التطرق إليها وتحسب بالفرق بين الإنتاج والاستهلاك من السلع الوسيطة والخدمات المتحصل عليها من طرف الغير والمستغلة في الإنتاج.

- نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال :

■ نتيجة الاستغلال تعبر عن نتيجة النشاط العادي لدورة معينة أما الثانية (نتيجة خارج الاستغلال) فهي نتيجة استثنائية ناتجة من خلال الفرق بين المنتوجات الخارجة عن الاستغلال والتكاليف خارج الاستغلال.

■ نتيجة السنة المالية الإجمالية والنتيجة الصافية :

وذلك بجمع النتيجتين السابقتين أي نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال نحصل على مستوى ما قبل النهائي من النتائج وهي النتيجة الإجمالية للسنة المالية أو الدورة الاستغلالية وبعد طرح الضريبة على الأرباح بنسبة معينة والتي تختلف باختلاف المؤسسة نحصل على النتيجة المالية الصافية .

• حساب القيمة المضافة عن طريق جدول حساب النتائج:

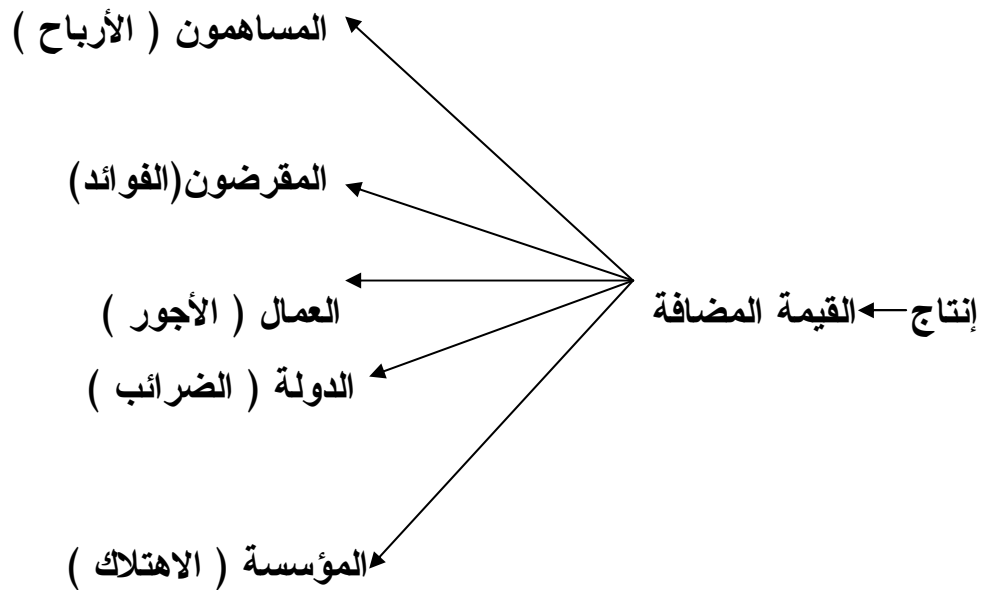
حسب المخطط الوطني للمحاسبة تكون القيمة المضافة في المؤسسة التجارية مساوية للفرق بين الهامش الإجمالي والمواد واللوازم والخدمات المستهلكة ، أما في المؤسسة الصناعية أو الإنتاجية فتتمثل الفرق بين الإنتاج المباع والإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة والأداءات المقدمة من جهة والحسابين مواد ولوازم والخدمات المستهلكة أما في المؤسسات المختلطة فتكون مساوية للهامش الإجمالي مضاف إليه الفرق بين العناصر المنتجة والاستهلاكات من المواد واللوازم و الخدمات و الجدول التالي يوضح ذلك :

رقم الحساب	اسم الحساب	مدين	دائن
70	مبيعات بضاعة		
80	الهامش الإجمالي		
80	الهامش الإجمالي		
71	إنتاج مباع		
72	إنتاج مخزن		
73	إنتاج المؤسسة لحاجاتها الخاصة		
74	أداءات مقدمة		
75	تحويل تكاليف الاستغلال		
61	مواد ولوازم مستهلكة		
62	خدمات		
81	القيمة المضافة		

المصدر : شريف الجبالي " مرجع سبق ذكره " ص 38

❖ توزيع القيمة المضافة : توزع القيمة المضافة على العناصر التالية :

الشكل (II – 8) العنوان : توزيع القيمة المضافة



المصدر : شريف الجبالي " مرجع سبق ذكره " ص 39

المبحث الرابع : الطرق الحديثة لقياس المردودية وخلق القيمة للمورد البشري

المطلب الأول : القيمة المضافة الاقتصادية E.V.A :

لقد ارتبط مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة بالعلامة التجارية لمكتب الاستشارات Stern Stewart في الولايات المتحدة الأمريكية ، إذ بدأت الشركة بتنفيذ هذا المعيار كمدخل لقياس الأداء منذ منتصف عام 1980 بعد إجراء عدد كبير من التعديلات ومنذ ذلك الوقت بدأ هذا المعيار ينال اهتمام الباحثين.

❖ مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة E.V.A concept¹

من وجهة نظر اقتصادية الشركة التي تخلق قيمة اقتصادية هي الشركة التي يكون العائد على رأس المال أكبر من كلفة الفرصة البديلة ، حيث أن الإضافات التي قدمتها شركة ستوارت على معيار القيمة الاقتصادية المضافة شملت الفقرات الآتية :

1 – نفقات البحث و التطوير : ووفقا للمعايير المحاسبية فان هذه النفقات تنزل من ربح السنة التي أنفقت بها .

2 – الأرباح والخسائر المؤقتة (غير العادية) : تعد هذه من أكثر الفقرات إرباكا عند معالجتها محاسبيا ، إذ قد تخفي هذه الفقرة الأداء غير الجيد للشركة إذا كان ربحا ، والأداء الجيد إذا كان هناك خسائر رأسمالية في الأصول.

وبالتالي EVA وفقا لصيغتها هو عبارة عن الدخل التشغيلي بعد الضريبة مطروحا منه كلفة رأس المال :

$$E.V.A = NOPAT - (WACC \times I)$$

E.V.A : القيمة الاقتصادية المضافة

NOPAT : صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة (Net Operating Profit After Tax)

WACC : كلفة رأس المال WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL

I : مبلغ الاستثمار INVESTISMENT

¹ د. عدنان تايه النغمي ، د . راشد فؤاد النيمي " التحليل والتخطيط المالي : اتجاهات معاصرة " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان - الاردن 2008 ص 138

وعموما تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما أنها طريقة للتحفيز بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم ، ويصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري.

ويتم وفق " القيمة الاقتصادية المضافة " ربط المسيرين بالمؤسسة وتحسيسهم بها وفق منطق النتائج/الوسائل من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال التي تحت تصرف كل مسير (مسؤول) من جهة، ووفق تكلفة رأس المال التي تمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال، ممثلين في المساهمين بالدرجة الأولى.

مما سبق، ومن وجهة نظر تقنية، يتبين المفهوم الأساسي لنموذج " القيمة الاقتصادية المضافة " في الهامش الذي ينتج عن الفرق بين العائد الاقتصادي المحقق من طرف المؤسسة لفترة معينة وتكلفة الموارد المالية التي استخدمتها . حيث يطلق الاقتصاديون - منذ عهد آدم سميث - على هذا الهامش الذي يمثل الربح بعد استبعاد تكلفة رأس المال (الديون ورأس المال) بالربح الاقتصادي،

إذ ينظر إلى تكلفة رأس المال على أنها تكلفة كغيرها من التكاليف الواجب تغطيتها للوصول إلى الأرباح الحقيقية، والتي تمثل إضافة لثروة¹.
أما بعد التعديلات فتصبح القيمة الاقتصادية المضافة :

$$E.V.A = NOPATA - (WACC \times I)$$

حيث أن :

NOPATA : صافي الربح التشغيلي بعد الضرائب المعدل

¹ H.Bouquin, "Comptabilité de gestion", Sirey, Paris, 1997, P 280

المطلب الثاني : كيفية حساب القيمة الاقتصادية المضافة :¹

❖ مثال : إذا كان صافي أرباح شركة خلال العام بعد الضرائب هو 100000 دج ، فهذا يعرف بالربح الصافي كما في الأنظمة المحاسبية التقليدية ، وعلى أساسه يتم حساب أرباح الشركة وعائدها على الاستثمار .

ولحساب تلك القيمة الاقتصادية المضافة ، نحتاج إلى حساب رأس المستثمر في الشركة لتحقيق هذا الربح بعد أن نستخرج الربح الصافي للشركة ، فإن كان رأس مال الشركة قيمته 3 ملايين دينار علينا أولاً أن نضع نسبة تكلفة لرأس المال المستعمل ، ثم نطرح هذه التكلفة من الربح الصافي .

المعادلة الأولى	نسبة تكلفة رأس المال المستعمل × رأس المال = تكلفة رأس المال
-----------------	---

فمثلاً : إن كانت نسبة رأس المال المستعمل هي 10% فإننا سنقوم بضرب

$$10\% \text{ (رأس المال المستعمل)} \times 3000000 \text{ (رأس المال)} = 300000$$

فتكون تلك هي تكلفة رأس المال .

المعادلة الثانية	القيمة الاقتصادية المضافة = الربح الصافي - تكلفة رأس المال
------------------	--

▪ ثم نطرح تكلفة رأس المال (300000 دج) من الربح الصافي ، لنحصل على القيمة الاقتصادية المضافة .

$$700000 = 300000 - 1000000 = \text{القيمة الاقتصادية المضافة}$$

* ومن ذلك نستنتج أن القيمة الاقتصادية المضافة تذهب إلى ابعده من النظم المحاسبية التقليدية لتضمنها تكلفة رأس المال المستعمل في حساباتها .

▪ ومن هنا ندرك أن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس الربح الاقتصادي وليس الربح المحاسبي والفرق بين الربح الاقتصادي والربح المحاسبي هو تكلفة رأس المال ، حيث أن

¹ هالة عبد الله الخولي، "دراسة تحليلية انتقادية لمقياس القيمة الاقتصادية المضافة كأحد الاتجاهات الحديثة في مجال قياس وتقييم الأداء في منشآت الأعمال"، في مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين العدد 56، الناشر جهاز الدرايات العليا و البحوث كلية التجارة - جامعة القاهرة 2000 ص 101

المحاسب لا يخصم تكلفة رأس المال المستعمل في المشروع ، بينما يخصم الاقتصادي تكلفة رأس المال المستعمل في المشروع.

وبالتالي المبدأ الأساسي هو أن القيمة الاقتصادية المضافة لا تقوم بحساب ما إذا كان المشروع أو الصفقة مربحة أم لا ؟ ولكن تقيس إذا ما كان الربح الناتج كاف لتعويض رأس المال المستعمل في المشروع ام كان يمكن استغلاله لفرصة بديلة أخرى ؟ وهكذا نستطيع أن نجد مشروعا ما رابحا بالنسبة للتقارير المحاسبية بينما هو خاسر بالنسبة للتقارير الاقتصادية ، وهذا في حالة ما إذا كان هذا الربح المحاسبي لا يغطي العائد المطلوب على رأس المال المستعمل.

■ النتيجة النهائية انه حتى الشركات الرابحة ليست دائما تصنع قيمة حقيقية ما لم تكسب بالدرجة الكافية التي تؤهلها لتغطية تكاليف الديون التي عليها ، وتكاليف الفرصة البديلة لاستعمال رأس المال .

بمرور الوقت فان الشركة التي تعطي قيمة اقتصادية مضافة بالسالب ، سيتجنبها المستثمرون لأنها لا تعطي معدلا كافيا على رأس المال ، وسيقوم المستثمرون بتحويل استثماراتهم إلى مجال آخر.

مثال 2 :

قامت شركة " س " بتحقيق مبيعات خلال العام تساوي 5 ملايين دج ، بينما كانت تكلفة المبيعات تساوي 2 مليون دج ، وتدفع الشركة تكاليف تشغيلية تساوي 500 ألف دج وتقوم بدفع 40% ضرائب على صافي الربح المحاسبي قبل الضريبة ، وكل تمويل الشركة من رأس مال الملاك يساوي 10 مليون دج

المطلوب: هو حساب القيمة الاقتصادية المضافة إذا كانت نسبة تكلفة رأس المال %10

5 ملايين	المبيعات
2 مليون	- تكلفة المبيعات
3 مليون	= الربح الإجمالي
500 ألف دج	- التكاليف التشغيلية
2500000 دج	= الربح التشغيلي قبل الضريبة
1000000 دج	- الضرائب
1500000 دج	= صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة
1000000 دج	- تكلفة رأس المال
500000 دج	= القيمة الاقتصادية المضافة

* إذا كانت " القيمة الاقتصادية المضافة " ايجابية فالعمل يولد قيمة

■ وأخيرا فان " القيمة الاقتصادية المضافة " هي النظام الإداري المالي الوحيد الذي يوفر لغة موحدة بين جميع الموظفين في المنظمة ويعطي طريقة متسقة و موحدة في عملية اتخاذ القرارات و توصيلها و الرقبة عليها ، وكما اشرنا سابقا انه بالنظر إلى كون القيمة المضافة الاقتصادية اليوم من الموضوعات الساخنة في الفكر المالي المعاصر لأغراض تقييم الأداء الداخلي و الخارجي فان أهمية هذا المعيار تكمن في انه :¹

* معيار يوضح التحسن المستمر و الفعلي لثروة المساهمين

* معيار لنظم الحوافز و التعويضات

* معيار يخلق لغة مشتركة لجميع العاملين في الشركة في إطار الرقابة و المتابعة² وقد تحسب القيمة الاقتصادية كالاتي :

القيمة الاقتصادية المضافة = (مردودية الرأس المال المستثمر - تكلفة رأس المال

المستثمر) * رأس المال المستثمر

¹ هالة عبد الله الخولي، مرجع سابق، ص 139

²Mohammed HAFRATE, « EVA : Une Mesure de création de Valeur », Vertex Capital Management, Maroc, 12 juillet 2008.

حيث : مردودية الرأس المال المستثمر = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة / الرأسمال المستثمر
تكلفة رأسمال المستثمر = تكلفة الأموال المقترضة + تكلفة الأموال الخاصة
الرأسمال المستثمر = الرأسمال الاجتماعي + الديون طويلة وقصيرة الأجل

المطلب الثالث: خلق القيمة للمورد البشري:

إن إلحاق كلمة خلق إلى القيمة يؤكد بأن القيمة لا تأتي من عدم ، فخلق القيمة عملية متنوعة بمعنى الزيادة (زيادة القيمة)¹.

و السؤالين الممكن طرحهما لماذا نخلق القيمة؟ ولمن؟

و الإجابة تكمن في أن خلق القيمة يزود المؤسسة بمزايا تنافسية التي تعتبر وسيلة تمويل لهذا يجب تطويرها وضمان استمراريتها وبقائها،و يجب أن تخدم المساهمين ومختلف أصحاب المصلحة ، إذ أن المشكل المطروح هو البحث عن مردودية سريعة والمورد البشري هو المعني المباشر بهذا فأصبحت الموارد البشرية متغير مرن ، والاعتناء بالمورد البشري يؤدي إلى الحصول على أداء متميز للمؤسسة وبالتالي مردودية عالية . فالاهتمام بالمورد البشري والاستثمار فيه لا يعني التخلي عن تحقيق المردودية ولكن ببساطة جذب الاهتمام للعوامل المساعدة على تحقيقها. وذلك كون المورد البشري هو المورد الوحيد القادر على الإبداع ، حيث أصبح ينظر له على أنه:

- طاقة فكرية وقدرة معرفية،
- مصدر الابتكار والتجديد والاختراع،
- قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية والتقنية،
- طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف — داف وحل المشكلات،
- مصدر القدرات المحورية Core Competencies،
- قوة لدفع وتفعيل التغيير أو مقاومته،
- مصدر لتوليد وتنمية القدرات التنافسية،

¹ .<http://www.scribd.com>.

