

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -  
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

## عنوان المذكرة:

- أثر أداء العاملين على مردودية البنك  
- دراسة حالة ( عينة من بنوك ولاية سعيدة )

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص نقد عربي قديم

### إعداد الطلبة:

- نجادي سفيان
- اسعد مخلوف أمين

### إشراف الأستاذة(ة):

\* الدكتور : مغنية هواري

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / ..... لحول عبد القادر ..... / رئيسا

الدكتور / ..... مغنية هواري ..... / مشرفا

الدكتور / ..... بوعلي هشام ..... / ممتحنا

السنة الجامعية: 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذي قال فيهما عز وجل ("وبالوالدين إحسانا)

إلى من سانداني في كافة أطوار حياتي

إلى والدي ووالدتي جزاهما الله عن تربيته أحسن الجزاء

إلى نور دربي إخوتي الأحياء

والى كل من وقف معي في مسيرة حياتي

اسعد مخلوف الأمين.

# إهداء

الحمد لله حبا و شكرا و امتنانا ، ما كنت لأفعل هذا لو لا فضل الله فالحمد لله على

الهدى وعلى الختام

(و آخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين)

أهدي ثمرة جهدي و هذا النجاح إلى نبراس أيامي ونور طريقي إلى التي ظلت

دعواتها تضم اسمي دائما

إلى من أفنت عمرها في سبيل أن أحقق طموحي و أصل إلى أعلى المراتب

(لما الغالية حفظها الله).

أهدي ثواب هذا العمل إلى من تربيت على يده و علمني القيم و المبادئ إلى

مصدر قوتي (أبي الغالي حفظه الله).

و إلى صناع قوتي و ملهمي نجاحي إلى الشموع التي تنير لي طريقي

(إخوتي حفظهم الله) فجزاكم الله خير الجزاء

نجادي سفيان.

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على نبينا وحبیبنا محمد صلی الله علیه وسلم. نتقدم بجزیل الشکر والثناء للأستاذ المشرف "مغنیة هواری" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وشرف التأطیر و متابعتة لبحثنا منذ أن كان فكرة إلى أن اكتمل مشواره، فجزاه الله عنا كل الجزاء.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية إلى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والى كل الأیادي التي قدمت لنا علما نافعا طول مشوارنا الدراسي، فجزأهم الله عنا خير الجزاء وبارك الله في عملهم.

نجادي سفيان

أسعد مخلوف الأمين

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

.....	الفهرس	•
.....	الإهداء	•
.....	الشكر	•
.....	فهرس المحتويات	•
.....	فهرس الجداول و الأشكال	•
.....	المقدمة العامة	•
أ - هـ	.....	•
01	الفصل الأول : الطرح النظري لأداء العاملين و المردودية	•
01	تمهيد	•
02	- المبحث الأول : ماهية أداء العاملين	•
02	* المطلب الأول : أساسيات أداء العاملين	•
08	* المطلب الثاني : محددات أداء العاملين	•
11	* المطلب الثالث : أبعاد و طرق قياس أداء العاملين	•
13	- المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في أداء العاملين و طرق تحسينه	•
13	* المطلب الأول : العوامل المؤثرة على أداء العاملين	•
16	* المطلب الثاني : طرق تحسين أداء العاملين	•
17	* المطلب الثالث : طرق تحسين الأداء الوظيفي	•
18	- المبحث الثالث : المفاهيم الأساسية حول المردودية	•
18	* المطلب الأول : تعريف المردودية	•
20	* المطلب الثاني : أهمية المردودية	•
21	* المطلب الثالث : خصائص و أهداف المردودية	•

21	* المطلب الرابع : متطلبات المردودية .....
24	* المطلب الخامس : أنواع المردودية .....
31	- المبحث الرابع : العوامل المؤثرة في المردودية و طرق تحسينها .....
31	* المطلب الأول : العوامل المؤثرة في المردودية .....
31	* المطلب الثاني : طرق تحسين المردودية .....
35	* المطلب الثالث : ملخص الدراسات السابقة .....
39	* خلاصة الفصل .....
40	• الفصل الثاني : دراسة إحصائية لأثر أداء العاملين على مردودية البنوك بسعيدة .....
41	• تمهيد .....
42	- المبحث الأول : نظرة عامة حول البنوك .....
42	* المطلب الأول : تعريف البنوك و أنواعها .....
44	* المطلب الثاني : أهداف ووظائف البنك .....
45	- المبحث الثاني : عرض و تحليل الاستبيان .....
45	* المطلب الأول : تعريف الاستبيان .....
48	* المطلب الثاني : نتائج التحليل الإحصائي للبنيات .....
42	* المطلب الثالث : تحليل مضمون الاستبيان .....
68	* خلاصة الفصل .....
69	• الخاتمة العامة .....
	• قائمة المصادر و المراجع .....
	• الملاحق .....
	• ملخص .....



# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول و الأشكال

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
47	يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها	01
48	قيمة الفاكرونباخ استخدام برنامج SPSS	02
48	observations des traitement de Récapitulatif	03
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	06
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل	07
53	وصف مقياس ليكرت الخماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة مقياس ليكرت الخماسي	08
54	المتوسطات الحسابية والاتجاه العام لمتغيرات المحور الفرعي	09
56	المتوسطات الحسابية والاتجاه العام للمحور_الثاني :	10
58	المتوسطات الحسابية و الاتجاه العام للمحور الثالث	11
60	المتوسطات الحسابية و الاتجاه العام للمحور الرابع	12
62	الارتباط بين أداء العاملين و مردودية البنك	13
63	يوضح الارتباط ( Corrélation ) بين التحفيز و المردودية في البنك	14
64	يوضح الارتباط ( Corrélation ) بين التكوين , التدريب و مردودية البنك	15
65	إدخال جميع المتغيرات	16
65	معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد	17
66	يمثل نتائج تحليل أنوفا ( Anova ) لاختبار معنوية الانحدار	18
67	نتائج حساب معامل الارتباط الثنائي ، ومعامل التحديد، و معامل الانحدار الخطي المتعدد.	19

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم الشكل
15	تأثير بعض الممارسات على أداء العاملين	01
46	نموذج الدراسة	02
49	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	03
50	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر	04
51	التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	05

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

إن أداء العاملين يعتبر من أهم الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من المنظمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية، لذلك فإن أداء العاملين في أي بنك يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين بالتنسيق والتعاون مع مديري إدارات أخرى.

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

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

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها، وعلى رأسهم رفع الإنتاجية والمرودية وتحسين أداء الأفراد العاملين بهاو ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات وما لأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بتغيير في خصائصهم، قدراتهم مهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه

العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجديدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

فالبنك كمؤسسة فعاليته مرتبطة أساسا بفاعلية عماله في ملتزمة إذا بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال وضمان الترقية المستمرة لكفاءاتهم وتنمية قدراتهم وبالتالي تثمين الموارد البشرية وكذا الاهتمام بشخصيته وظروفه الاجتماعية وقدراته الخاصة وينعكس هذا الاهتمام على البنك في نجاحه في تحقيق أهدافه و غايات ، ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على أداء العاملين بالإضافة إلى مختلف المردوديات و سيتناول مجموعة من المباحث تتضمن مختلف العناصر التي لها علاقة بالموضوع .