➤ مجموعة قيم وشحنة انفعالات إيجابية أو سلبية،

➤ خالق للقيمة المضافة للمنظمة.

ونتيجة لما يميز المورد البشري عن غيره من الموارد الأخرى، يجب الاهتمام به وتحفيزه بشتى الطرق المختلفة سواء أكان ذلك مادياً (المكافآت) أو عن طريق طرق أخرى كالترقية أو التقدير والاعتراف وذلك لا يتم إلا بعد القيام بدراسة للفرد ، ومعرفة حاجياته للتأثير في دوافعه وبالتالي توفير هذه الحاجات لضمان الوصول إلى أهداف المنظمة، كما تتطلب عملية خلق القيمة ضرورة توفير جو عمل ملائم للفرد.

خاتمة الفصل الثاني:

يمكن القول إن المردودية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد وضعيتها ومكانتها في السوق ، كما أن المردودية مصطلح واسع نتج عنه تعدد في أدوات التحليل و تجدد في وسائل قياسها بظهور مقياس جديد هو معيار القيمة المضافة الاقتصادية الذي لا يكتفي بتقييم الدورات المحاسبية (النتيجة) بل يتعداه إلى حساب تكلفة الأموال المستثمرة و اعتبار الأموال المستثمرة كغيرها من الموارد الأخرى لها تكلفة ، ولذلك على المؤسسة أن تتقصد تكلفة الأموال المستثمرة من نتيجة دورتها الصافية حتى يتسنى لها معرفة ما إذا أنها تخلق قيمة أم لا .

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن مفهوم المردودية مرتبط أساسا بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وخاصة مواردها البشرية كون هذه الأخيرة هي وحدها القادرة على خلق القيمة والرفع من المردودية ولذا يجب الاهتمام بالموارد البشري وذلك بتحفيزه بشتى الوسائل وتوفير الجو المناسب و المرغوب للعمل ، وربط أهداف العامل بهدف المؤسسة و بالتالي تحقيق أهدافه بتحقيق هدف المؤسسة .

الفصل التطبيقي

مقدمة الفصل التطبيقي :

بعدها تطرقنا إلى كل من التحفيز والمردودية في المؤسسة من جانبها النظري ارتأينا إسقاط المفاهيم النظرية على كل من مؤسستي الدراسات وانجاز الأعمال الفنية **LA SEROR** بتلمسان و**la SCIS** بسعيدة وذلك في فصل ثالث تضمن أربعة مباحث حيث اشتمل المبحث الأول على التقديم العام لمؤسسة **LA SEROR** والمبحث الثاني على التحفيز والمردودية بها، أما المبحث الثالث فقد تضمن التقديم العام لمؤسسة الاسمنت فالمبحث الرابع الذي تضمن التحفيز والمردودية في مؤسسة الاسمنت بسعيدة ، وسنورد هذه المباحث بالتفصيل فيمايلي :

المبحث الأول : التقديم العام لمؤسسة la s.e.r.o.r



المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

شركة **Seror** أو بالأحرى شركة الدراسات وانجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري هي إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية التي تأسست بمقتضى مرسوم رقم 8 -155 المؤرخ في 1980/05/24 ، في إطار إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الجزائرية باتخاذ وهران مقرا لها ليتم بعد ذلك تغيير مقرها من وهران إلى تلمسان بمرسوم رقم (84-86) بتاريخ 1983/01/15 وأعلن عنها كمؤسسة اقتصادية بتاريخ 1989/03/1 لتحرز على الاستقلالية ويتم إعادة تنظيم نشاطها لتتحول من مؤسسة متخصصة في دراسات وانجاز الجسور إلى مؤسسة تابعة للشركة القابضة العمومية تقوم بانجاز المشاريع الكبرى مثل: السدود، السكن زيادة على المنشآت الفنية.

كما تعد هذه الشركة مؤسسة ذات أسهم مقسمة إلى 3840 سهم بقيمة 155000 دج للسهم الواحد وذلك سنة 2007 أي برأسمال يقدر بـ: 595.200.000 دج حيث أن تسير هذه الشركة من طرف مجلس إدارة مكون من سبعة أعضاء يترأسهم مدير عام كما إن عضوين من بين السبعة ممثلين عن العمال.

❖ أهم نشاطاتها وأماكن تركزها:

تتمثل أهم نشاطاتها في انجاز الأعمال الفنية كإنجاز الجسور، السدود، محطات تصفية المياه، مخازن المياه، بعض الأشغال الصناعية، الأشغال العمومية بالإضافة إلى الدراسات التي تقوم بها حول الجسور والسدود وبالتالي فإن مجال نشاطها يتمثل في الدراسات الهندسية، البناءات الخاصة، الأعمال الفنية، العمارات، المنشآت المائية، الملاعب، الأنفاق، الجسور... الخ.

ومن الأماكن التي تنشط بها المؤسسة: تلمسان، سيدي بلعباس، عين تموشنت، وهران، مستغانم، البليدة، تيارت، سعيدة، النعامة، بشار، جلفة، البيض، معسكر، شلف، غليزان، الجزائر، تيسمسيلت، وكذلك خارج الوطن في المغرب (وجدة).

وكل هذه الولايات مقسمة إلى ثلاث مناطق: شمال، وسط، جنوب.

❖ عملاء الشركة:

يتعامل مع المؤسسة العديد من العملاء نذكر منهم:

- مؤسسات السكك الحديدية.
- الوكالة الوطنية للسدود .
- مديرية الأشغال العمومية للولايات.
- مديريات البناء والسكن للولايات، (EPLF) مؤسسة ترقية السكن الاجتماعي،
- الجماعات المحلية...

❖ أهم إنجازاتها.

قامت مؤسسة (SEROR) بإنجاز العديد من المنشآت منها :

- منشآت الطرق: (Viande Brezing)، جسر بوحنيقية (معسكر) وغيره من الجسور، (3^{eme} Boulevard périphérique) بوهران، أنفاق تلمسان (مدخل المدينة).

- منشآت مائية: نجد سد سيد العبدلي، وسكالك (بتلمسان)، وسد (Brezina) بالببيض، ومحطة التصفية بمغنية، تهيئ واد تافنة
 - مباني: عمارات عمومية (CPA) بالغزوات، (CIA) تلمسان، عمارات (EPLF)، (CNEP)، مطار زناته بتلمسان...
 - منشآت السكك الحديدية: جسر السكة الحديدية بعين تموشنت، خط السكة الحديدية المحمدية- بشار، تيارت، غليزان...
 - الهندسة المدنية الصناعية: (SONATRACH , METANOF ENGO)
- كل هذه المعطيات تبين مكانة المؤسسة، ومدى تموقعها في السوق الوطنية، واعتبارها أحد أهم الشركات المنجزة .

المطلب الثاني : التنظيم الداخلي للمؤسسة

عرفت المؤسسة منذ نشأتها عدة تعديلات وإصلاحات اقتصادية على نشاطها ونظامها، وهذا يظهر جليا في:

1. شهر ماي 1983: أنشأت خلية نقابية تزامنا مع انطلاق المؤسسة .
2. في سنة 1984: وضعت المؤسسة هيكل إداري ينص على نظام (بنية) مصادق عليه من طرف الوزارة الوطنية.
3. في سنة 1985: تم خلق ثلاث وحدات أساسية في المؤسسة :
 - وحدة المقر .
 - وحدة التنفيذ(التحقيق).
 - وحدة الصيانة .
4. في سنة 1986: تم توحيد الأهداف المسطرة لكل وحدة، وتتمثل مهمة كل واحدة

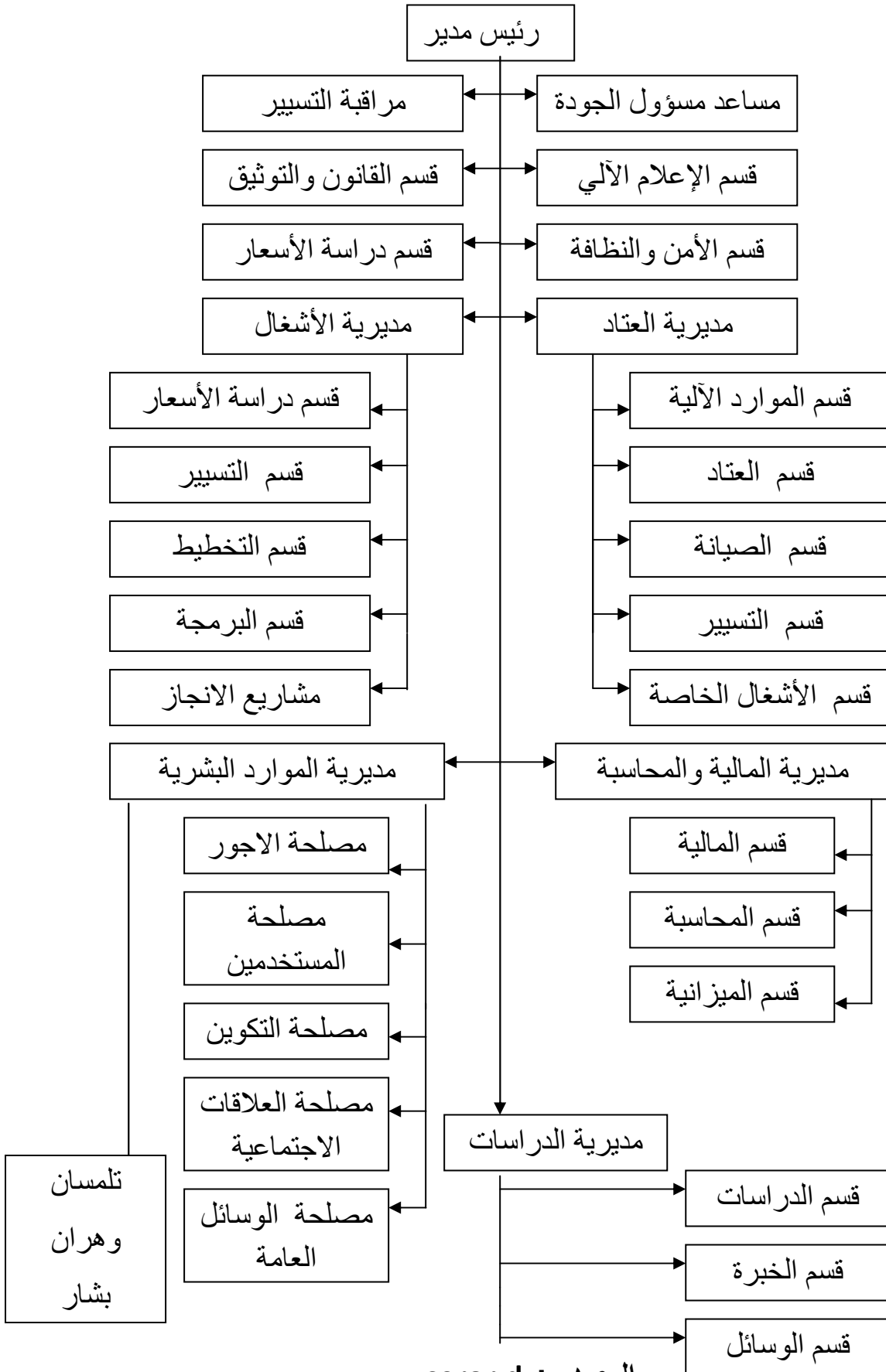
في :

- المقر الرئيسي : القيام بالدراسات، الإدارة، تطوير أجهزة الإعلام الآلي
- التحقيق : خلق مصلحة مختصة والتي تتمثل في:
 - تركيب الحديد المشكل من اجل صب الاسمنت .
 - التقنيات الخاصة بتشغيل العتاد الخاص.

• الصيانة: هذه الوحدة تقوم بإصلاح العتاد في الورشة وكذلك يمكن التنقل والقيام بالإصلاح في ميدان الأشغال.

وفي يوم 2000/02/29 تم تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهذا مع توسع نشاط المؤسسة وتنوع المصالح بها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (III-1) العنوان: الهيكل التنظيمي للشركة S.e.r.o.r



المصدر: www.seror.dz

❖ محتويات مديريات الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من رئيس مدير عام يشرف على مجموعة من المديريات لكل منها مهام معينة، و نطاق إشراف محدد نحاول التعرف على محتويات كل مديرية :

• **مديرية الأشغال:** توجد بها مناطق (منطقة الجنوب، منطقة الشمال، منطقة الوسط)، هذه المناطق تقسم إلى مشاريع ورئيس المشروع، وتتضمن أقسام (قسم المناقصات، قسم الاستثمار، قسم الأسعار).

• **مديرية الدراسات:** تحتوي على قسم للدراسة، وقسم للهندسة المدنية.

• **مديرية المالية والمحاسبة:** تتكون من قسم للمالية، وقسم للمحاسبة، وقسم للميزانية.

• **مديرية الصيانة والعتاد:** قسم للعتاد، وقسم للصيانة.

• **أما مديريةية الموارد البشرية:** سنحاول التحدث عنها نوعا ما بالتفصيل .

❖ **ملاحظة :** Seror هي شركة ليست لها فروع ولا وحدات وإنما لديها قطاعات في

شكل مشاريع على مستوى الوطن ، يمثل مجلس الإدارة بسبعة أعضاء : عضو من البنك ، ورئيس مدير عام ، وممثلي عمال والباقيين يمثلون قطاعات الدولة

❖ **أهمية المؤسسة:**

1. من الناحية الاقتصادية:

- تعتبر هذه المؤسسة من الناحية الاقتصادية عمومية تساهم في إنعاش الاقتصاد الوطني.

- تقوم بتوفير مناصب عمل وبالتالي فهي تقلص من البطالة.

2. من الناحية الاجتماعية:

- تساهم في عملية التنمية كونها تقوم بانجاز المشاريع الكبرى.

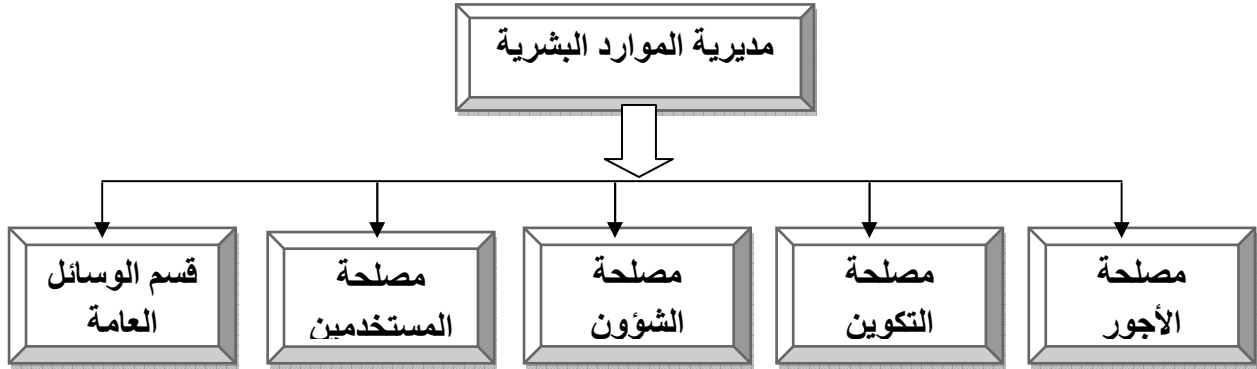
- تساهم بنسبة كبيرة في عملية المواصلات وفك العزلة عن المناطق النائية

عن طريق إنشاء الطرقات ومد الجسور.