**أولاً: إشكالية الدراسة:**

يعتبر أداء العاملين محركاً أساسياً لنجاح أي منظمة ، كما تعتبر البنوك من أهم المؤسسات المالية في الاقتصاد و قد يكون له تأثير على مرد وديتها  
ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية :

**ماهو تأثير أداء العاملين على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة ؟**

ولحل هذه الإشكالية ، قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

1\* ما المقصود بأداء العاملين ؟

2\* هل تؤثر محددات أداء العاملين على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة ؟

3\* هل يؤثر قياس أداء العاملين على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة ؟

4\* هل تؤثر سياسة التكوين و التدريب على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة ؟

5\* هل تؤثر سياسة التحفيز على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة ؟

**ثانياً : فرضيات الدراسة :**

للإجابة على هذه التساؤلات ارتأينا الانطلاق من الفرضية الرئيسية و الفرضيات فرعية :

**الفرضية الرئيسية:**

**يؤثر أداء العاملين على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة .**

**الفرضيات الفرعية:**

1\* أداء العاملين يشير إلى كيفية قيام الأفراد بوظائفهم و مهامهم في مكان العمل.

2\* يوجد تأثير لمحددات أداء العاملين على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة.

3\* يوجد تأثير لقياس أداء العاملين على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة.

4\* يوجد تأثير لسياسة التكوين و التدريب على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة.

5\* يوجد تأثير لسياسة التحفيز على مرد ودية بنوك ولاية سعيدة .

### ثالثا : أهمية الدراسة :

دراسة موضوع " أثر أداء العاملين على مرد ودية البنك " يحمل أهمية كبيرة جدا و هذا راجع لعدة أسباب:

1- فهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين في البنك و كيفية تأثيرها على مرود ديته.

2- التعرف على أهم محددات أداء العاملين.

3- التعريف بالمرد ودية وإبراز أهميتها .

4- معرفة طرق و كيفية تحسين أداء العاملين و مرد ودية البنك.

### رابعا: أهداف الدراسة :

- محاولة توضيح مفهوم أداء العاملين و كل مايتعلق به.

- محاولة الوصول إلى مفهوم المراد ودية و كل ما يتعلق بها.

- محاولة معرفة مدى تأثير أداء العاملين على مرد ودية البنك.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

- وجود علاقة بين موضوع الدراسة و تخصص المدروس.

- الرغبة في البحث و الاطلاع على الموضوع .

- تسليط الضوء على مدى تأثير أداء العاملين على مرد ودية البنوك

### سادسا: منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري لما له من أهمية كبيرة

من أجل توضيح مختلف المفاهيم و العناصر



المتعلقة بموضوع الدراسة ، وهذا بالاعتماد على عدة مصادر و مراجع علمية مختلفة .

أما بخصوص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان للحصول على المعلومات و جمع البيانات حيث تم توزيعه على العاملين في عينة من بنوك

ولاية سعيدة، حيث يحتوي هذا الأخير على مجموعة من الأسئلة حول تأثير أداء العاملين على مردودية البنك، كما تم استخدام برنامج (spss).

### سابعاً: هيكل الدراسة :

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم الموضوع بعد المقدمة إلى فصلين اثنين كالاتي :

**الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الطرح النظري لأداء العاملين و المر دودية حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث الأول يتضمن أساسيات حول أداء العاملين

و الثاني يحتوي على العوامل المؤثرة على أداء العاملين و طرق تحسينه ،أما الثالث فقد تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية حو المر دودية ،و المبحث الرابع فيحتوي

على العوامل المؤثرة على المر دودية و طرق تحسينها.

**الفصل الثاني:** استعرضنا من خلاله المفاهيم الأساسية حول البنوك و تطرقنا إلى الدراسة الإحصائية لأثر أداء العاملين على مردودية البنوك لعينة من البنوك

بولاية سعيدة.

وفي الأخير و كجميع الدراسات انهينا الدراسة بخاتمة عرضنا فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها.

### ثامناً: صعوبات الدراسة:

- صعوبة توزيع الاستبيان، و الحصول على الإجابة.

- صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالبنوك .

-صعوبة إيجاد بنك يقبل القيام بالدراسة .

# الفصل الأول

**تمهيد**

يعتبر أداء العاملين عنصرا أساسيا في نجاح أي مؤسسة أو منظمة كونه يمثل العنصر الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء حيث أن أداء العاملين يمثل قدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة و تنفيذ المهام بفعالية و كفاءة و المساهمة في تحسين العمليات و زيادة الإنتاجية ، يتأثر أداء العاملين بعوامل عدة مثل المهارات و الخبرات و التدريب والتحفيز و جو المؤسسة .

كما أن تحقيق المر دودية يعتبر من أهم الأهداف التي تسعى إليها البنوك شأنها شأن جميع المؤسسات و المنظمات الأخرى فهي أمر ضروري لبقائها واستمرارها كما أنها تعتبر الطلب الرئيسي لكل من المودعين والمقرضين و كذلك الإدارة.

و للتعرف أكثر على أداء العاملين و المر دودية تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

**المبحث الأول: ماهية أداء العاملين**

**المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين طرق تحسينه**

**المبحث الثالث: المفاهيم الأساسية حول المر دودية**

**المبحث الرابع : العوامل المؤثرة في المر دودية و طرق تحسينها**

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

يعتبر أداء العاملين من المفاهيم التي عرفت اهتماما واسعا في البحوث و الدراسات باعتبارها تتعلق بالموارد البشرية و المنظمة

## المطلب الأول: أساسيات أداء العاملين

## أولاً: تعريف الأداء

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها مايلي<sup>1</sup>

أ - الأداء لغة: أدى الشيء أي قام به.

ب- اصطلاحاً: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

يمكن إضافة بعض التعاريف التي يمكن أن تساعد في تحديد المفهوم الأقرب للأداء ونذكر منها مايلي:

التعريف 1: هو ما يفعله الفرد نتيجة الاستجابة لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغيير في البيئة لتحويل المدخلات التنظيمية مواد أولية وآلات .... الخ إلى مخرجات سلع أو خدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

التعريف 2: ويرى بعض الباحثين فيه : أن الأداء هو القدرة على الإنتاج بفعالية استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (جودة ، أجل، الخيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك الاقتصاد

التعريف 3: الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية قيام الفرد بمتطلبات الوظيفة.

التعريف 4: بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية، يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه يجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى أن مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل ومنهم من يرى بأنه يمثل " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ". ومنهم من يرى أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها<sup>2</sup>

حمو سميرة تقييم أداء العاملين و أثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة مستغانم 2018 ص 071  
المرجع السابق ص 7،8<sup>2</sup>

التعريف 5 : حسب Jones : أن الأداء هو القدرة المنظمة على استخدام مواردها المختلفة، المالية والبشرية والمعرفية والتكنولوجية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن الأداء يتم قياسه من خلال عملية تحليل العلاقة بين المدخلات والمخرجات المختلفة حيث يزداد الأداء كلما زادت كمية المخرجات من الوحدة الواحدة من المدخلات .1.