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية لمؤسسة la seror

يأخذ الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الشكل التالي :

الشكل (III - 2) العنوان : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر : www.s.e.r.o.r.dz

هذه المديرية تتكون من خمسة أقسام وهي كالتالي :

1. مصلحة الأجور : تدير الرواتب بالمؤسسة
2. مصلحة المستخدمين : تهتم بتوظيف العمال
3. مصلحة الشؤون الاجتماعية : تهتم بالتأمين (معالجة ملفات التأمين) ، المستحقات العائلية (les allocations familiales) ، تهتم بملفات منح التقاعد
4. مصلحة الوسائل العامة : تسيير عمالة المؤسسة (التوظيف ، التوجيه)
5. مصلحة التكوين : تكوين المستخدمين و تحسين كفاءتهم.

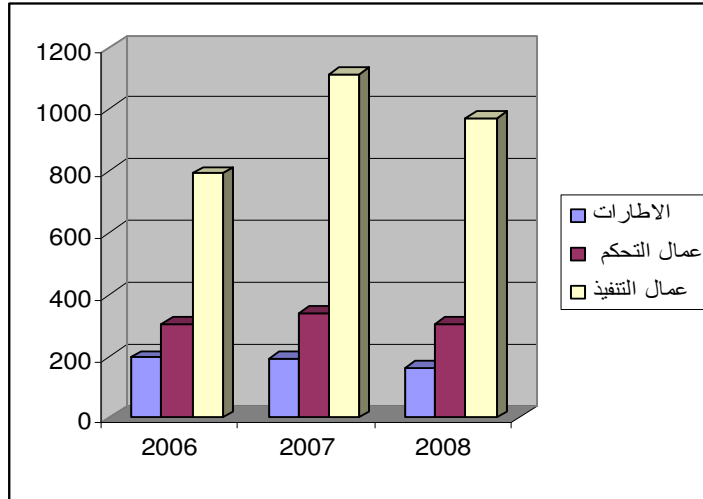
❖ توزيع العمال :

العنوان : توزيع العمال للسنوات الثلاث الجدول (III - 1)

عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	
792	306	195	2006
1112	338	194	2007
971	303	164	2008

المصدر : من إعداد الطالبة

العنوان : التمثيل البياني للجدول (III - 1) الشكل (III - 3)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ أن عدد الإطارات يبقى ثابتا تقريبا بين سنتي 2006 و 2007 بينما ينخفض خلال سنة 2008.

أما عدد عمال التحكم فيرتفع خلال سنة 2007 ليعود وينخفض خلال سنة 2008 وكذلك الحال مع عدد العمال المنفذين إذ انه يرتفع خلال سنة 2007 ثم ينخفض خلال سنة 2008 ، كما أن النسبة الكبيرة من العمال تتمثل في العمال التنفيذيين كون الشركة تعتمد على العمل التنفيذي بالدرجة الأولى (les chantiers).

المبحث الثاني : المرردودية و التحفيز في مؤسسة La Seror

المطلب الاول : المرردودية و توزيع القيمة المضافة

❖ دراسة عتبة المرردودية :

الجدول (III - 2) العنوان : عرض جدول التكاليف المتغيرة:

مجموع التكاليف	ح 78	ح 75	ح 65	ح 64	ح 62	ح 61	ح 60	
598751669	28997447.58	13426812.23	50526963.58	26627322.98	242196440.37	313000375.87	8824828.43	2006
1018057838	1783669.45	2778570.14	63015094.04	10484198.15	376899891.68	56338167.52	8862727.28	2007
1154322626	14844101.70	9901531.70	86877011.13	11958933.03	365180000.07	708745619.00	6306695.28	2008

المصدر : من إعداد الطالبة

الجدول (III - 3) العنوان : عرض جدول التكاليف الثابتة:

مجموع التكاليف	ح 68	ح 66	ح 63	
537814139	148554812.12	21349285.27	367910042.10	2006
623967598	174176596.11	26515191.24	423275811.34	2007
666334065	149810067.17	28857445.70	487666553.14	2008

المصدر : من إعداد الطالبة

• عتبة المردودية حسابيا:

كنا قد تطرقنا من خلال الجانب النظري إلى عتبة المردودية بالتفصيل حيث يمكن

حساب رقم أعمال نقطة التعادل من خلال العلاقة التالية:

$$\text{عتبة المردودية} = (\text{التكاليف الثابتة} \times \text{رقم الأعمال} / \text{رقم الأعمال} - \text{التكاليف المتغيرة})$$

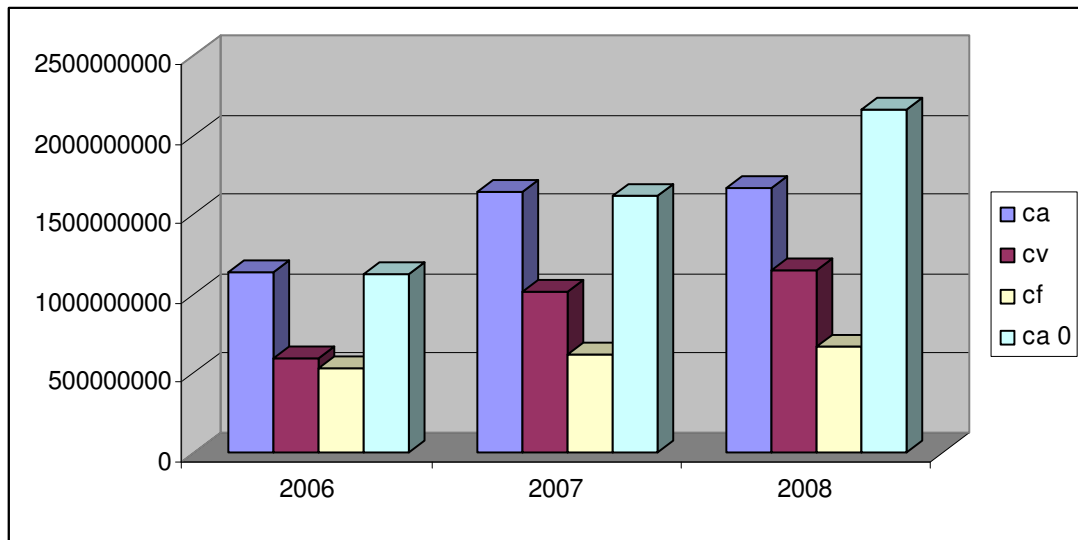
حيث: رقم الأعمال = ح70 + ح71 + ح74

العنوان : عرض جدول لحساب عتبة المردودية الجدول (III – 4)

2008	2007	2006	
1668626259	1651684204	1144289350	رقم الأعمال
1154322626	1018057838	598751669	ت. متغيرة
666334065	623967598	537814139	ت. ثابتة
0.9	0.9	0.9 (1128088879)	رقم الأعمال نقطة الصفر

المصدر : من إعداد الطالبة

العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 4) الشكل (III – 4)



المصدر : من إعداد الطالبة

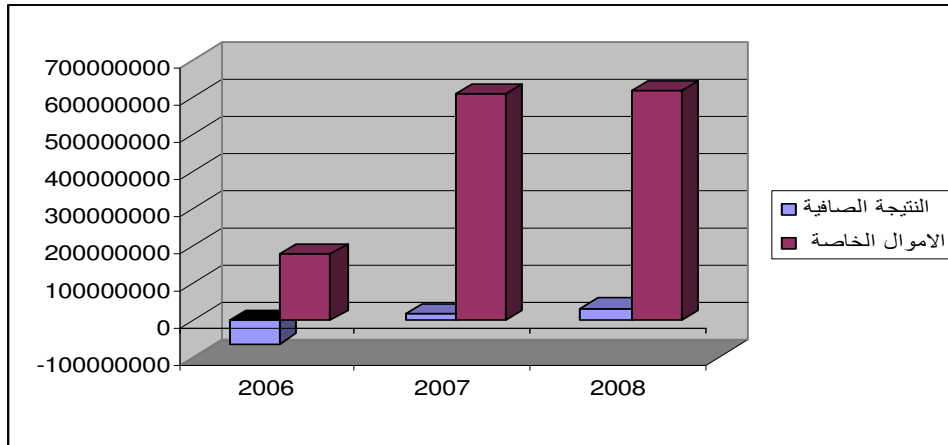
ملاحظة : نلاحظ ارتفاع رقم الأعمال بين سنتي 2006 و 2007 بنسبة كبيرة وذلك راجع إلى كل من مشاريع نفق تلمسان ووهران وسد وهران و مغنية.

الجدول (III – 5) العنوان : جدول لحساب المردودية المالية في المؤسسة

2008	2007	2006	البيان
32515462.10	18206797.35	(61246368)	النتيجة الصافية
617365419	607591983	177918741	الاموال الخاصة
%5	%3	لا توجد	المردودية المالية

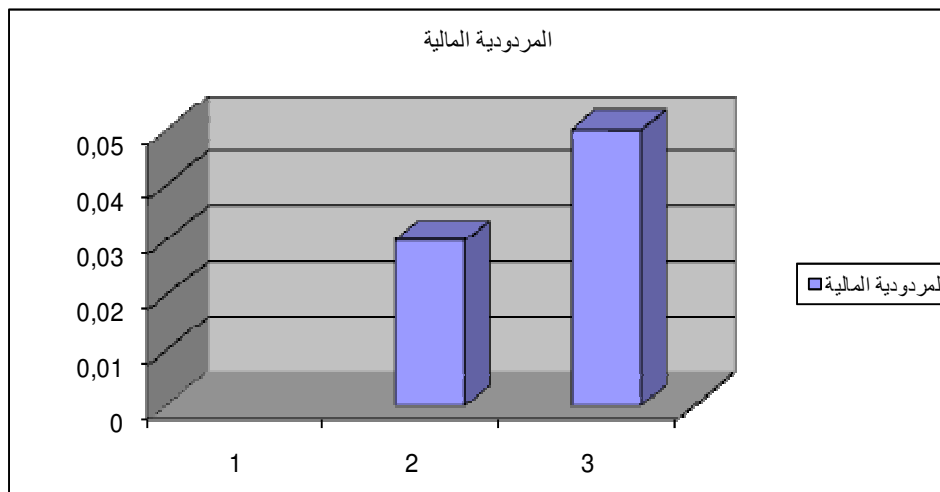
المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 5) العنوان : التمثيل البياني للنتيجة والأموال الخاصة



المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 6) العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 5)



المصدر : من إعداد الطالبة

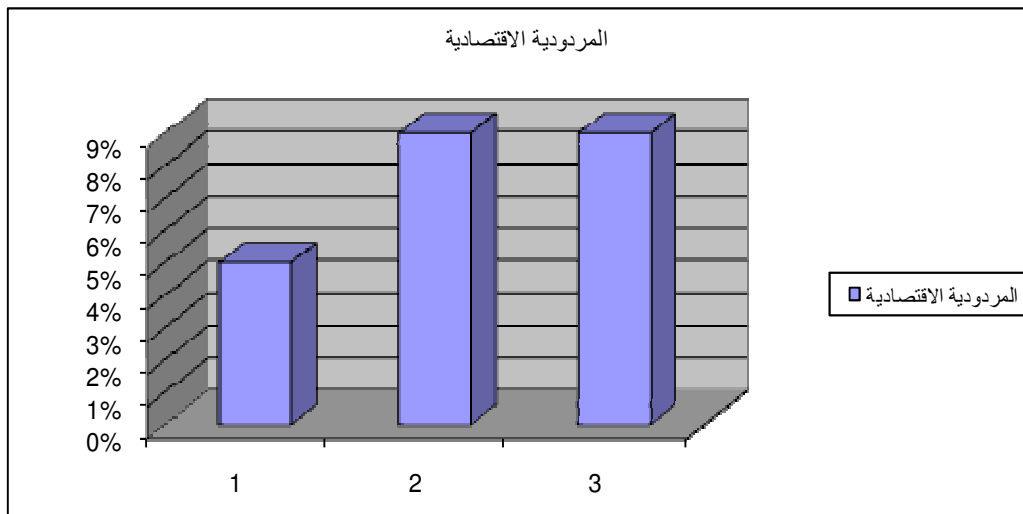
التعليق : نلاحظ أن المردودية المالية منعدمة سنة 2006 وذلك لان النتيجة الصافية سالبة، بينما ترتفع في سنتي 2007 و2008 ب 3%، 5% على التوالي أي ارتفاعها بمقدار 2% وذلك نتيجة للارتفاع الملحوظ في النتيجة الصافية و ذلك بزيادة تقارب الضعف ، ويقابل هذا التحسن في المردودية المالية تحسن أو زيادة في مصاريف العمال ، وهذا ما يؤدي بنا إلى أن نقول أو نشير إلى أن الزيادة في الأجور صاحبها زيادة في المردودية المالية لسنة 2008

الجدول (III – 6) العنوان : جدول لحساب المردودية الاقتصادية في المؤسسة

البيان	2006	2007	2008
ف. خ. للاستغلال	146359486	306166709.28	283035583.29
مج الاصول	2668524307	3164097767.35	2949319027.29
المردودية الاقتصادية	5%	9%	9%

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (III – 7) العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 6)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ أن المردودية الاقتصادية في ارتفاع مستمر دلالة على التحسن المستمر للمؤسسة في استعمال مواردها (كفاءة استعمال الموارد) وكذلك التحسن في تسيير المؤسسة وتوسع النشاط و حسن التحكم في قراراتها وهذا ما تدل عليه الكفاءة في الانجاز باحترام المواعيد (مواعيد الانجاز) المحددة وبالجودة المطلوبة (النوعية) ، إلا انه ورغم هذا التحسن تبقى المردودية الاقتصادية منخفضة لا تعكس كفاءة الانجاز التي تتميز بها المؤسسة.

توزيع القيمة المضافة للسنوات الثلاث :

❖ سنة 2006 : 540896851 د.ج

الجدول (III – 7) العنوان : جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2006

الأجور	الفوائد(القروض)	ضرائب	اهتلاكات	أرباح يتم تقسيمها
367910042	50526963	26627322	148554812	/

المصدر : إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ أن القيمة المضافة غير كافية لتغطية جميع العناصر التي توزع عليها (سبق ذكرها) وذلك لعدة أسباب من بينها التوقف عن انجاز بعض المشاريع (الفسخ) والتعرض لمشاكل تقنية في بعضها الآخر .

❖ سنة 2007 : 739926718 د.ج

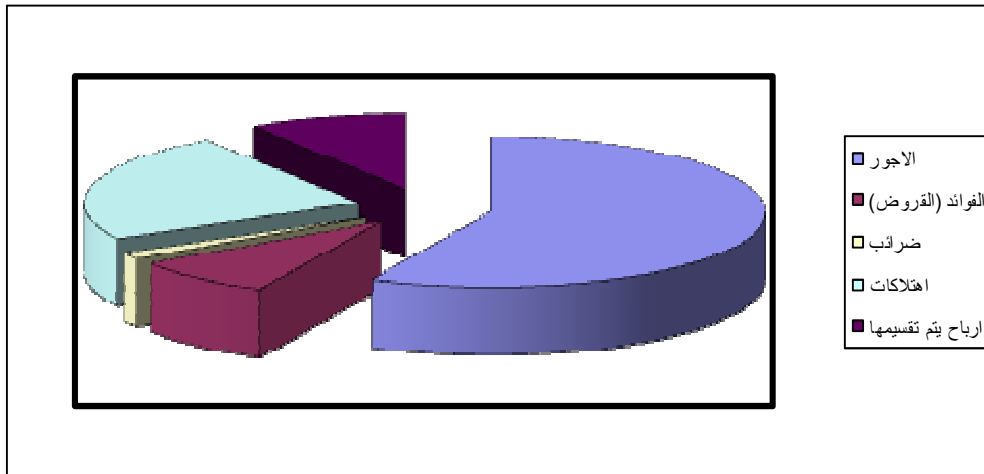
الجدول (III – 8) العنوان : جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2007

الأجور	الفوائد (القروض)	ضرائب	اهتلاكات	أرباح يتم تقسيمها
423275811	63015094	10484198	174176596	68976019

المصدر : من إعداد الطالبة

والشكل التالي يوضح توزيع القيمة المضافة

الشكل (III – 8) العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 8)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق : نلاحظ أن القيمة المضافة مرتفعة و بنسبة كبيرة عن السنة السابقة ، ولهذا فهي تغطي كل العناصر التي توزع عليها والقيمة المتبقية توزع على الأرباح التي يتم تقاسمه، وتجدر الإشارة إلى أن نسبة كبيرة من القيمة المضافة يستحوذ عليها جانب الأجور وذلك نظرا لأهمية هذا العنصر، ليلها بعد ذلك عنصر الاهتلاكات.

▪ سنة 2008 : 782661069 د.ج

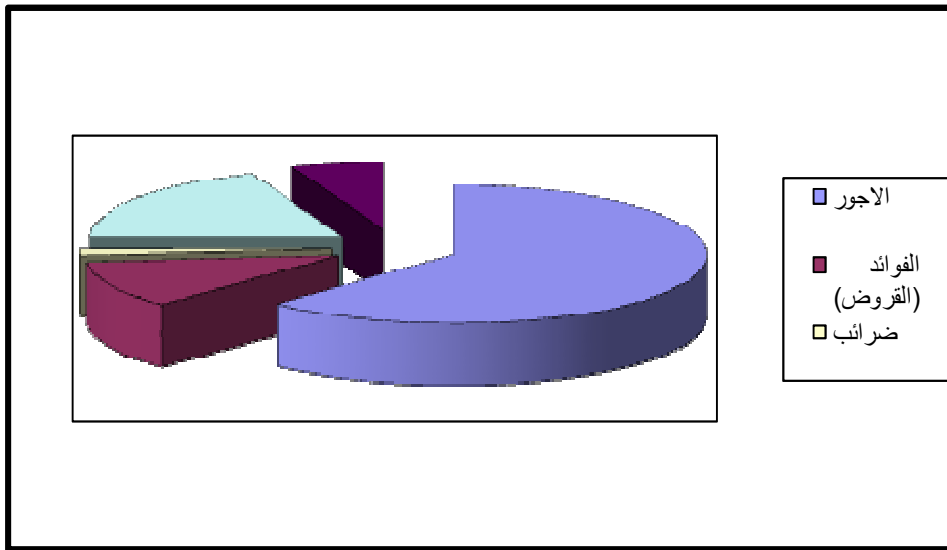
الجدول (III – 9) العنوان : جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2008

الأجور	الفوائد (القروض)	ضرائب	اهتلاكات	أرباح يتم تقسيمها
487666553	86877011	11958933	149810067	46348505

المصدر : من إعداد الطالبة

والشكل التالي يوضح توزيع القيمة المضافة

الشكل (III – 9) العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 9)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق : نلاحظ أن القيمة المضافة مرتفعة مقارنة بالسنة السابقة (2007) دلالة على التحسن الملحوظ الذي تعرفه المؤسسة ، حيث توزع القيمة المضافة و بنسبة كبيرة على جانب الأجور الذي يستحوذ وكما سبق الذكر على النسبة الكبيرة منها ، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للجانب المادي للعمال .

المطلب الثاني : تقييم المردودية عن طريق القيمة الاقتصادية المضافة

❖ حساب القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة :

لقد سبق وان اشرنا إلى أن :

القيمة المضافة الاقتصادية = (مردودية الأموال المستثمرة - تكلفة الأموال المستثمرة) X
الرأسمال المستثمر.

حيث :

مردودية الأموال المستثمرة = نتيجة الاستغلال خارج الضريبة/ الأموال المستثمرة

ونظرا لما يميز السوق الجزائرية أو الاقتصاد الجزائري سوف نبسط عبارة حساب القيمة المضافة الاقتصادية ، فحسب المخطط الوطني المحاسبي نتيجة الاستغلال خارج الضريبة ما هي إلا النتيجة الصافية ، والرأسمال المستثمر الذي يمكن من حساب المردودية المالية هو الرأسمال الاجتماعي¹.

وبالتالي :

- مردودية الأموال المستثمرة = النتيجة الصافية / الرأسمال الاجتماعي.
- تكلفة الأموال الخاصة = 3% من قيمة النتيجة (المبلغ المخصص للمساهمين في الشركات العمومية.
- تكلفة الأموال المقترضة = (الديون طويلة الأجل والديون قصيرة الأجل) * معدل الفائدة.

▪ معدل الفائدة : 5% وهو محدد من طرف البنك .

1. حساب القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2006 : القيم بالمليون دينار

• النتيجة الصافية : -61

• الرأسمال المستثمر : 501 + 96

¹ Voir A. KERZABI, « La fonction financière de l'entreprise », Polycopie, faculté des sciences économiques et de gestion, 2010.

$$597 =$$

• مردودية الأموال المستثمرة = $61 / 96$ (96 هو الرأسمال الاجتماعي)

$$= 0.63$$

ولأن النتيجة سالبة فان المساهمين لا يتقاسمون الأرباح وبالتالي تكلفة الأموال الخاصة

$$= \text{الصفير (0)}$$

• تكلفة الرأسمال المستثمر = $0 + (501 * 0.05) = 25.05$

القيمة المضافة الاقتصادية = $(25.05 - 0.63) * 597$

$$= 15331$$

2. حساب القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2007 : القيم بالمليون دينار

• النتيجة الصافية : 18

الأموال المستثمرة : 595 + 430

$$= 1025$$

مردودية الرأسمال المستثمر = $18 / 595$ (الرأسمال الاجتماعي هو 595)

$$= 0.03$$

• تكلفة الأموال المستثمرة = $(18 * 0.03) + (430 * 0.05)$

$$= 0.54 + 21.5$$

$$= 22.04$$

• القيمة المضافة الاقتصادية = $(22.04 - 0.03) * 1025$

$$= 22560$$

3. حساب القيمة المضافة الاقتصادية لسنة 2008 : القيم بالمليون دينار

• النتيجة الصافية : 32

• الأموال المستثمرة : 386 + 595

$$981 =$$

• مردودية الرأسمال الاجتماعي = $595 / 32$

$$0.05 =$$

• تكلفة الأموال المستثمرة = $(386 * 0.05) + (32 * 0.03)$

$$19.3 + 0.96 =$$

$$20.26 =$$

• القيمة المضافة الاقتصادية : $981 * (20.26 - 0.05)$

$$19826.01 - =$$

والجدول التالي يوضح القيم الاقتصادية المضافة متنوعة بالسنوات الموافقة لها :

الجدول (III – 10) العنوان : جدول يوضح القيم الاقتصادية المضافة لـ: seror

السنوات	2006	2007	2008
القيمة الاقتصادية المضافة	15331-	22560-	19862-

المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

هذه المؤسسة لا تخلق قيمة رغم أنها رابحة محاسبيا في كل من السنتين 2007 و 2008 وهذا نتيجة للمردودية المالية الضعيفة كما أن المردودية المالية لا تغطي تكلفة الأموال المستثمرة (الديون + الأموال الخاصة) .

المطلب الثالث : التحفيز في مؤسسة La Seror

الجدول (III – 11) العنوان : جدول يوضح عدد العمال والكتلة الاجرية الموافقة له

السنوات	2006	2007	2008
عدد العمال	1293	1644	1438
الكتلة الاجرية	367910042	423275811	487666553

المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ تزايد عدد العمال بين سنتي 2006 و 2007 وذلك نتيجة لتوسيع المؤسسة لنشاطها وذلك بزيادة عدد المشاريع فيما يقابل ذلك تزايد الكتلة الاجرية بين سنتي 2006 و 2007 ، بينما نلاحظ تناقص في عدد العمال بين سنتي 2007 و 2008 فيما يقابله ارتفاع في الكتلة الاجرية دلالة على الارتفاع في مستوى الأجور وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بالتحفيز المادي لعمالها عن طريق رفع الأجور ومنح المكافآت والعلاوات .
❖ وهنا نشير إلى أن المؤسسة تتبع عدة طرق لتحفيز عمالها وتحسين الجانب المادي لعمالها من بينها :

▪ مكافأة المردودية الفردية Prime Sur La Rentabilité Individuelle :

وذلك عن طريق استعمال سلم التنقيط الفردي .

▪ مكافأة المردودية الجماعية Prime Sur La Rentabilité Collective

❖ أوجه أخرى للتحفيز :

إن المؤسسة تدرج ضمن كيفية تحفيزها لعمالها المؤقتين التامين على الحوادث ، والأخطار ، والتأمين عن الوفاة... الخ .

وتجدر الإشارة إلى أنه وعند مقارنة حساب الخدمات (ح 62) والذي تدرج به المؤسسة خدمات تنقل العامل ومببته وهذا يعتبر أيضا تحفيزا ماديا تستعمله المؤسسة لتشجيع عمالها عند أداء المهام ، حيث نلاحظ ارتفاعه بين سنتي 2006 و 2007 وذلك نتيجة لتوسع نشاط المؤسسة وزيادة المهمات التي يقوم بها العمال و بالتالي زيادة تحفيز

عمالها حتى تضمن بذلك تحقيق أهدافها بطريقة فعالة وهذا ما عكسته حقيقة المردودية المحققة (ارتفاعها بين سنتي 2006 و 2007).

وللإشارة فإن المؤسسة وأثناء انجازها لمشروع بمنطقة الجنوب وبالضبط بالنعامة قامت بكراء مساكن للإيجار حتى تضمن لعمالها حسن المبيت والمأكل، وهذا يعد بمثابة تحفيز مادي يعكس على نفسية الفرد العامل ويترك اثر ايجابي يحفزها على أداء مهمته بشكل جيد وهذا ما عكسه ارتفاع المردودية.

كما يجب أن نشير إلى أن المؤسسة تقوم بتوزيع عمالها على حسب المشاريع مع الأخذ بعين الاعتبار بعد المسافة أي بعد عمالها عن عائلاتهم إذ أنها تهتم بعض الشيء بالأمور الشخصية للعمال وذلك حتى تنظم توزيع أوقات الراحة والعطل الأسبوعية لعمالها ، وبالتالي فهي تعتمد على تحفيز معنوي يساعد عمالها على زيارة عائلاتهم ما يحفزهم لأداء جيد (يشعر العامل أن المؤسسة تهتم به وتولي اهتماما له فيشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة، فيسعى جاهدا لتحقيق أهدافها).

❖ التكوين بمؤسسة (SEROR):

التكوين بالمؤسسة يخضع لتغيرات المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الجزائري، وقد يكون عرض التكوين من طرف تنظيمات إدارية من أجل تكوين أكثر تلاؤما لنشاطات المهنة.

المؤسسة تسعى إلى تكوين مواردها البشرية بالتقيد بمعايير المؤسسة المتمثلة في 1% من الكتلة الأجرية، وبالتركيز على خبراتها ومرجعياتها المستمدة من المحيط الوطني أو العالمي .

فالمؤسسة تعتبر التكوين مهم لأفرادها من أجل رفع كفاءتهم وتحسين المردودية، وهو بالنسبة إليهم استثمار فكري على المدى البعيد (حسب تقرير 2008 لإدارة الموارد البشرية) .

وتبحث مؤسسة SEROR من خلال عملياتها التكوينية على مجموعة من الأهداف :

- تحضير أفراد قادرين على شغل المناصب
- تحضير الأفراد للترقيات و توزيعات جديدة داخلية
- تطوير القدرات و المهارات لدى الأفراد
- تطوير ثقافة المؤسسة
- تجهيز الأفراد للقيام بمشروع معين
- تكوين أفراد قادرين على التأقلم مع تغيرات المحيط الخارجي.

❖ دراسة تحليلية لحصيلة التكوين لسنة 2008.

تمكنا من الحصول على الميزانية التكوينية لسنة 2006/2007 / 2008، والجدول التالي يوضح الميزانية المخصصة للعملية التكوينية .

الجدول (III - 12) العنوان : الميزانية المخصصة للعملية التكوينية

2008	2007	2006	المعطيات/السنة
487666553.14	423275811.34	367910042.10	الكتلة الاجرية السنوية
1438	1644	1293	طاقم العمال
4876665.53	4232758.11	3679100.42	الميزانية المتوقعة(1 %) ك أ

المصدر : www.seror.dz

من خلال إطلاعنا على العملية التكوينية للسنوات الثلاث نلاحظ انه فيما يخص :
سنة 2006 فان عدد الأفراد المستفيدين من التكوين قدر ب : 69 فرد في مجالات مختلفة كالتكوينات في المجال المحاسبي (النظام المحاسبي الجديد) ، المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية ،تسيير المشاريع ،.....الخ
أما بالنسبة لسنة 2007، وجدنا حوالي 77 فرد استفادوا من التكوين منهم : 65 إطارا ، و 11 عامل ضبط و عامل تنفيذي واحد فقط .

و خلال السنة حوالي 35 فرد من طاقم التأطير استفاد من تكوين حول تحليل المخاطر، وذلك لحساسية الموضوع، من أجل تدارك الأخطار المحيطة بالمؤسسة.

أما التكوينات الأخرى فنجد جهد المؤسسة منصب حول التدقيق المحاسبي الداخلي والخارجي (Audit interne, Audit externe) ، و مراقبة التسيير ، وتسيير المخزون باعتبار الموضوع حديث بالنسبة للمؤسسات الجزائرية .

كما أن طاقم التنفيذ يستفيد كذلك من عمليات تكوينية من أجل تحسين الأداء، داخل مؤسسات متخصصة.

كذلك نلاحظ ارتفاعا في عدد المتكولين لسنة 2008 مقارنة بالسنتين السابقتين، وارتفاع عدد الإطارات المكونة مقارنة بالسنوات السابقة إذ تمثل عدد الأفراد المتكولين في 115 فرد منهم 83 إطارا و 21 عامل ضبط و 11 عامل تنفيذي في مجالات مختلفة منها النظام المحاسبي الجديد، تسيير المخزون ، الموارد البشرية... الخ. وقد شملت أماكن التكوين كل من الجزائر، وهران ، تلمسان .

ملاحظة : في الأخير يتجلى واضحا أن مؤسسة SEROR تعطي أهمية كبيرة للعملية التكوينية ويظهر ذلك من خلال عمليات التقييم، كوثيقة التقييم المقدمة للمتكون و المسؤول على الفرد الذي خضع لعملية التكوين كاستجواب حول النتائج المحققة .

المبحث الثالث : التقديم العام لمؤسسة الاسمنت بسعيدة

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة الإسمنت

مشروع بناء المصنع أسند إلى الشركة الوطنية لمواد البناء ، وكان ذلك سنة 1974 بعدما اكتشفت محجرة الكلس الذي يستعمل بنسبة 75 إلى 80 % في صناعة الاسمنت ، حيث صودق على تصميم البناء.

بعد دراسة تكلفة المشروع الخاص ببناء المصنع التي قدرت بحوالي 158 مليار دينار ، و 652 مليار دينار للتجهيزات ، وبعد سنة أمضت المؤسسة الوطنية لمواد البناء عقد مع شركات دولية متخصصة في البناء وأخرى في التمويل في المعدات المرتبطة بإقامة المصنع، خاصة الشركة اليابانية كوازاكي المتخصصة في هذا المجال ، أي مجال التصميم ومتابعة الأشغال ، وكذلك الشركة الايطالية (ACEC) المكلفة بانجاز القسم الكهربائي .