التعريف6: "الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"2.

التعريف7: وقد عرف LOUIS Raymand الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفاعلية، الإنتاجية والتنافسية

التعريف8: يرى Ecclec أن الأداء هو : انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها.

التعريف 9: ويعرف درة الأداء بأنه : " تفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج معا مع الميل إلى إبراز السلوك أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى

3

### ثانيا: أهمية الأداء

لأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي: تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة

والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام(الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه

-للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب، ويمكن القول<sup>4</sup>

بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.

حميدي خيرة، قواير التوت مخطر عبد الرزاق تقييم أداء العمال با المؤسسة مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة سعيدة 2020 ص 033  
مرجع سابق ص 094

- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز، مرحلة الزيادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساسا على مستوى الأداء بها.
- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>5</sup>

### ثالثا:عناصر الأداء

يوجد للأداء الوظيفي عناصر ومكونات أساسية لايمكن التحدث بدونها عن وجود أداء فعال ، وهذا راجع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات ، وقد ذهب الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن هذه العناصر مايلي:

- 1- **كفايات الموظف:** وهي تعني مالمدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم ، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- 2- **متطلبات العمل:** تشمل المهام والمسؤوليات ، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- 3- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للموظف وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية فهي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال مثل : العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية. ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك أربعة عناصر للأداء تتمثل في:
  - 1 - **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
  - 2- **نوعية العمل :** ويتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات أو القدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - 3- **كمية العمل المنجزة:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - 4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله .

<sup>5</sup>حميدي خيرة ،قواير التوت مخطار عبد الرزاق نفس المرجع ص 10

- من خلال ماسبق نستنتج أن الأداء يتكون من العناصر التالية :
- ما يمتلكه الموظف من صفات وخصائص مثل القدرة ، المهارة والمعرفة لأداء فعال.
- ما تتصف به الوظيفة من متطلبات ومسؤوليات وواجبات.
- ما تتصف به البيئة التنظيمية من عوامل داخلية وعوامل خارجية حيث تتمثل العوامل الداخلية في الهيكل التنظيمي ، مناخ العمل أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية والتكنولوجية ، السياسية والقانونية<sup>6</sup>.

#### رابعاً: تعريف العاملين

##### التعريف اللغوي :

- عمال جمع عامل وهو كل شخص يعيش من حاصل عمله .
- جاء في القاموس المدرسي للطلاب أن العامل هو الشخص الذي يقوم بالعمل و يحقق نفعاً و يتمثل في القوى العاملة وهو الفرد القادر على العمل

##### التعريف الاصطلاحي :

- يعرف احمد زكي بدوي العامل على انه هو كل ذكر أو أنثى يؤدي الأعمال اليدوية أو غير يدوية لقاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل
- يتبين من خلال هذا التعريف أن العامل هو الشخص الذي يقوم بانجاز عمل مقابل اجر لصالح شخص آخر وهو رب العمل أو يكون تحت سلطته أو إشرافه
- كما يعرفه محمد عاطف غيث على انه كل من يعمل في مهنة أو صناعة .

##### التعريف الإجرائي :

- من خلال التعريفات السابقة نستخلص التعريف الإجرائي للعامل على انه ذلك الشخص مهما كان جنسه الذي يقوم بأعمال مقابل اجر لصالح شخص آخر وتحت أمرته و إشرافه.<sup>7</sup>

#### خامساً: تعريف أداء العاملين

- يتعرض الباحث إلى بعض الجهود التي قدمت لتحديد مفهوم أداء العاملين فمنها ما أشار إلى
- أن أداء العامل هو عبارة عن مجموعة النتائج السلوكية له، والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار أداء المهام المحددة باستخدام الموارد المتاحة أيضاً الاهتمام ببعض المتغيرات الأخرى مثل

بن شعبان سميرة دور التكوين في تحسين أداء العاملين مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة قالمة 2018 ص 54،55<sup>6</sup>  
نفس المرجع ص 137

النجاح في الحفاظ على علاقات داخلية جيدة سلوكيات الغياب، ومغادرة المنظمة، سوء استخدام الموارد ، وسلوكيات أخرى ذات خطورة في مكان العمل.

ويرى الآخر انه هو عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكله إليه بالاتفاق مع صاحب العمل، في ضوء مجموعة من المعايير ومنها الدقة، التكلفة، الوقت الفعالية، الكفاءة، أدائها مكتملة تبعاً لظروف مناخ العمل ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام.

ويرى بعض الباحثين أن أداء العاملين هو كمية وجودة نتائج العمل المحققة من خلال قيام العامل بالواجبات والمسؤوليات الخاصة به.

كما عرفه البعض أن أداء العامل هو النتائج التي يحققها العامل من القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، كذا هو قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة.

ونستنتج مما سبق وجود ثلاث عناصر رئيسة للأداء هي :

أ - العامل: وما يمتلكه من مهارات، معارف، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.

ب - الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات تحديات، وما تقدمه من فرص جيدة.

ج - الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكल التنظيمي.<sup>8</sup>

#### سادسا:أنواع أداء العاملين

أن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية و المصدر ومنه يمكن تقسيم الأداء إلى::

**أولاً: حسب معيار الشمولية:** فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية الشمولية الأرباح، النمو ... كما توجد مؤشرات لقياس الأداء الكلي للمؤسسة نذكر منها:

احمد جمال غزالي حسن رضوان اثر الولاة التنظيمي على أداء العاملين مذكرة لنيل شهادة ماستر ص 45 جامعة بنها مصر 2016<sup>8</sup>



-الفعالية: ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز ، الأرباح، رضا الزبون ورضا العاملين. . . .

-الكفاءة : ويعبر عنها بواسطة معدل دوران المخزون، العائد من الأموال المستثمرة الإنتاج المبيعات معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل استغلال العمالة المهنية

-التقدم في العمل: المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات ...

2-الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق

ثانيا: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

1-أداء داخلي: ينتج بفضل ما تمتلكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا على التوليفة التالية:

الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

الأداء المالي: ويتحدد بفعالية تعبئة وكفاءة استخدام الوسائل المالية المتاحة للمؤسسة، ومن أبرز مؤشرات نسب التحليل المالي، ومؤشرات التوازنات المالية.

الأداء التقني: ينتج من حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفاعلية، ومن أبرز مؤشرات: كمية الإنتاج...

2-أداء خارجي: "هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة الخارجية التي تنشط فيها.

من خلال هذا التصنيف يتضح أن أداء المؤسسة ينتج من خلال استغلال لمختلف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ومن جهة أخرى توجيه الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكنها أن ينتجها المحيط الخارجي.<sup>9</sup>

سابعا:أهمية أداء العاملين

-يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة بها، وذلك لأن المنظمات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزاً.