▪ بعد انتهاء الأشغال بدأت التجارب من أجل الوصول إلى المنتج النهائي وذلك بخروج أول كيس اسمنت في 1979/04/1 .

▪ من أجل أن تضع الدولة توازن جهوي فيما يخص تواجد مصانع الاسمنت على مستوى التراب الوطني، جاء المرسوم التنفيذي رقم 82/324 بتاريخ 1982/10/30 بإنشاء المؤسسة الوطنية للاسمنت و مشتقاته للغرب والتي تجمع ثلاثة مصانع للاسمنت وهي وحدة اسمنت بني صاف، وحدة اسمنت زهانة ، ووحدة اسمنت سعيدة .

أما بالنسبة للمشتقات توجد وحدة الجير وهي حاليا خاصة ، ووحدة الصخر الحديدي بزهانة التي تم إقفالها أو وقف مهامها نتيجة للأضرار الخطيرة التي يسببها منتوجها ، وأيضا وحدة الجبس بفلوريس (وهران) و التي هي الآن مسيرة بوجود شريك أجنبي وهو "كنوف" (ألمانيا) إلى جانب الوحدات التجارية المتواجدة عبر كامل القطاع الغربي .

▪ وتتبقى وحدة الاسمنت بسعيدة عن الأم ERCO المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته بالغرب والتي استفادت بدورها من الاستقلالية وكان ذلك في 1997/12/27

بحيث أنشأت نظامها القانوني وعين لإدارتها مدير عام، ومجلس إدارة، ورأس مال اجتماعي قدر مبدئيا بحوالي خمسون مليون دينار.

▪ وفي 2000/05/30 تم تعديل النظام القانوني لشركة الاسمنت وعرف رأس مالها ارتفاعا ليصبح مليار وخمسون مليون دينار جزائري.

المطلب الثاني : نظرة عامة حول الشركة :

إن شركة الاسمنت بسعيدة SCIS هي فرع مستقل نشأ بموجب مرسوم بتاريخ 28-12-1997 منشقة عن المؤسسة الجهوية للاسمنت ومشتقاته بالغرب ولقد أصبحت الشركة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ : 10500000000.00 د.ج.

الموقع الجغرافي للشركة :

تقع شركة الاسمنت بولاية سعيدة بلدية الحساسنة ، وهي تقع على بعد 3 كلم من مقر دائرة الحساسنة و ب : 20 كلم عن ولاية سعيدة وتحتوي على منجمين منجم يستخرج منه الكلس و الثاني يستخرج منه مادة الطين.

والشكل التالي يبين التموقع الجغرافي لمؤسسة الاسمنت.

الشكل (III – 10) العنوان : الموقع الجغرافي لشركة الاسمنت



المصدر : La Scis

المطلب الثالث : التنظيم الداخلي للشركة :

إن المؤسسة متكونة من أربعة مديريات تدرج كلها تحت المديرية العامة وهي كالتالي:

المديرية التقنية : تشتمل على قسم الإنتاج ، قسم الصيانة ، قسم الدراسات الخ
مديرية الموارد البشرية : تنفرع إلى قسمين : قسم الإعلام الآلي ، وقسم الإدارة العامة ،
وسنتطرق إليها فيما بعد.

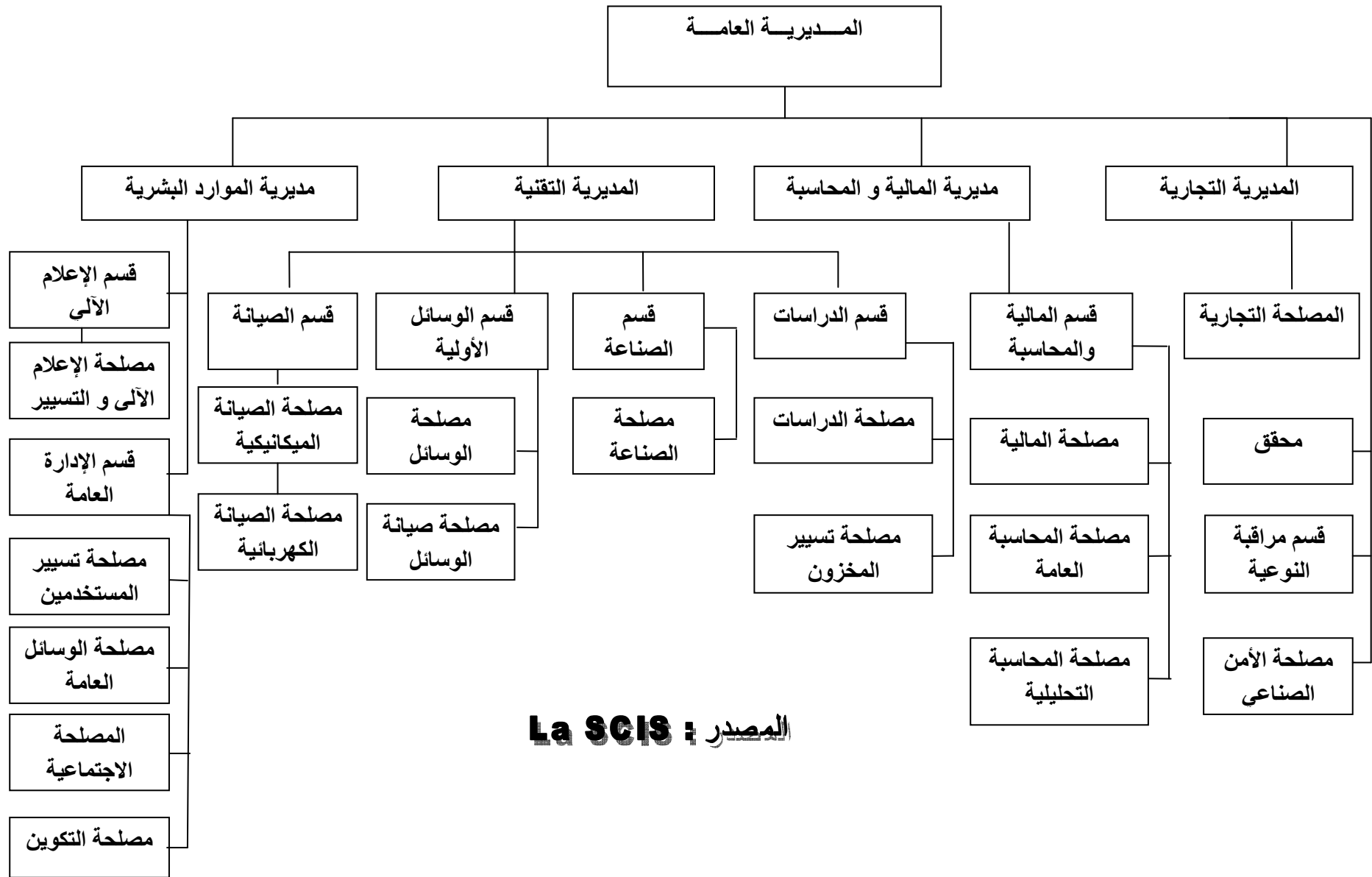
مديرية المالية والمحاسبة : تنفرع إلى ثلاثة مصالح هي مصلحة المالية ، مصلحة المحاسبة العامة ، مصلحة المحاسبة التحليلية تدرج كلها تحت قسم المالية والمحاسبة .

المديرية التجارية : مهمتها الأساسية هي الفوترة ومراقبة سجلات العملاء.

ملاحظة : تجدر الإشارة إلى أنه يتواجد كل من مدقق (مراقب) يعد تقريراً بعد كل عملية حيث يسلم هذا التقرير للمدير العام ، كما يتواجد أيضاً مسؤول إدارة النوعية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل : (11-III) العنوان : الهيكل التنظيمي لمؤسسة SCIS142

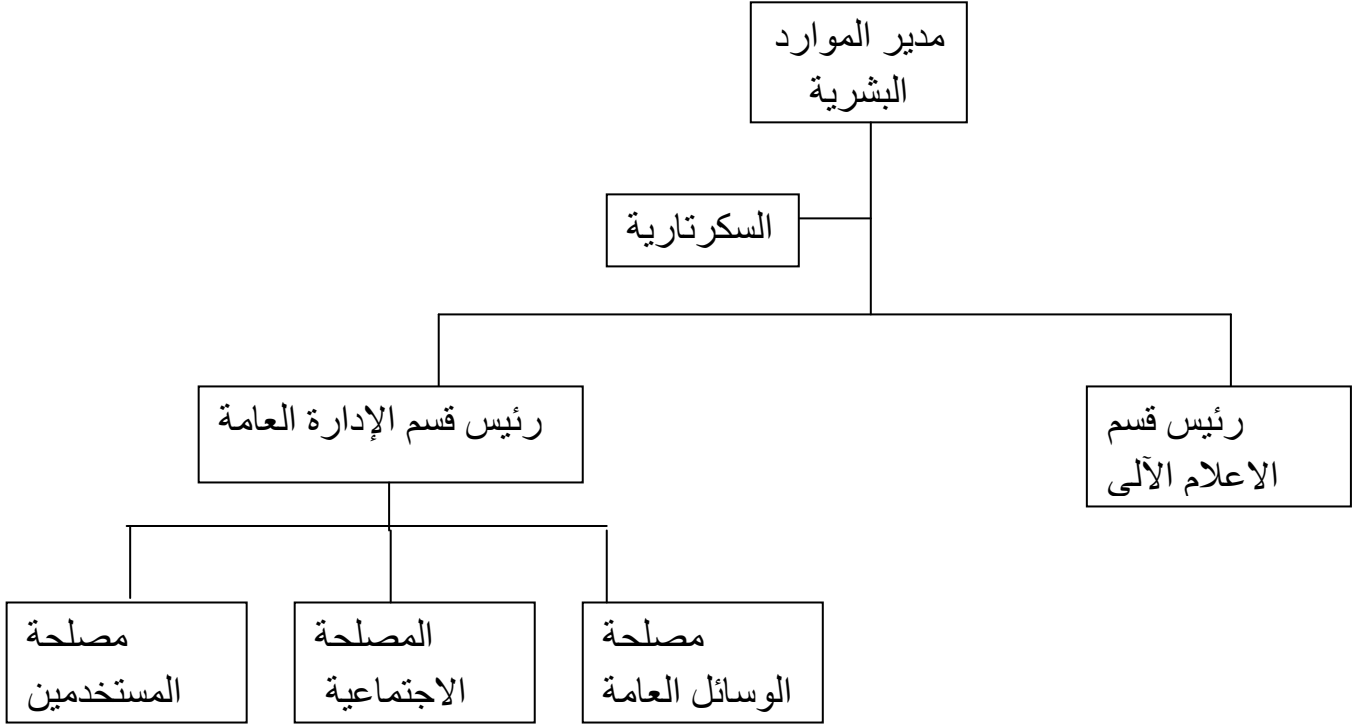


المصدر : La SCIS

المطلب الرابع : إدارة الموارد البشرية لمؤسسة الاسمنت بسعيدة :

يأخذ الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الشكل التالي :

الشكل (III - 12) العنوان : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



المصدر : la Scis

- إذ يتركز دورها حول تسيير الموارد البشرية (التكوين، تسيير الكفاءات ومتابعتهم ...الخ) وهذه المديرية مكونة من عدة مصالح هي : مصلحة المستخدمين، مصلحة التكوين، المصلحة الاجتماعية، مصلحة الوسائل العامة ...إلخ، وكل هذه المصالح تدرج تحت قسم الإدارة العامة.

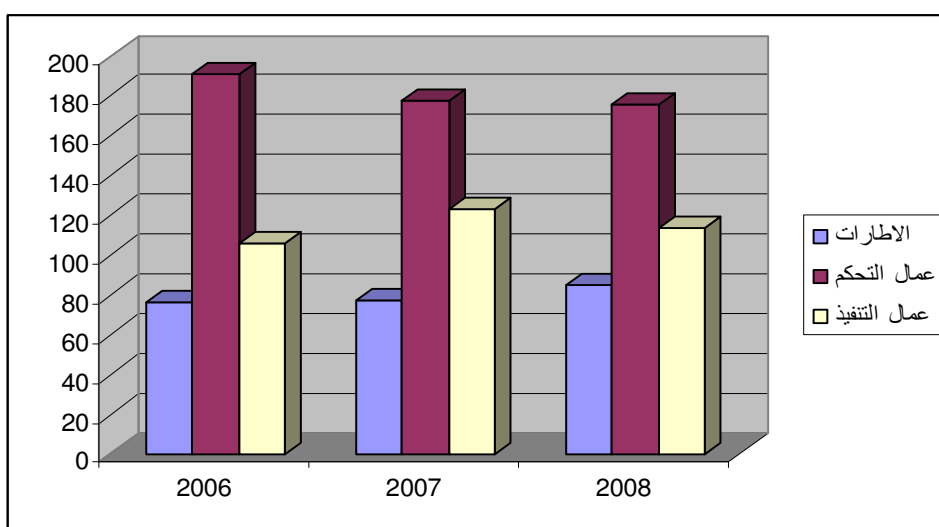
❖ توزيع العمال :

الجدول (III – 13) العنوان : توزيع العمال للسنوات الثلاث

عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	
106	191	76	2006
123	177	77	2007
113	175	85	2008

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 13) العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 13)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ أن عدد الإطارات يبقى ثابتا تقريبا بين سنتي 2006 و 2007 ، بينما يتزايد سنة 2008 ، أما عدد عمال التحكم فهو مرتفع سنة 2006 مقارنة بالسنتين 2007 و 2008 التي يبقى فيهما عدد عمال التحكم ثابتا.

أما العمال التنفيذيين فيتزايد خلال سنة 2007 مقارنة بـ 2006 فيما تعود لانتعاش خلال سنة 2008 .

وفي الأخير يبقى عدد العمال الإجمالي تقريبا ثابتا ، والتغير الوحيد يكون في محتوى العدد الإجمالي (الإطارات ، التحكم ، التنفيذ) .

المبحث الرابع : المردودية والتحفيز في مؤسسة الاسمنت بسعيدة

المطلب الأول : المردودية وتوزيع القيمة المضافة

❖ دراسة عتبة المردودية ل : SCIS

العنوان : عرض لجدول التكاليف المتغيرة **الجدول (III – 14)**

مجموع التكاليف	ح78	ح75	ح65	ح64	ح62	ح61	ح60	
646175241.34	25 028 494,98	114 584 959,36	63 264 084,21	25 283 842,44	156 991 781,67	539 637 636,80	611 350,56	2006
741866578.11	23 793 340,85	8 716 480,40	35 221 852,17	31 517 980,04	150 662 785,05	547 363 770,85	9 610 011,25	2007
784090286.54	122 940 205,00	974 933,21	115 371 338,85	30 281 729,65	158 876 384,87	602 294 536,13	1 181 435,29	2008

المصدر : من إعداد الطالبة

العنوان : عرض لجدول التكاليف الثابتة **الجدول (III – 15)**

مجموع التكاليف	ح68	ح66	ح63	
442583598.51	174 948 247,37	19 932 525,32	247 702 825,82	2006
642673828.07	248 090 363,82	23 589 350,82	370 994 113,43	2007
730553322.71	305 207 970,10	27 284 599,14	398 060 753,47	2008

المصدر : من إعداد الطالبة

• عتبة المردودية حسابيا :

لقد سبق وأن تعرضنا إلى تحديد المردودية حسابيا من خلال العلاقة :

$$\text{رقم الأعمال/ رقم الأعمال} - \text{التكاليف} \times \text{عتبة المردودية} = \text{(التكاليف الثابتة المتغيرة)}$$

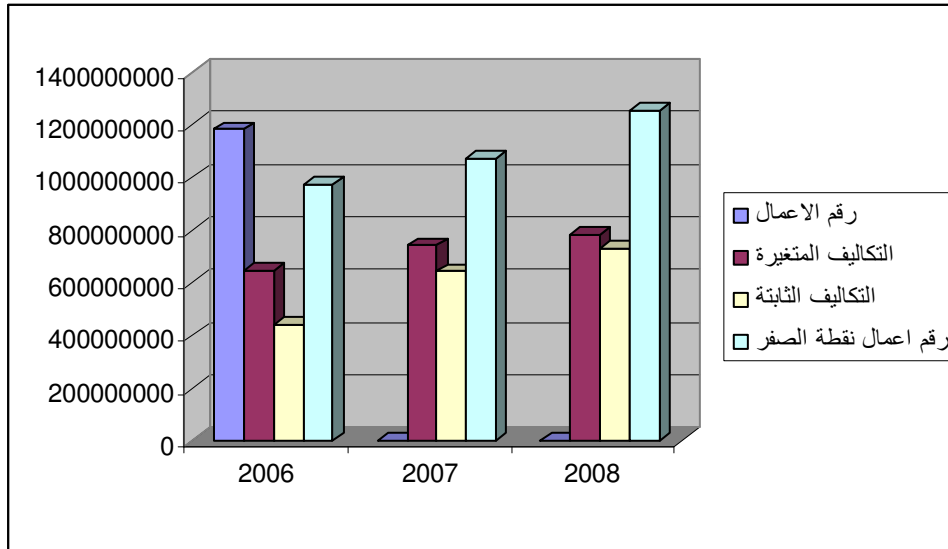
حيث رقم الأعمال = ح70 + ح71 + ح74

الجدول (III – 16) العنوان : عرض جدول لحساب عتبة المردودية :

2008	2007	2006	
.1871621132	.1843800897	1182980399	رقم الأعمال
784090286	741866578	646175241	التكاليف المتغيرة
730553322	642673828	442583598	التكاليف الثابتة
1257269200	1075347740	975340333	رقم أعمال نقطة الصفر

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 14) العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 16)



المصدر : من إعداد الطالبة

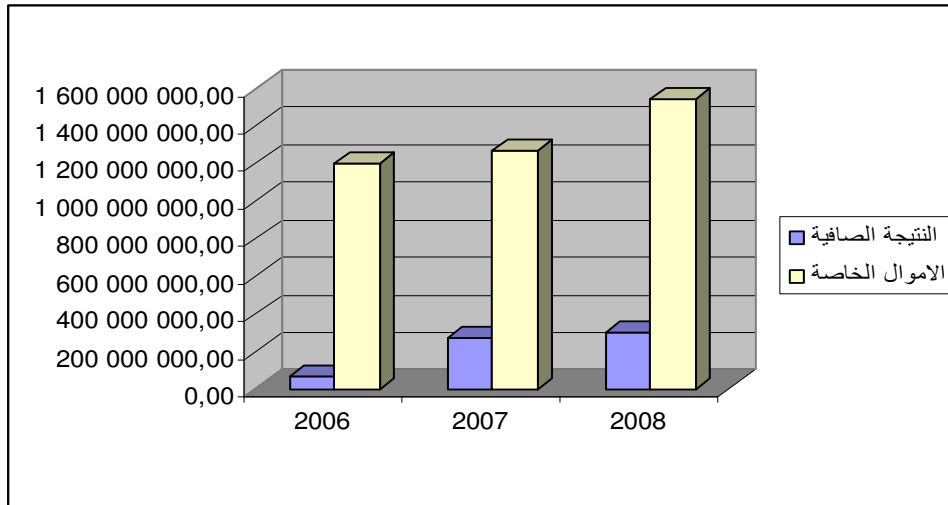
العنوان : جدول لحساب المردودية المالية

الجدول (III – 17)

2008	2007	2006	
299 603 453,80	273 788 273,48	66 214 007,56	النتيجة الصافية
1 545 760 752,88	1 269 270 931,79	1 204 163 755,40	الأموال الخاصة
%20	%20	%5	المردودية المالية

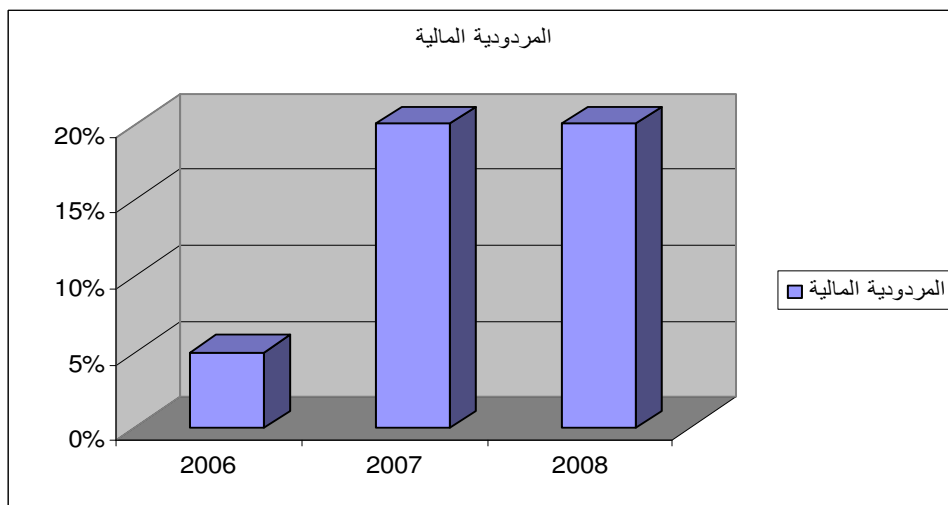
المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 15) العنوان : التمثيل البياني لكل من النتيجة الصافية والأموال الخاصة



المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 16) العنوان : التمثيل البياني للمردودية المالية (الجدول 3 – 16)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

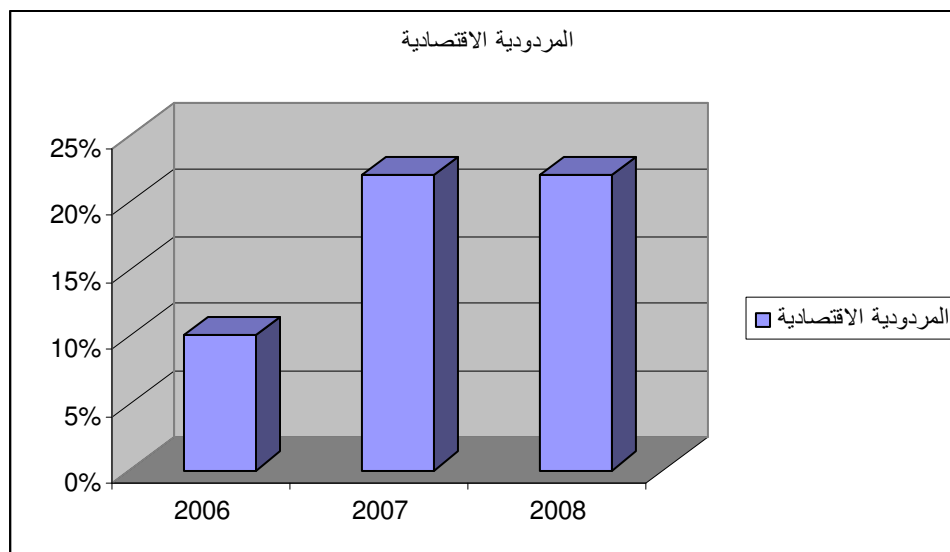
نلاحظ أن المردودية المالية ضعيفة ، خلال سنة 2006 وذلك نتيجة الانخفاض في النتيجة المحققة وهذا نظرا لانخفاض الملحوظ في المبيعات لعدة أسباب منها اشتداد المنافسة في السوق، بينما ترتفع خلال سنتي 2007 و2008 نتيجة للتحسن الملحوظ في قيمة المبيعات وذلك بعد قيام المؤسسة لدراسة للسوق ومعرفة النقائص التي تعاني منها في إطار اشتداد المنافسة .

الجدول (III – 18) العنوان : جدول لحساب المردودية الاقتصادية

2008	2007	2006	
700888432.14	737389143.86	334290399.97	الفائض الخام للاستغلال
3283 299 951,31	3317 970 096,16	3395 852 918,15	مجموع الاصول
%22	%22	%10	المردودية الاقتصادية

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 17) العنوان : التمثيل البياني للمردودية الاقتصادية (الجدول III – 18)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ أن المردودية الاقتصادية منخفضة خلال سنة 2006 ، دلالة على أن المؤسسة لا تستعمل مواردها (أصولها) بصورة جيدة ، بينما نلاحظ ارتفاعها في كل من السنتين المواليين : 2007 ، 2008 المتمثلة في نسبة 22% وهذا نتيجة الاستغلال الجيد لأصولها أي كفاءة استعمال الموارد.

❖ توزيع القيمة المضافة للسنوات الثلاث :

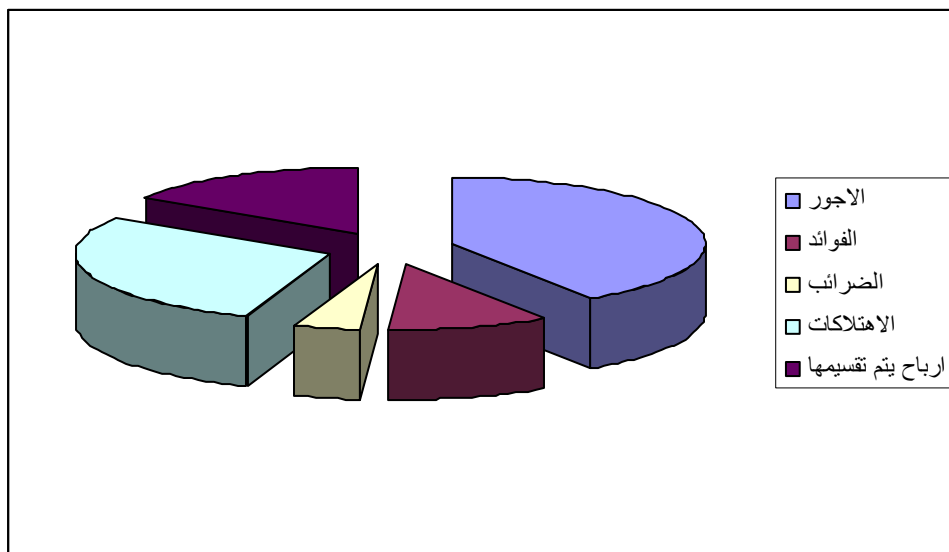
- سنة 2006 : 607 277 068,23 د.ج

الجدول (III – 19) العنوان : جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2006

الأجور	الفوائد	الضرائب	الاهتلاكات	أرباح يتم تقسيمها
247702825	63264084	25283842	174948247	96078070

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 18) العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 19)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ أن نسبة كبيرة من القيمة المضافة تستحوذ عليها جانب الأجور وذلك لأهمية هذا العنصر في خلق القيمة ورفع المردودية بالمؤسسة.

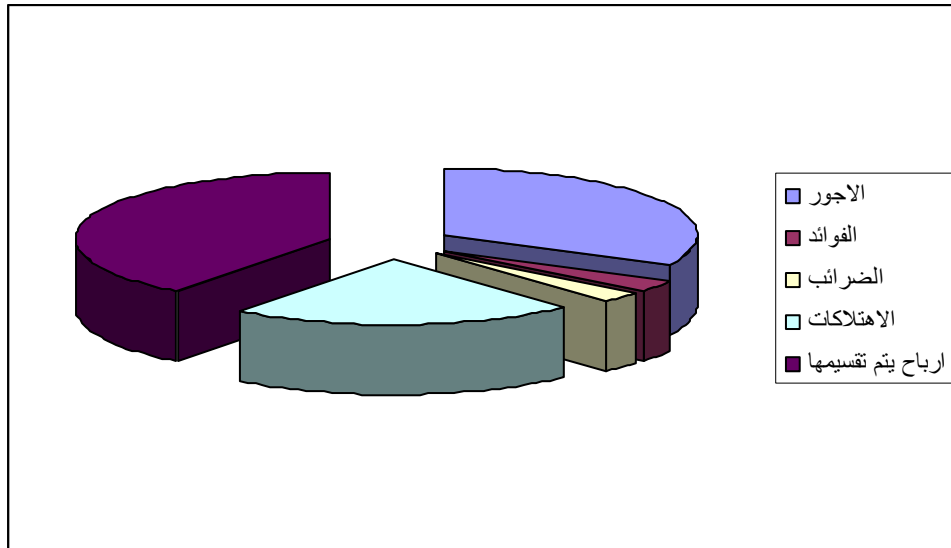
• سنة 2007 : 1 139 901 237,33 د. ج

الجدول (III – 20) العنوان : جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2007

الأجور	الفوائد	الضرائب	الاهتلاكات	أرباح يتم تقسيمها
370 994 113	35 221 852	31 517 980	248 090 363	454 076 929

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 19) العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 20)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ أن القيمة المضافة قد ارتفعت بشكل ملحوظ (تضاعفت تقريبا) مقارنة بالسنة السابقة (2006) دلالة على التحسن الذي عرفته المؤسسة (ارتفاع المردودية) ، كما أن نسبة معتبرة منها تصب في جانب الأجور نتيجة التحسين للظروف المادية للعمال.

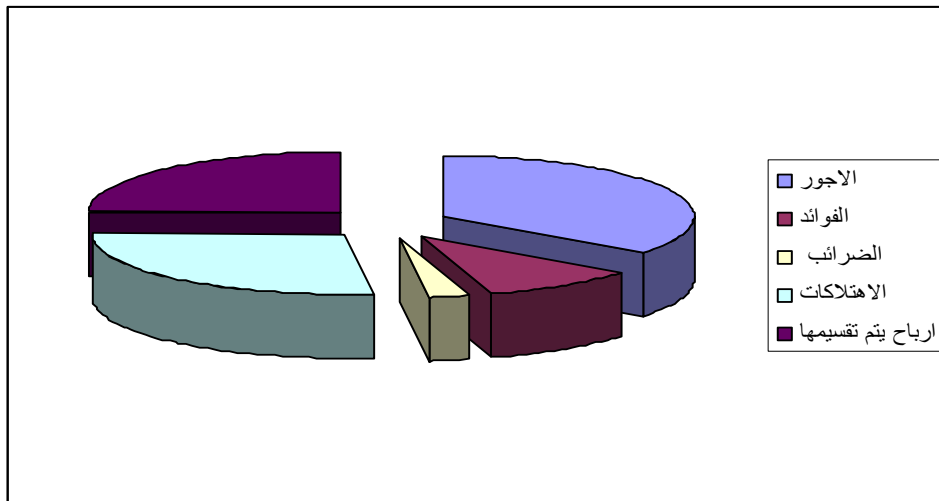
• سنة 2008 : 1 129 230 915,26 د.ج.

الجدول (III – 21) العنوان : جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2008

الأجور	الفوائد	الضرائب	الاهتلاكات	أرباح يتم تقسيمها
398060753	115371388	30281729	305207970	280309075

المصدر : من إعداد الطالبة

الشكل (III – 20) العنوان : التمثيل البياني للجدول (III – 21)



المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ تناقص القيمة المضافة بنسبة طفيفة مقارنة بالسنة السابقة (2007) إلا أن النسبة التي تمتصها الأجور ارتفعت نتيجة الزيادة في الأجور (ارتفاع الأجر القاعدي للعامل) كما أن النسبة التي تمتصها الفوائد مرتفعة مقارنة بالسنوات السابقة وهذا ما يؤدي بنا إلى القول بان هذه المؤسسة غير قادرة على خلق القيمة رغم التحسن في المردودية ، نتيجة ارتفاع قيمة الديون وبالتالي ارتفاع تكلفة هذه الديون .