-ترجع أهمية أداء العاملين من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها وهي مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والنمو، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الزيادة، ومن ثم فإن قدرة

حميدي خيرة ، قواير التوت مخطار عبد الرزاق مصدر سابق ص 11،12<sup>9</sup>

المنظمة على تخطى مرحلة ما من خلال النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً ، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها .

-كما يعتبر الأداء حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي من أجل ضمان تحقيق الأهداف المنشودة لابد من دراسة هذا الأداء ومتابعته وتقييمه من أجل استمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف لأنه يوجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات عكسية أو مغايرة عن تحقيق الأهداف المخططة<sup>10</sup>

### المطلب الثاني : محددات أداء العاملين

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

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

$$\text{النشاط "الأداء"} = \text{الدافع (الجهد)} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^{11}$$

1- الدافعية : الدافعية أو الدافع هو الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد قوته ووجهته حتى يحقق الإشباع المطلوب للحاجة، ويزول التوتر ويعود الاتزان.

كما تعرف الدافعية العاملين بأنها رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من احتياجات هذا الفرد، ويتضمن هذا التعريف ثلاث مكونات هي: الجهد، الأهداف التنظيمية، الحاجات الفردية.

كما أنها تعرف بقوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد، أفعاله وتصرفاته أثناء أداء العمل مثل:

-المواظبة والالتزام بمواعيد العمل الرسمية

-التعاون البناء مع الآخرين

-عدم التغيب

-عدم التمارض

<sup>10</sup> احمد جمال غزالي حسن رضوان مرجع سابق ص 47

حموسميرة مرجع سابق ص 10<sup>11</sup>

الحرص على انجاز ما يسند للفرد من مهام بأفضل صورة ممكنة؛ تكريس وقت الفرد للعمل.

2- القدرات: تعتبر القدرات ميزة خاصة بالأفراد، إذ يكتسبها الإنسان منذ الصغر حين يبدأ في طلب العلم وتعلم المهارات عبر كل مراحل طفولته والبحث عن المعرفة في كل المجالات، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم من حيث الجوانب البدنية والنسبية ويترتب على هذا التفاوت بين الأفراد اختلاف في الإنجاز حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل خاصة بالحالة البدنية للفرد والمهارة اليدوية، القدرات الذهنية واللغوية والعوامل الوراثية أو المكتسبة بالتعليم.

حيث يعرف عبد الرحمان العيسوي القدرة على أنها: "أداء عمل معين سواء كان عملا حركيا أو عقليا وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد من الأعمال فهي مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية

أهمية القدرات: تظهر أهمية القدرات في كونها تدخل كعنصر مهم إضافة إلى الدوافع في العملية الإنتاجية ويعطي محمد حافظ حجازي العمليتين التاليتين، العملية الأولى تمثل مكونات القدرة والعملية الثانية تبين عناصر الإنتاجية.

$$\text{القدرة} = \text{الاستعداد} \times \text{التدريب}$$

$$\text{الإنتاجية} : = \text{القدرة} \times \text{الدوافع}$$

تبقى القدرات والمهارات شبه ثابتة في الأجل القصير، فهي لا تتأثر بالعوامل الموقفية ولكن في الأجل الطويل يمكن إجراء التغيير والتعديل في المهارات والقدرات من خلال الاختيار والتدريب والتنمية الإدارية، فلا يمكن تحقيق جزء من مسؤوليات المدير لمقابلة الاحتياجات الحالية فقط من خلال التدريب والتنمية الملائمة وإنما أيضا لمقابلة الاحتياجات المستقبلية المتوقعة، ويصعب معرفة درجة تأثير الأداء الفرد نتيجة المداخل المنظمة بدءا بالاختيار والتدريب والتنمية، وقد ذكر ذلك فريدريك تايلور في مبادئ الإدارة العلمية والتي ركز فيها على أهمية الاختيار العلمي والتدريب والتعليم والتنمية للعمال وهذه لا تتم بكاملها بواسطة الإدارة، ولكن قد يقوم الفرد من تلقاء نفسه بالتنمية

الذاتية<sup>12</sup>.

3- الإدراك: .: فهو إدراك الفرد لما يقوم به من مهام وما تتطلبه هذه الأخيرة من توجيهات

مما سبق نستنتج أنه لتحقيق أي مستوى من الأداء لا بد أن تتكامل وتتمازج هذه المحددات الثلاثة فيما بينها، فمن أجل الحصول على نتائج مرضية لا بد من وجود دافع يحث على العمل والإنقان، ووجود قدرات متفوقة مع

<sup>12</sup> حميدي خيرة ، قواير التوت مخطار عبد الرزاق مصدر سابق ص05،06

الفهم الجيد بما سيقوم به العامل من العمل على عكس إذا توفرت دوافع جيدة الخاطئ، لما سيقوم به العامل فإننا نحصل على أداء غير مرضي و غير مقبول<sup>13</sup>.

-كما يعرف الإدراك بأنه: العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتفسير وتنظيم انطباعاته النفسية الحسية أي يضيف معنى للبيئة التي يتفاعل معها إذ يعتبر الإدراك أهم العوامل التي تشكل السلوك التنظيمي، فسلوك الفرد هو انعكاسه لإدراكه"، وتمر العملية الإدراكية بثلاث مراحل رئيسة وهي:

مرحلة الانتباه للمنبه : في هذه المرحلة يلاحظ الفرد المنبهات والمثيرات في البيئة

-تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل (تفسير المثيرات)

-تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة.

### خصائص الإدراك:<sup>14</sup>

أ- الاختيار: المقصود هنا أن الفرد يقوم باختيار منبهات دون غيرها

لأن هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته ورغباته من وجهة نظره، فإذا كان المنبه الذي يتعرض له الفرد قويا من حيث أنه قادر على تحقيق حاجاته ورغباته فإنه سيقوم باختياره دون غيره.

ب - المرونة : يقوم الأفراد بعملية تفسير المنبه الذي تعرضوا له بتفسيرات

مختلفة وطرق متفاوتة بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات لديهم.

ت - التكامل: ويشير هذا المفهوم إلى أن الأفراد يدركون الموقف أو الشيء بصورته الكاملة وليس إدراكا جزئيا.

ث - الثبات: إن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته، أي لو تم تغيير موقع السيارة إلى مكان آخر فإن عملية الإدراك لن تتغير.

أهمية الإدراك : يعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني للفرد وبالتالي فإن للإدراك أثرا واضحا وكبيراً في

سلوك وتصرفات الفرد، ولا تقتصر عملية الإدراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية والعمر عند الفرد

كعوامل مؤثرة في عملية الإدراكية، بل يعتبر الإدراك مؤثراً في حياة الفرد وسلوكه منذ بدايات مراحل العمر

الأولى وفي الأخير يمكن القول أن الأداء هو نتيجة للتكامل والتداخل والترابط بين كل من الجهد والقدرات وإدراك

الدور أو المهام حيث يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم والحوافز إلى الطاقة الجسمية والعملية

التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير ولا

تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من

الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد أهميتها في أداء مهامه

احمد جمال غزالي حسن رضوان مرجع سابق ص 47<sup>13</sup>

<sup>14</sup> حميدي خيرة ، قواير التوت مخطر عبد الرزاق مصدر سابق ص07

بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء

### المطلب الثالث: أبعاد و طرق قياس أداء العاملين

#### أولاً: أبعاد أداء العاملين

تشير الدراسات السابقة إلى شبه اتفاق حول أهم الأبعاد المكونة لمصطلح "الأداء" الذي يعبر عن سلوكيات العاملين في المنظمات على اختلاف تخصصاتها، ومنها مايلي:

اقترح بعض الباحثون أن مصطلح "الأداء" ديناميكي ومتعدد الأبعاد. حيث يتضمن الأداء قيام العامل بأداء المهام الوظيفية الخاصة به- In Rôle Performance سلوكيات المواطننة التنظيمية Organisationnel Citizen hip، السلوكيات ذات النتائج العكسية Contre-productive Behavior وهي مجموعة السلوكيات التي تهدف للإضرار بمصلحة المنظمة.

و أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أن معظم أدبيات السلوك التنظيمي تؤكد على بعدين رئيسيين لأداء العاملين وهما أداء العامل للدور الخاص به Performance، ويشير إلى نتائج وسلوكيات المهام الرسمية التي تخدم أهداف المنظمة بشكل مباشر، لأن ذلك يوافق التوقعات العامة، أو نص العقد المكتوب، أو الاتفاقيات الشفهية، أداء الدور الإضافي Extra-Rôle Performance، ويشير إلى سلوك المشاركة الاختيارية - الطوعية- إلى أبعد من المتوقع منه، حيث تكون السلوكيات الاختيارية بدون تعويض، ويمكن التعرف عليها من خلال سلوك المواطننة التنظيمية للعامل.

كما أشارت دراسة Maha، إلى وجود ثلاثة أبعاد لأداء العاملين وهم:

أ- أداء العامل لدوره المحدد مسبقاً أي الدور المنوط به. **Employée In-Rôle Performance (EIRP)**

ب- أداء العامل للدور الإضافي تجاه العملاء **Employée Extra-Rôle (ERPC.) Performance Toward the Customers**

ج- أداء العامل للدور الإضافي تجاه المنظمة : **Employée Extra-Rôle (ERPO Performance ) Toward the Organisation**. وتمثل الدرجة التي يقوم فيها العامل بالأداء التطوعي "خارج الوصف الوظيفي" لمساعدة المنظمة في خدمة عملائها، ويقصد بها تعزيز رفاهية المنظمة، مثل مبادرات العاملين لتحسين أسلوب خدمة العملاء.

-أشارت دراسة Maha إلى تقسيم الدور الإضافي للعامل بحيث يكون تجاه كل من المنظمة وعملائها.

يرى الباحث مما سبق، أن الأدبيات السابقة تتفق فيما بينها في أن الأداء ذو بعدين أحدهما، أداء العامل للدور المنوط به في المنظمة، والآخر ، مجموعة أدوار إضافية خارجة عن المتطلبات الوظيفية الحالية، لعدة أسباب قد تكون شخصية أو عائلية أو تنظيمية أو بعضاً منها مجتمعة . إلا أن تلك الأدبيات اختلفت فيما بينها في تحديد مفهوم واضح لما يقوم به العامل من أدوار اختيارية.

بناء على ما تقدم ذكره من تعدد وجهات النظر حول تحديد دقيق للأبعاد الرئيسة لأداء العامل، والتي يمكن من خلالها تقييم أدائه، ترقيته، تدريبه، أو نقله إلى غير ذلك من ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه العامل، فإن

الدراسة الحالية ستعتمد على استخدام بعدين رئيسين للأداء وهما: **أ - أداء المهمة Task Performance** : قيام العامل بالمهام المسؤول عنها والمرتبطة به، والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- أداء الدور الإضافي **Extra-Rôle Performance**: بمعنى قيام العامل بالمشاركة الاختيارية التطوعية لأبعد من أدائه لوظيفته الحالية بدون تعويض، تجاه كل من المنظمة العملاء والمجتمع بشكل عام.<sup>15</sup>

### ثانياً: طرق قياس أداء العاملين

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأي مؤسسة، خاصة للمؤسسات الخدمائية، حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد، ومن خلال عملية التقييم والتي من خلالها يمكن بالحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل، أو استحقاقاتهم للترقية، أو تنزيل أو رفع درجاتهم و رواتبهم، أو حتى الاستغناء عنهم، وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج، ووسيلة لتحقيق غايات المؤسسة وإستراتيجياتها، لذلك لا كان من الإلزام على المؤسسات من أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكولة إليها. أما بالنسبة لطرق قياس الأداء، عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء، وهذه الأساليب تقسم إلى ثلاثة مجموعات هي:

#### 1- كمية ناتج الأداء : <sup>16</sup>

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء إن أمكن تحديد ناتج الأداء، و تحديد وحدة قياسه، و من الأمثلة على هذا النوع، عدد الوحدات التي تم إنجازها خلال وقت محدد، أو عدد الغرف المباعة بالنسبة لعامل المبيعات في الفندق، أو عدد الفواتير التي يمكن حسابها و مراجعتها بالنسبة للمحاسب في الفندق .

احمد جمال غزالي حسن رضوان مرجع سابق ص 47--48  
جهاد احمد عبد الرزاق نعييرات العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات 2022 ص 10،11<sup>16</sup>

## 2 - جودة ناتج الأداء :

من أهم ما يميز المؤسسات بشكل عام هو جودة الخدمة التي تقدمها، ففي بعض الحالات يتطلب معرفة جودة الخدمة المقدمة من العامل، بصرف النظر عن سرعته في الأداء، و يجب الإشارة هنا إلى أن استخدام معيار جودة الناتج يجب أن يتضمن تعريف محددة للجودة .

## 3- كمية وجودة الناتج معا :

وهو عندما يمكن استنباط مقياس يجمع بين الكم والجودة معا، وهذا المقياس يعتبر أفضل من حيث شموله لتلك المقاييس التي تعكس الكم والجودة.

كما يتضح من هذه الأساليب أنه من الضروري بعد تعيين العاملين، التأكد من مدى قيامهم بالأعمال المطلوبة منهم من خلال عملية تقييم أدائهم، فيمكن القول بأن تقييم أداء العاملين يمكن أن يوصلنا إلى نتائج نستطيع من خلالها التعرف على الضغوط التي تواجه العاملين أثناء عملهم ، و المحاولة في تخفيف حدة هذه الضغوط حتى نتمكن للوصول إلى أداء أفضل<sup>17</sup>

## المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على أداء العاملين و طرق تحسينه

## المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

يصعب تحديد كافة العوامل المؤثرة في أداء العاملين، نظراً لتعددتها، ويخضع بعضها لسيطرة العامل، والبعض الآخر لظروف بيئية محيطة داخل وخارج المنظمة ذكر الباحثين العديد من تلك العوامل، إلا أن في جملتها تنقسم إلى:

## أولاً: عوامل خاصة با فرد العامل

أ- الإختلاف في السمات الفردية، مثل القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملين، والتي تتغير بمرور الوقت، والتي قد تؤثر سلبياً أو إيجابياً على أداء العامل