المطلب الثاني : تقييم المردودية عن طريق EVA

❖ حساب القيمة الاقتصادية المضافة للسنوات الثلاث :

1. القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2006 : القيم بالمليون دج

النتيجة الصافية : 66

الرأسمال المستثمر : 1357 + 1050

= 2407

مردودية الرأسمال المستثمر : 66 / 1050

= 0.05

تكلفة الرأسمال المستثمر : (66 * 0.03) + (1357 * 0.05)

= 1.98 + 67.85

= 69.83

القيمة الاقتصادية المضافة = (69.83 - 0.05) * 2407

= 167960

2. القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2007 :

النتيجة الصافية : 273

الرأسمال المستثمر : 1206 + 1050

= 2256

مردودية الرأسمال المستثمر : $1050 / 273$

$$0.26 =$$

تكلفة الرأسمال المستثمر : $(1206 * 0.05) + (273 * 0.03)$

$$60.3 + 8.19 =$$

$$68.49 =$$

القيمة الاقتصادية المضافة = $2256 * (68.49 - 0.26)$

$$153926 - =$$

3. القيمة الاقتصادية المضافة لسنة 2008 :

النتيجة الصافية : 299

الرأسمال المستثمر : $899 + 1050$

$$1949 =$$

مردودية الرأسمال المستثمر : $1050 / 299$

$$0.28 =$$

تكلفة الرأسمال المستثمر : $(899 * 0.05) + (299 * 0.03)$

$$53.92 =$$

القيمة الاقتصادية المضافة : $1949 * (53.92 - 0.28)$

$$104544 - =$$

والجدول التالي يوضح القيم الاقتصادية المضافة متبوعة بالسنوات الموافقة لها :
الجدول (III – 22) العنوان : القيم الاقتصادية للسنوات الثلاث

السنوات	2006	2007	2008
القيم الاقتصادية	167960-	153926-	104544-

المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ أن القيم الاقتصادية للسنوات الثلاث سالبة دلالة على أن المؤسسة لا تخلق القيمة ، وهذا نتيجة ضعف مردودية الرأسمال المستثمر بالإضافة على اعتماد المؤسسة على الديون بدرجة كبيرة لتمويل استثماراتها .

المطلب الثالث : التحفيز بمؤسسة الاسمنت

الجدول (III – 23) العنوان : جدول يوضح العمالة والكتلة الاجرية الموافقة لها

السنوات	2006	2007	2008
عدد العمال	373	377	373
الكتلة الاجرية	247702825	370 994 113	398060753

المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق :

نلاحظ أن الكتلة الأجرية السنوية في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاث رغم بقاء عدد العمال ثابتا تقريبا ، وهذا ما يعكس الاهتمام بالجانب المادي للعمال حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين ظروفهم المادية عن طريق رفع أجورهم وهذا بدوره يعتبر تحفيزا ماديا تعتمد المؤسسة لتحفيز عمالها ورفع رغبتهم في العمل ، كما ان المؤسسة تعتمد عدة طرق للتحفيز نذكرها فيمايلي :

- مكافأة المردودية الفردية : قد سبق التطرق إليها
- مكافأة المردودية الجماعية : قد سبق التطرق إليها
- مكافأة النجاعة (la prime de performance) : حيث تحدد المؤسسة مستوى معيناً للنجاعة التي يجب الوصول إليها أي التي يجب تحقيقها ، وعند بلوغها يتم منح مكافأة تحدد من طرف المؤسسة ، وقد تم العمل بها منذ سنة 2008 وذلك عندما تم تجاوز سقف النجاعة المحقق حيث تم منح 20000 دج لكل عامل.

❖ أوجه أخرى للتحفيز بمؤسسة الإسمنت :

تقوم مؤسسة الإسمنت بسعيدة بتحفيز عمالها بشتى الطرق بغية تحسين و رفع مردوديتها إذ أنها:

-قامت بفتح مقهى و مطعم لعمالها لتجنب عناء التنقل بالإضافة إلى مصحة بالمؤسسة لضمان أمن وسلامة الأفراد العاملين وهذا يعتبر بدوره تحفيزاً معنوياً يدفع بالعمال لتحسين مردوديتهم.

- يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بعقد اجتماع كل 15 يوم مع العمال أو مع ممثلي العمال للاطلاع على مشاكل العمل والعمال وتلقي اقتراحاتهم بشأن تحسين مستوى المردودية وبالتالي فإن المؤسسة تمنح للعمال فرصة للمشاركة في تحقيق و تنمية مشروع المؤسسة وهذا تحفيز معنوي يتعرض فيه الفرد العامل إلى الإحساس بالانتماء للمؤسسة و أن تحقيق أهدافه من تحقيق أهدافها مما يدفعه إلى العمل نحو تحقيق هذا الهدف المشترك.

-تقوم المؤسسة في نهاية كل سنة بتنظيم حفل صغير بالمؤسسة تكرم فيه العمال والإطارات التي ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة ومنحهم شهادات شرفية مما يترك أثراً إيجابياً في نفسية هؤلاء العمال على أن المؤسسة تعترف بجهودهم و مساهماتهم و هذا أيضاً تحفيز معنوي .

ملاحظة : تقوم المؤسسة بتقديم عدة خدمات للأفراد العاملين بها و تصنف هذه الخدمات كطريقة من طرق التحفيز من بينها مايلي :

- إمكانية شراء العامل بالمؤسسة لمنتجات المؤسسة بسعر منخفض عن سعر البيع الحقيقي.

❖ الترقية :

حيث تتخذ المؤسسة الترقية كوسيلة لتحفيز عمالها و يكون ذلك على حسب الأقدمية وفي أحيان أخرى على حسب الكفاءة كما أن الترقية تكون نتيجة حسن الأداء و كفاءة الإنجاز إذ أن مؤسسة الإسمنت بسعيدة تعتمد على نتائج تقييم الأداء باعتباره يوضح من هو مخول للترقية و ماهي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرقى إليها .

❖ التكوين بمؤسسة الاسمنت :

يعتبر التكوين من وسائل التحفيز التي تعتمد عليها المؤسسة لرفع مردوديتها حيث تقوم بذلك كلما دعت الحاجة إلى ذلك و تختص به مديرية الموارد البشرية عن طريق مصلحة التكوين و ذلك لعدة أهداف منها :

تحسين الكفاءات و رفع مستوى مهارات العمال الخ .

كما أن المؤسسة تعتمد على التكوين بداخل الجزائر و التكوين خارج الجزائر في الخارج حيث تقوم الشركة المتعاقد معها بإرسال بعثات من عمالها إلى مؤسسة الاسمنت بغية تبادل المهارات و المعارف مع العمال و يعتمد في هذا التكوين على أساليب متنوعة مثل قاعدات الدراسة (المحاضرات) أو التكوين الميداني في العمل.

وفيمايلي ندرج مصاريف التكوين للسنوات الثلاث :

العنوان : حصيلة تكوين السنوات الثلاث (الجدول III - 24)

السنوات			
2008	2007	2006	
11105387	9353157	3067859	مصاريف التكوين

المصدر : من إعداد الطالبة

التعليق : نلاحظ زيادة مصاريف التكوين بين السنوات الثلاث خاصة بين السنتين 2006 و2007 حيث إنها تزايدت بنسبة كبيرة دلالة على زيادة اهتمام المؤسسة بهذا العنصر الهام (الموارد البشرية) نتيجة لما له من دور أساسي في ترقية المؤسسة (رفع مردوديتها) كما نلاحظ ارتفاع بين سنتين 2008/2007 و لكن بنسبة اقل من سابقتها وهذا ما يعكس أيضا زيادة الاهتمام بالتكوين وهذا بغرض تحسين كفاءة ومعارف العمال .

خاتمة الفصل التطبيقي:

لقد تعرضنا في هذا الفصل إلى التحفيز والمردودية في كل من مؤسستي الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية بالغرب الجزائري ومؤسسة الاسمنت بسعيدة وتوصلنا في الأخير إلى أن:

مؤسسة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية عرفت بها المردودية ارتفاعا محسوسا خاصة بين سنتي 2006 و 2007 وقد حافظت على تلك المردودية حتى سنة 2008 (إلا أنه ورغم الارتفاع تبقى المردودية المحققة ضعيفة)، وقد شهدت المؤسسة هذا التحسن تزامنا مع زيادة اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها وتوسيع نشاطها حيث شمل هذا التحفيز وسائل مختلفة غير زيادة الأجور و ذلك من كل ترقية و تكوين وتحفيز معنوي باختلاف أنواعه ، وهذا ما يدعو إلى القول انه تلك علاقة طردية بين كل من التحفيز والمردودية في هذه المؤسسة .

إلا أن ظهور المفهوم الجديد وهو خلق القيمة هذا المفهوم المرادف تقريبا للمردودية، ويعبر عنه في غالب الأحيان بالقيمة الاقتصادية المضافة هو مفهوم غير مطبق في مؤسسة .Seror

ولا تراعي هذه المؤسسة إشكالية خلق القيمة و لاتخاذها بعين الاعتبار فرغم المردودية المحتشمة التي تحققتها هذه المؤسسة ورغم المكانة التي تحتلها في الجزائر نتيجة الانجازات التي حققتها إلا أنها تبقى غير خالقة للقيمة وذلك استنادا إلى ما حصلناه من قيم سالبة.

أما مؤسسة الاسمنت بسعيدة فهي كذلك تهتم بتحفيز عمالها بشتى الطرق التي تنتهجها وتسعى جاهدة إلى رفع مردوديتها ونتيجة للنتائج المتحصل عليها و التي تعكس التطور والارتفاع المستمر في المردودية المحققة طيلة السنوات 2006، 2007، 2008 و ذلك تماشيا مع زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة ومع هذا تبقى مؤسسة الاسمنت هي الأخرى تعاني من القيمة الاقتصادية المضافة السالبة الدالة على عدم خلق القيمة من طرف المؤسسة .

وهذا ما يدعونا في الأخير إلى القول أن المؤسسات ورغم سعيها إلى رفع مردوديتها إلا أن هذا المفهوم إلا وهو خلق القيمة يبقى غائبا رغم التطورات التي تعرفها البلاد من زيادة استثمار وفتح للاقتصاد .

الخاتمة العامة

إن ضمان المؤسسة لاستمراريتها إنما يتعلق بالاهتمام بمواردها و تعظيم مردوديتها وإن أهم الموارد بالنسبة لها هو المورد البشري لما له من قدرة على الإبداع وخلق القيمة ولهذا كان لزاما على المؤسسة أن تعيره مرتبة أساسية في تخطيطها وخلق فرصها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها العالم عامة والجزائر خاصة ولعل من الوظائف التي يجب عليها الاهتمام بها هو تحفيز عمالها ودفعهم إلى العمل بكل قدراتهم وهنا وكما سبقت الإشارة فإن طرق التحفيز عديدة ومتعددة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ولهذا على كل واحدة أن تختار النوع الذي يناسبها وحسب احتياجاتها وتناسبا مع إمكانياتها وذلك بغاية تحقيق أهدافها وتحسين مردوديتها بالدرجة الأولى وبالتالي الاستمرارية وهذا لا يكون ولا يتحقق إلا بعد دراسة تقوم بها المؤسسة وذلك بمعرفة حاجة عمالها ثم دوافعهم ثم تحقيق تلك الحاجات بغرض دفعهم إلى العمل، و لهذا نشير إلى أنه على إدارة الموارد البشرية أن تهتم بالعمال وتمنحهم فرص لتقديم اقتراحاتهم بشأن أهدافهم في المؤسسة و جعلها تتماشى وأهداف المؤسسة .

هذا والتحفيز في المؤسسة يكون بغرض رفع المردودية نظرا للعلاقة الوطيدة و الطردية التي تجمع بينهما فكما اهتمت بالتحفيز ارتفعت بالضرورة المردودية إلا انه و مع التطور المستمر الذي يشهده الاقتصاد في وقتنا هذا أدى إلى ظهور مرادف جديد للمردودية وهو خلق القيمة والذي أصبح من هواجس المؤسسات المعاصرة والكبرى، هذا المفهوم الجديد الذي بات يعبر عن صحة بنية وهيكل المؤسسة وسلامة تسييرها وأصبح أيضا ما يضمن للمؤسسة البقاء فكما كان هذا المعيار والذي يعبر عنه في غالب الأحيان وفي دراستنا هذه بالقيمة الاقتصادية المضافة (E.V.A) سالبا عكس ذلك عدم خلق القيمة وكما كان موجبا عكس خلقا للقيمة من طرف المؤسسة، ومن الواضح جليا إلى أن هذا المفهوم مازال تصورا جديدا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية كونه لا يظهر في الكشوفات السنوية لحصيلة النتائج المحققة من طرف المؤسسة .

وفي الأخير ما عسانا نقول إلا أنه على كل مؤسسة أن تهتم بتحفيز مواردها البشرية وهذا لا يكون قبل أن تحدد حاجاتهم وتماشيها مع إمكانياتها فلا تختار اختياراً عشوائياً لتحفيزهم دون القيام بدراسة دقيقة لعمالها وحاجاتهم ومن افتراضاتنا لهذه الدراسة :

- خلق العمل الجماعي في المؤسسة والذي تتداوب فيه الكفاءات وتتبادل فيه المعارف (كون أن العمل الجماعي هو نفسه نوع من التحفيز المعنوي الذي يحسن فيه جو العمل).
- إزالة الفوارق والرتب في العمل بين المشرف والعامل حتى يتسنى للمشرف أن ينغمس في العمل ويحدد بدوره نقائص وحاجات العمال وآرائهم و توجهاتهم .
- تحسين ظروف العمل .
- فتح المجال للعمال بتقديم اقتراحاتهم فيما يخص المؤسسة عن طريق ندوات أو اجتماعات شهرية.
- تكريم ومكافأة العمال المجددين والمبدعين.
- تشكيل لجنة للشورى متكونة من العمال القدامى والمتقاعدين بهدف استشارتهم عند اتخاذ قرارات المؤسسة .
- منح الفرصة للعامل عن للتعبير عن انطباعه حول شغل هذا المنصب (المنصب الذي يعمل فيه) وطموحاته وأهدافه .

📖 قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1- الطاهر لطرش "تقنيات البنوك" ديوان المطبوعات الجامعية سنة 2001.
- 2- النشواني صلاح "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال مركز الإسكندرية للكتاب 2000.
- 3- إبراهيم الغمري "الأفراد والسلوك التنظيمي" دار الجماعات المصرية القاهرة 1989
- 4- د أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية 2004.
- 5- د. أحمد ماهر "اقتصاديات الإدارة" الدار الجامعية للنشر دون سنة نشر.
- 6- د.أحمد محمد المصري "الإدارة والمدير العصري" مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية(دون سنة نشر).
- 7- بلخوس كهينة "المردودية المالية والاقتصادية للمؤسسة جامعة الجزائر 2003
- 8- د.عبد الرزاق بن حبيب "اقتصاد وتسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2002.
- 9- بن حبيب عبد الرزاق "اقتصاد وتسيير المؤسسة" ديوان المطبوعات الجامعية ط4 2000.
- 10- بوشاشي بوعلام " المنير في التحليل المالي وتحليل الاستغلال " دار هومة الجزائر 1998.
- 11- د.ج. زكي محمود هاشم " إدارة الموارد البشرية" ذات السلاسل للطباعة و النشر ط 02 . 2007.
- 12- جميل أحمد توفيق " الإدارة المالية أساسيات وتطبيقات " الجامعة المصرية 1985
- 13- د.حسين حريم "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" الأردن دار حامد للنشر 2004.