ب - مستوى التعليم والخبرات والخلفية الشخصية، ومدى توقع العوائد المستقبلية خلال المسار الوظيفي، والتي تؤثر في توجهاته نحو العمل بكفاءة، ودرجة دافعية العامل، كذلك، مجموعة الاحتياجات التوقعات الأهداف، والطموحات، المركز الاجتماعي، المنطقة التي يعيش فيها، نوعية مدارس أطفالهم، نوعية الأصدقاء المرتبطين بهم

ج- مدى التطابق التنظيمي، ويقصد به الاتساق بين العامل والمنظمة في القيم، الاتجاهات، والأهداف المستهدفة ، و إدراك العامل للعدالة التنظيمية من عدمها ، والشعور بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يؤثر بالإيجاب على أداء العامل

<sup>17</sup> جهاد احمد عبد الرزاق نعييرات مرجع سابق ص 11

الكفاءة الذاتية للعامل وتتضمن القدرة على التكيف مع تكنولوجيا المعلومات مثل الإنترنت والبرمجيات الحديثة، التكيف مع التغييرات في المسار الوظيفي، القدرة على توليد أفكار جديدة، القدرة على العمل ضمن الفريق، القدرة على اكتساب مهارات أكثر، وكلما توافرت في العامل ارتفع معدل أدائه

هـ - رأس المال النفسي Psychologique Capital، ويقصد به مدى توافر كل من المرونة، التفاؤل، الأمل، والكفاءة لدى الأفراد. كذلك يعرف بإجابة السؤال التالي، بأنه

من تكون، وما مدى التنمية الإيجابية لديك؟»، ويختلف عن رأس المال البشري، الذي عنه يعبر

"ماذا تعرف؟"، رأس المال الاجتماعي فهو يتمثل في "ما مدى علاقتك؟" رأس المال المادي وهو ماذا تملك؟"

و - الدورات والبرامج التدريبية قبل الالتحاق بالوظيفة والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، مما يكون له تأثير إيجابي على أداء العامل

ز - التركيب الاجتماعي، النفسي القدرات والمهارات لدى العامل

ح- عمر العامل، الأقدمية في العمل، النوع، مدى أهمية العمل، شخصية العامل، واتجاهاته وطموحاته

ثانيا : عوامل خاصة با لمؤسسة

### 1- نظام المكافآت والحوافز

يجب في البداية توضيح مصطلح نظام المكافآت والحوافز قبل الحديث عن أفضل الاستراتيجيات والنتائج المرتبطة به، فهي الإطار الذي تضعه المؤسسة وتستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل أدائهم، والهدف هو تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم لكي يواصلوا العمل لصالح المؤسسة، تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج والسياسات المرتبطة بالتعويضات، ولكن قد تشمل أيضا الامتيازات التي سوف تمنح للموظفين وغيرها من المكافآت الإضافية التي تلي احتياجاتهم.

### 2- غياب الأهداف المحددة:

حيث أن المؤسسة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.



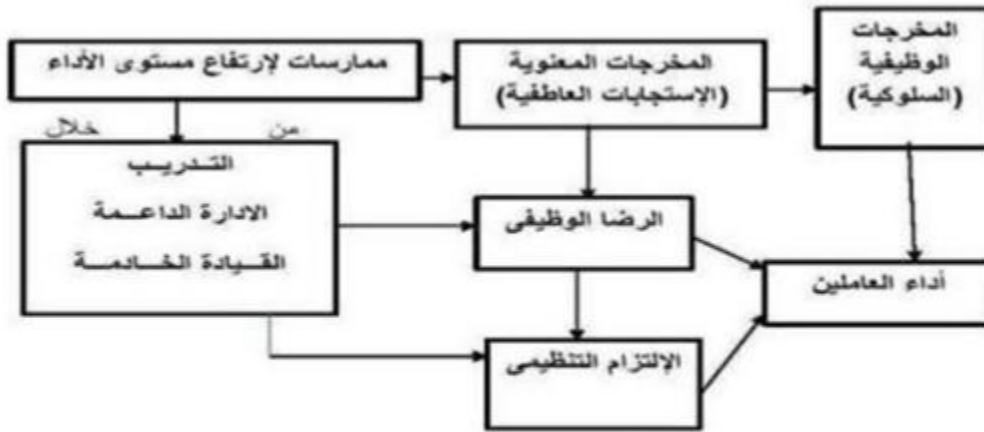
### 3- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>18</sup>

### ثالثا: عوامل خاصة بالبيئة المحيطة

أ بعض القيود البيئية التي تؤثر على إتجاهات الأداء لدى العاملين، مثل إمكانات العائلة، دخل الفرد، مستوى التعليم الأساسي .

### الشكل (01) : تأثير بعض ممارسات على أداء العاملين



Source: Tanya Gibbs and Nicholas J. Ashill, 2013, The effects of high performance work practices on job outcomes Evidence from frontline employees in Russia, International Journal of Bank Marketing, Vol. 31, No. 4, p 307.

ب - نظرة المجتمع للعامل، وللوظيفة ككل، الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية، ومدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.<sup>19</sup>

### رابعا : عوامل خاصة بالوظيفة

#### 1- مشكلات الرضا الوظيفي

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية

<sup>18</sup> جهاد احمد عبد الرزاق نعييرات مرجع سابق ص 15،14

<sup>19</sup> احمد جمال غزالي حسن رضوان مرجع سابق ص 55

للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

## 2- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المؤسسة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

## 3-الموارد المادية للمؤسسة:

تؤثر الموارد المادية للمؤسسة مثل التكنولوجيا المستخدمة والأدوات والأجهزة والمعدات وغيرها على أداء الموظف، وكان ذلك أحد الأسباب التي جعلت المؤسسات والشركات تبدأ في العمل بنظام بيئات العمل المكتبية المفتوحة لتحسين التعاون وارتفاع مستوى أداء الموظفين.

## 4-البيانات والمعلومات:

البيانات والمعلومات التي يستطيع الموظفون الوصول إليها قد تقل جودة القرارات التي يتخذونها وبالتالي جودة ومستوى أداء هم الوظيفي، لذلك ينبغي على الإدارة أن تسمح بوصول الموظفين إلى البيانات والمعلومات التي تجعلهم يبتكرون في قراراتهم وأعمالهم مما يؤثر بالطبع على ارتفاع مستوى أداء هم الوظيفي.<sup>20</sup>

## المطلب الثاني: طرق تحسين أداء العاملين<sup>21</sup>

إن من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية: 1 أولاً: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت

بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب

الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى

انخفاض الأداء ، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية

احمد جمال غزالي حسن رضوان مرجع سابق ص 56<sup>20</sup>

بن شعبان سميرة مرجع سابق ص 77<sup>21</sup>

المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كتنوع المواد المستخدمة وتنوع الإشراف وتنوع التدريب وظروف العمل ... الخ.

إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

\* نستخلص أنه لتحسين الأداء لابد من معرفة الفجوة في الأداء ومسبباتها وذلك من خلال مقارنة الأداء المتوقع لتحقيق أهداف المنظمة وأداء العاملين الفعلي قبل إختيار وسيلة المعالجة.