- 14- د حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية قسنطينة 2002.
- 15- د.حمداوي وسيلة "إدارة الموارد البشرية" مديرية النشر لجامعة قالمة2004.
- 16- د.حنفي محمود سليمان "وظائف الإدارة" مكتبة و مطبعة الإشعاع 1998.
- 17- سعاد نائف برنوطي " إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر 2001.
- 18- د. عبد البارئ إبراهيم درة ، د. زهير نعيم الصباغ "إدارة الموارد البشرية" منحى دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2008.
- 19- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية" جامعة منصوره 2007.
- 20- د. عدنان تايه النغمي ، د . راشد فؤاد التميمي " التحليل والتخطيط المالي : اتجاهات معاصرة " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان – الاردن 2008
- 21- د.علي السلمي "إدارة الإنتاجية " منشورات مكتبة غريب، القاهرة 1991
- 22- على محمد ربابعة "إدارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر والتوزيع عمان ط 01. 2003
- 23- محمد سويلم "أساسيات الإدارة" ، دار وهدان للطباعة 1999.
- 24- محمد عبد العزيز "دراسة الجدوى الاقتصادية " مؤسسة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ط 2 سنة1997.
- 25- د. مصطفى ن شويش " إدارة الموارد البشرية" الجامعة الأردنية دار الشروق للنشر الطبعة 3 . 2005.
- 26- مصطفى نجيب شويش "إدارة الموارد البشرية " الجامعة الأردنية دار الشروق للنشر إصدار 2 2005.
- 27- ناصر دادي عدون " تقنيات مراقبة التسيير . التحليل المالي " المحمدية الجزائر 2000.

المراجع باللغة الفرنسية

- 1- Abdellah Boughaba " Comptabilité Analytique " 2éme Edition 1994.
- 2- BOUKHAZAR OMAR " La Gestion Financière Adaptée Au Contexte Algériens " OPU 1982.
- 3- BOUKHAZAR OMAR " La Finance De L'entreprise" Edition N° 834 05/81 OPU.
- 4- Charreaux G., Gestion Financière, Litec, 5e Ed., 1996.
- 5- Charreaux G. Et Desbrières P. « Gouvernance Des Entreprises : Valeur Partenariale Contre.Valeur Actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, N° 2, 2001
- 6- Cour De M.H . Bouanani "Analyse Du Bilan Comptable «Ecole Supérieur Du Banque 2004
- 7- D. A. KERZABI, « La Fonction Financière De L'entreprise », Polycope, Faculté Des Sciences Economiques Et De Gestion, 2010.
- 8- Fred Luthan,Organizational Behaviour 6th Ed (N,Y:Mcgrqw Hill ,Inc 1992
- 9- G.Louis Hichel "Le Diagnostic Financiere " Paris 1998
- 10- G . Rochery " Elements Fondamentaux De Comptabilité " Librery Unibert Paris 1990 P 486
- 11- H.Bouquin, "Comptabilité De Gestion", Sirey, Paris, 1997
- 12- James Gibson ,John Ivencevich And James H.Donnelly,Organizations Behavior,Structure And Processes 8th Ed(Noston Mass.Irwin1994.
- 13- Jean Barreau "Gestion Financiere" 7eme Edition,Paris 1998.
- 14- John B.Miner " Theory Of Organisationnal Behavior (Hins Dale,Illinios:Dryden Press 1984.

- 15- J.P CITEAU "Gestion Des Ressources Humaines" Principes Généraux Et Cas Pratiques Armond Colin 1977.
- 16- Michel Gervais " Contrôle De Gestion Et Planification De L' Entreprise " Economica Paris 1988.
- 17- PATRICE VIZZA VONA " Gestion Financière" 9^{Eme} Edition.
- 18- Pierre .J .Bergeron "La Gestion Moderne" Théories Et Cas Ed: Creatars Morin Cannada 1983.
- 19- Pierre Lassegue " Gestion De L'entreprise Et Comptabilité " 9ème Edition 1983.
- 20- P.Capitan Et Autres "Economie",Edition Teckniplus Paris 1998.
- 21- P.G Bergeron "La Gestion Moderne Théorie Et Cas" Edition Gaetan Morincanda 1983.

📖 قائمة المذكرات :

- 1- رفيقة باشوندة " عوامل التحكم في المردودية المالية ""مذكرة لنيل شهادة الماجستير العلوم التجارية جامعة الجزائر 1997.
- 2- شريف الجلاي " دور التحليل المالي في تحسين مردودية المؤسسة " مذكرة لنيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية جامعة سعيدة 2007.
- 3- مولاي لخضر عبد الرزاق "إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان 2003.

قائمة مواقع الانترنت

1. www.alisalmi.org/files/2000.ppt
2. www.ikhwan.net
3. www.aljamaa.info
4. <http://www.medofr.fr>.
5. <http://www.edara.com>.
6. <http://www.scribd.com>.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
07	العلاقة بين أنشطة الموارد البشرية و أهدافها	الشكل (1 - I)
21	ارتباط الدوافع بالحوافز	الشكل (2 - I)
24	أنواع الحوافز	الشكل (3 - I)
25	أنواع الحوافز ش2	الشكل (4 - I)
32	الأنماط الأربعة للتعزيز	الشكل (5 - I)
36	هرم ماسلو في تدرج الحاجات	الشكل (6 - I)
38	العلاقة بين نظريتي ERG و ماسلو	الشكل (7 - I)
46	المفاهيم الأساسية لنظرية العدالة	الشكل (8 - I)
48	قوة الرغبة	الشكل (9 - I)
49	نموذج فروم	الشكل (10 - I)
51	نموذج بورتر ولولر	الشكل (11 - I)
52	عناصر نظرية تحديد الأهداف	الشكل (12 - I)
60	نموذج فعالية المؤسسة	الشكل (1 - II)
66	أنواع الرأس مال العامل	الشكل (2 - II)
72	مختلف نسب المردودية	الشكل (3 - II)
80	هيكل التكاليف	الشكل (4 - II)
83	عتبة المردودية بالطريقة الأولى	الشكل (5 - II)
85	عتبة المردودية بالطريقة الثانية	الشكل (6 - II)
86	عتبة المردودية بالطريقة الثالثة	الشكل (7 - II)
99	توزيع القيمة المضافة	الشكل (8 - II)
114	الهيكل التنظيمي للشركة S.e.r.o.r	الشكل (1 - III)

116	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	الشكل (III - 2)
117	التمثيل البياني للجدول (III - 1)	الشكل (III - 3)
119	التمثيل البياني للجدول (III - 4)	الشكل (III - 4)
120	التمثيل البياني للنتيجة و الأموال الخاصة	الشكل (III - 5)
120	التمثيل البياني للجدول (III - 5)	الشكل (III - 6)
121	التمثيل البياني للجدول (III - 6)	الشكل (III - 7)
123	التمثيل البياني للجدول (III - 8)	الشكل (III - 8)
124	التمثيل البياني للجدول (III - 9)	الشكل (III - 9)
133	الموقع الجغرافي لشركة الأسمنت	الشكل (III - 10)
135	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأسمنت بسعيدة	الشكل (III - 11)
136	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	الشكل (III - 12)
137	التمثيل البياني للجدول (III - 12)	الشكل (III - 13)
140	التمثيل البياني للجدول (III - 15)	الشكل (III - 14)
141	التمثيل البياني لكل من النتيجة و الأموال الخاصة (III - 16)	الشكل (III - 15)
141	التمثيل البياني للمردودية المالية	الشكل (III - 16)
142	التمثيل البياني للمردودية الإقتصادية	الشكل (III - 17)
143	التمثيل البياني للجدول (III - 18)	الشكل (III - 18)
144	التمثيل البياني للجدول (III - 19)	الشكل (III - 19)
145	التمثيل البياني للجدول (III - 20)	الشكل (III - 20)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
13	نظرية ماكريغور	الجدول (1 - I)
40	نظرية ذات العاملين	الجدول (2 - I)
43	جدول يقارن بين نظريات المحتوى	الجدول (3 - I)
53	العلاقة بين مواصفات الأهداف و الأداء	الجدول (4 - I)
93	نماذج القيمة	الجدول (1 - II)
98	جدول حسابات النتائج	الجدول (2 - II)
116	توزيع العمال للسنوات الثلاث	الجدول (1 - III)
118	عرض جدول التكاليف المتغيرة	الجدول (2 - III)
118	عرض جدول التكاليف الثابتة	الجدول (3 - III)
119	عرض جدول لحساب عتبة المردودية	الجدول (4 - III)
120	جدول لحساب المردودية المالية في المؤسسة	الجدول (5 - III)
121	جدول لحساب المردودية الاقتصادية في المؤسسة	الجدول (6 - III)
122	جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2006	الجدول (7 - III)
122	جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2007	الجدول (8 - III)
123	جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2008	الجدول (9 - III)
127	جدول يوضح القيم الاقتصادية المضافة لـ: seror	الجدول (10 - III)
128	جدول يوضح عدد العمال و الكتلة الأجرية الموافقة لها	الجدول (11 - III)
130	الميزانية المخصصة للعملية التكوينية	الجدول (12 - III)
137	توزيع العمال للسنوات الثلاث	الجدول (13 - III)
138	عرض جدول التكاليف المتغيرة	الجدول (14 - III)

139	عرض جدول التكاليف الثابتة	الجدول (III - 15)
139	عرض جدول لحساب عتبة المردودية	الجدول (III - 16)
140	جدول لحساب المردودية المالية في المؤسسة	الجدول (III - 17)
142	جدول لحساب المردودية الاقتصادية في المؤسسة	الجدول (III - 18)
143	جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2006	الجدول (III - 19)
144	جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2007	الجدول (III - 20)
145	جدول يوضح توزيع القيمة المضافة لسنة 2008	الجدول (III - 21)
147	جدول يوضح القيم الاقتصادية المضافة للسنوات الثلاث لمؤسسة الأسمنت	الجدول (III - 22)
148	جدول يوضح العمالة و الكتلة الأجرية الموافقة لها	الجدول (III - 23)
150	حصيلة تكوين السنوات الثلاث	الجدول (III - 24)

الفهرس

تشكر و عرفان

إهداء

مقدمة عامة

الفصل الأول : تحفيز الموارد البشرية

01مقدمة الفصل الأول
02المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية
04المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
06المطلب الثاني : أهداف إدارة الموارد البشرية
07المطلب الثالث : تحديات إدارة الموارد البشرية
08المطلب الرابع : دور نظريات الإدارة في تسيير الموارد البشرية
17المبحث الثاني : التحفيز
17المطلب الأول : ماهية التحفيز
22المطلب الثاني : أنواع التحفيز
26المطلب الثالث : أسس منح الحوافز
27المطلب الرابع : أهمية التحفيز
29المبحث الثالث : نظرية التعزيز في التحفيز
29المطلب الأول : ماهية نظرية التعزيز
31المطلب الثاني : أدوات نظرية التعزيز
33المطلب الثالث : تعديل السلوك التنظيمي
34المبحث الرابع : نظريتا المحتوى والعمليات في التحفيز
34المطلب الأول : نظرية تدرج الحاجات والدفير كلايتون
39المطلب الثاني : نظريتا هرزبرغ وماكلياند

44

.....	المطلب الثالث : نظرية العدالة
47	المطلب الرابع : نظريتنا التوقعات وتحديد الأهداف
55	خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني : المردودية وخلق القيمة

56	مقدمة الفصل الثاني
57	المبحث الأول : ماهية المردودية
57	المطلب الأول : تعريف المردودية ومركباتها
61	المطلب الثاني : أهمية دراسة المردودية
63	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على المردودية
65	المطلب الرابع : أدوات تحليل المردودية
69	المبحث الثاني : الأنواع المختلفة للمردودية والطرق التقليدية لحسابها
69	المطلب الأول : المردودية المالية والمردودية الاقتصادية
77	المطلب الثاني : المردودية الاستغلالية والتجارية
78	المطلب الثالث : طريقة التكاليف المتغيرة
81	المطلب الرابع : طريقة عتبة المردودية
89	المبحث الثالث : نماذج القيمة وطريقة حساب القيمة المضافة
89	المطلب الأول : القيمة التساهمية والقيمة المشتركة
90	المطلب الثاني : قيمة الزبون والقيمة المحاسبية والقيمة التنافسية
91	المطلب الثالث : قيمة المنظمة ، القيمة الاجتماعية ، الاقتصادية
94	المطلب الرابع : طريقة حساب القيمة المضافة
100	المبحث الرابع : الطرق الحديثة لقياس المردودية وخلق القيمة
100	المطلب الأول : القيمة المضافة الاقتصادية

102	المطلب الثاني : كيفية حساب القيمة الاقتصادية.....
106	المطلب الثالث : خلق القيمة للمورد البشري
108	خاتمة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لكل من شركة S.E.R.O.R بتلمسان ومؤسسة الأسمنت (S.C.I.S)

بسعيدة

109	مقدمة الفصل التطبيقي.....
110	المبحث الأول : التقديم العام للمؤسسة S.E.R.O.R
110	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة S.E.R.O.R.....
112	المطلب الثاني : التنظيم الداخلي لمؤسسة S.E.R.O.R.....
116	المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية لمؤسسة S.E.R.O.R.....
118	المبحث الثاني : المردودية والتحفيز لمؤسسة S.E.R.O.R
118	المطلب الأول : المردودية و توزيع القيمة المضافة.....
125	المطلب الثاني : تقييم المردودية عن طريق EVA.....
128	المطلب الثالث : التحفيز بمؤسسة S.E.R.O.R.....
132	المبحث الثالث : التقديم العام لمؤسسة الإسمنت بسعيدة S.C.I.S
132	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة الأسمنت.....
133	المطلب الثاني : نظرة عامة حول الشركة.....
134	المطلب الثالث : التنظيم الداخلي للمؤسسة.....
136	المطلب الرابع : إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.....
138	المبحث الرابع : المردودية والتحفيز لمؤسسة الإسمنت
138	المطلب الأول : المردودية و توزيع القيمة المضافة.....
146	المطلب الثاني : تقييم المردودية عن طريق EVA.....

148	المطلب الثالث : التحفيز بمؤسسة الإسمنت
151	خاتمة الفصل التطبيقي
152	خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الملاحق

ملخص :

تسعى المؤسسة جاهدة إلى البقاء والاستمرارية وهذا بعدة وسائل من أهمها تحفيز الموارد البشرية والاهتمام بها.

وان ما يعكس بقاء المؤسسة وتواصلها هو ارتفاع وتحسن مردوديتها التي أضحت تقيم بعدة وسائل من أبرزها القيمة الاقتصادية المضافة والتي تعد معيار لخلق القيمة من طرف المؤسسة و التي تضمن عن طريقها البقاء و الزيادة في السوق .

Résumé

L'entreprise s'efforce sérieusement à exister et persister en utilisant plusieurs moyens l'un de ces moyennes est la motivation des ressources humaines.

L'existence et la persistance de l'entreprise est reflétée par l'augmentation et l'amélioration du rendement qui est évalué à travers plusieurs facteurs. Le plus important est la valeur économique ajoutée qui est un paramètre qui crée la valeur de l'entreprise est à travers laquelle elle garantie son existence

Abstract :

The enterprise intends seriously to exist and persist by using various means among which it motivate the human resources and takes care of them .

The existence and persistence of the enterprise is reflected by the Increase and improvement of its efficiency which is evaluated by various means , most important is the economic value added which is a parameter that creates the value of the enterprise through which it guarantees its existence and leadership in the market .