### ثانيا : خطة عمل للوصول إلى الحل

نستنتج أن الخطوة الثانية تتمثل في إختيار وسيلة معالجة للتقليل من هذه المشكلات وذلك بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

### ثالثا: الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

نستنتج أن الخطوة الثالثة في عملية تحسين الأداء تتمثل في مهارة الاتصال بين المشرفين والعاملين.

### المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء الوظيفي

حسب هاينز هناك ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي: <sup>22</sup>

1- تحسين الموظف : يرى هاينز أنه من أكثر العوامل صعوبة في التغيير لأن الموظف بحاجة دائما إلى تحسين أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا وإتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل.

- التركيز على ما يرغب الفرد وما يبين ما يؤدي ، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤيدونها بشكل جيد.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب في الأداء. من خلال هذا العنصر نلاحظ أن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين أدائه وأنه لابد من التركيز على رغبة الفرد ومع ما يطلب منه والربط بين اهتماماته وأهدافه.

بن شعبان سميرة مرجع سابق ص 78<sup>22</sup>

2- **تحسين الوظيفة** : يؤكد أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الموظف ، وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب ، وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

\* نلاحظ من خلال هذا العنصر أنه لتحسين أداء الموظف لابد من تغيير مواقع الموظفين أي أن ينتقل الموظف بين الأقسام لفترات قصيرة ليأخذ فكرة عن هذه الأقسام وبالتالي عدم شعوره بالملل.

3- **تحسين الموقف** : يرى أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة ( فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة ، وبالتالي فإن اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز كل هذه الأمور لها دور فعال في تحسين الأداء .

\* نلاحظ أيضا بيئة العمل تلعب دورا في تحسين الأداء من خلال عملية الاتصال والمتابعة الدائمة وتفويض السلطة.<sup>23</sup>

### المبحث الثالث : المفاهيم الأساسية حول المردودية

يعد مصطلح المردودية من المصطلحات الأكثر استعمالا في الميدان المالي، ولقد تباينت وجهات النظر في تفسير مدلوله، وذلك لاختلاف الأنظمة الاقتصادية من جهة ، واختلاف العناصر المأخوذة بعين الاعتبار في حساب المردودية، من جهة أخرى لهذا، سنحاول سرد أهم التعاريف الواردة عن المردودية وأهميتها بالإضافة إلى جميع المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذا المصطلح .

#### المطلب الأول : تعريف المردودية

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

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

بن شعبان سميرة مرجع سابق ص 79<sup>23</sup>

كما عرف "ريكاردو" المردودية بأنها عائد الأرض الفلاحية أي عائد إستخدام الأرض الفلاحية، وبمعنى آخر هي الربح المحصل عليه نتيجة إستخدام الأرض، أي ما تقدمه الأرض نتيجة إستغلالها. ومن الناحية الصناعية تعرف المردودية "بأنها الفائض الذي يزيد عن المبلغ الواجب دفعه لبقاء العنصر الإنتاجي في صناعة ما".  
P. Canso " تعرف المردودية بأنها مفهوم يطبق على كل نشاط إقتصادي عند إستخدام الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والتي يعبر عنها بالعلاقة التالية:

المردودية = النتائج / الوسائل

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

المردودية = النتيجة / رأس المال

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

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

المردودية = النتيجة / الأموال الخاصة

أما حسب "

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

- تكلفة رأس المال

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

- الشغل و التقاعدات المستقبلية

ويعرفها "Guérin" على أن "المردودية هي التعبير المالي للعقبة الإستراتيجية المتمثلة في تحديد مردودية أعلى من تلك التي تم إستخدامها"<sup>24</sup>

المردودية عبارة عن الربح المحصل عليه بعد كل عملية إنتاج أو تبادل خلال الدورة المحاسبية، بعد طرح عملي النفقات والتكاليف، شريطة أن تكون الإمكانيات الضرورية مثل الأموال والقوة البشرية متوفرة.

حمو سميرة مرجع سابق ص 42<sup>24</sup>

## المطلب الثاني: أهمية المردودية

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

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

. فائض الإستغلال الخام ونتيجة الإستغلال: حيث يعبر فائض الإستغلال الخام عن الأداء الصناعي والتجاري للمؤسسة، وهو مستوى من النتيجة التي تعبر عن مدى تكيف المؤسسة مع محيطها وشروط السوق، ومنه فهو يقيس الأداء الاقتصادي للمؤسسة<sup>25</sup>

- **المسيرون:** حيث يهتم المسير في المؤسسة بالتدفق النقدي الخام والقدرة على التمويل الذاتي أي بالفائض النقدي الذي يضمن للمساهمين عائدا وللمؤسسة تمويلا داخليا متاحا، من أجل استرجاع رأس المال.<sup>26</sup>

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

يتضح مما سبق أن لدراسة المردودية أهمية بالغة بدء من المستوى الاقتصادي الجزئي إلى المستوى الإقتصادي الكلي باعتبار أن كل مستوى هو مكمل للآخر. كما يمكننا حصر أهمية المردودية في النقاط التالية:

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

• إعطاء حرية أكثر للمساهمين حتى يصبحوا في إطمئنان؛ • تجديد الإستثمارات القديمة دون اللجوء أو الإعتماد على القروض • تحقيق التوازن المالي (الإستقلالية المالية لرفع رأس مال العامل)

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

- زيادة الإستثمار وتنمية المشاريع وبالتالي يصبح للمؤسسة برنامج مالي قوي؛ - التفكير في مشاريع جديدة من أجل تطور نشاط المؤسسة.

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

مشاركة منال المردودية في البنوكك مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص مالية المؤسسات جامعة قلمة 2014 ص 21<sup>25</sup>  
عربة شيماء ، نجوى سوسن اثر التنويع الاقتصادي على المردودية في البنوكك مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص مالية المؤسسات جامعة قلمة 2020  
ص 53<sup>26</sup>

3 - هدف المؤسسة هو تحقيق الربح: وذلك باعتبار المؤسسة هي عنصر حيوي وهام في تنشيط وتنمية إقتصاد بلد ما، لذلك يجب عليها تحقيق الأهداف المسطرة في برنامجها من بينها تحقيق الربح، وإعطاء ذلك أهمية بالغة لمسايرة التطورات الاقتصادية الحديثة في عالم المنافسة والتقدم الموجود.<sup>27</sup>

#### المطلب الثالث : خصائص و أهداف المردودية

##### أولا : خصائص المردودية: <sup>28</sup>

هناك جملة من الخصائص للمردودية نذكر منها :

- 1- يمثل تحليلها محاولة رشيدة في مقابلة النتائج با الموارد المستخدمة مما يسمح بإصدار حكم على مستوى دخلها أي كفاءتها حتى يمكن تعظيم مكافأة كافة الأطراف المشاركة .
- 2- تمثل ظاهريا هدفا متعارضا مع السيولة المالية خاصة في الأجل القصير بينما في الواقع هما هدفان متكاملان لأن تامين الحد الأدنى من السيولة لا يأتي إلا با المردودية المناسبة .
- 3- يرتبط مفهومها با المؤسسة فلا يمكن إسناد تحقيقها لشخص بعينه .
- 4- تؤثر عليها السياسات المختلفة مثل سياسات الاستثمار و السياسات المالية والسياسات الضريبية.

##### ثانيا : أهداف المردودية: <sup>29</sup>

تتمثل أهداف المردودية في تحقيق مايلي:

- 1- قياس كفاءة ورشد استخدام الموارد من اجل تعظيم عوائدها مع الخد بعين الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة.
- 2- تامين تشغيل و تطويرا لمؤسسة عن طريق إنماء الموارد المتاحة .
- 3- تحقيق الحد الأدنى منها يمثل شرطا لابديل له لدعم وصيانة التوازن المالي للمؤسسة
- 4- تخصيص لأموال لأفضل الاستخدامات.
- 5- ضمان إشباع الاحتياجات الدنيا لكل القوى المنتجة للمؤسسة.

#### المطلب الرابع : متطلبات المردودية

تكمن متطلبات المردودية في المراقبة و القياس، وهي عملية هامة بمعالجة الانحرافات بسرعة و في وقت زمني قصير وهي كالآتي :

<sup>27</sup> موشارة منال مرجع سابق ص 21  
عربية شيماء ، نجوى سوسن <sup>28</sup> 53  
نفس المرجع السابق ص 53- <sup>29</sup> 54

## أولاً : مراقبة المردودية :

أن مراقبة المردودية عملية جد هامة حيث تتمكن المؤسسة من خلالها تصحيح الانحرافات بسرعة و في وقت قصير وهذه المراقبة تستلزم إجراءات و تتمثل كالآتي :

1- وضع تقديرات مفصلة عن النتائج المالية و الاقتصادية

2- تحديد فوري للانحرافات وهذا بمقارنة النتائج المحققة با النتائج المقدرة و تحليل مصادر الخلل

3- اتخاذ الإجراءات وهذا باستخدام التقنيات التقديرية منها :

• نظام نقدي كوضع الميزانية التقديرية

• مصلحة الدراسات الاقتصادية

• تحليل النتائج عن طريق المحاسبة التحليلية

وهنا يمكن القول أن مراقبة المردودية تقع على عاتق المسؤول المالي بالدرجة الأولى وكذا مراقب التسيير

فهما مطالبان با التجاوب مع اهداف المؤسسة ، وذلك باتخاذ التدابير الفعالة و توفير كل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تساعد على مراقبة المردودية بأحسن وجه و تمكن من الحفاظ على نتائج المؤسسة .

و بصفة عامة هذا مايمكنه من ضبط المردودية بصورة مستمرة ، اي المسؤولية الملقاة على كاهل كل من المراقب المالي و مراقب التسيير ، حيث يجب أن تكون خالية من الغموض الميدان العملي ، مما يتضح أن هذه التفرقة بعيدة عن التطبيق في بعض البلدان مثل الولايات المتحدة نجد أن المراقب المالي يقوم بمراقبة المردودية المتعلقة بالأموال الخاصة أما مراقب التسيير يهتم بالمراقبة المنتظمة للمردودية من خلال دراسة الميزانية<sup>30</sup>.

## ثانياً : قياس المردودية

قياس المردودية له دور وأهمية بالغين في إكتشاف ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، بغية تصحيح العجز والنهوض بالمردودية والسير بها نحو الاتجاه السليم، ففي أي مؤسسة نلاحظ أن التسيير المالي ومراقبة التسيير يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالمحاسبة والكشوفات المحاسبية. أي قياس المردودية، يفرض معرفة النتائج ووسائل تحقيقها وهذه الأخيرة تتمثل في خصوم المؤسسة أو أحد بنوده، أما النتائج فسيتم التطرق إليها كالآتي:

بن عبد الرحمان سمية ، دروش خوله فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جامعة غرداية 2020 ص 13<sup>30</sup>



## الفرع الأول: مقاييس المردودية على مستوى النتيجة

## 1- الهامش الإجمالي:

يتخذ هذا الهامش في النشاط التجاري للمؤسسة وزنا مهما لدى المسيرين، نظرا لكونه المصدر الرئيسي للنتيجة، إذ ينتج عن الفرق بين عنصرين أساسيين في هذا النشاط: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة الهامش الإجمالي = البضائع المباعة - تكلفة البضاعة المباعة

وتتمثل البضائع في جميع السلع التي تبيعها المؤسسة على حالتها، أي دون إجراء أي تغيير عليها، أما تكلفة البضائع المباعة فتتمثل في ثمن شراء البضائع المباعة مضاف إليها جميع مصاريف الشراء.

## 2- القيمة المضافة:

القيمة المضافة مفهوم إقتصادي قبل أن يكون مفهوما محاسبيا، حيث يعني القيمة المنتجة بواسطة استعمال مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية، فهي من جهة تعبر عن القيمة الجديدة ضمن المنتجات إلى الأشياء التي كانت موجودة من دورات اقتصادية سابقة، وهي طبعا الإستهلاكات الوسيطة المستعملة، كما أنها تعبر في نفس الوقت عن عوائد عوامل الإنتاج المستعملة في الدورة.

وإنطلاقا من إنسجام هذا المفهوم الإقتصادي على المستوى الكلي، معه على المستوى الجزئي في المؤسسة وخاصة بتوزيع عناصر التكاليف حسب طبيعتها، فقد أستعمل أيضا في المؤسسة، وإستقادت منه هذه الأخيرة في مراقبة تسييرها وتطورها خاصة.

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

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

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

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

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

**3- نتيجة الإستغلال:**

وهي تعبر عن نتيجة الإستغلال العادي لدورة معينة وتتمثل في الفرق بين المصاريف المؤسسة والنتيجة، وتخص العناصر المرتبطة بالإنتاج والإستغلال وهي نتيجة تظهر في جدول حسابات النتائج، ويعبر عنها بالمعنى الحقيقي لمصلحة الأعمال التي تنجزها المؤسسة خلال فترة النشاط العادي ، وتأخذ كل الإجراءات اللازمة لتقادي الوقوع في أي إنحراف، وهذا إذا توفر عنصر الإستقلالية التام في الوسائل المؤدية إلى تحقيق الهدف المنشود، خاصة الأهداف التسويقية والمتمثلة في سياسة تحديد الأسعار، وهو أهم مشكل تعاني منه معظم المؤسسات الوطنية، فأسعار السلع والخدمات، ضرورة والتي تحدد من طرف الحكومة وذلك بمرعات دخل المواطنين.

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

**4- النتيجة الصافية:**

تعتبر هذه النتيجة مؤشرا مهما لقياس مردودية الأموال الخاصة المستعملة في المؤسسة، وكذا الحساب مردودية عناصر الأصول الثابتة وهي النتيجة التي تظهر بعد خصم الضرائب على أرباح الشركات<sup>31</sup>.

**المطلب الخامس : أنواع المردودية**

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

**النتائج المحققة / الوسائل المستعملة**

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

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

**1-مردودية النشاط:<sup>32</sup>**

يطلق عليها في بعض الأحيان إسم المردودية التجارية، لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري للمؤسسة. في معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على إستخلاص فائض

حمو سميرة مرجع سابق ص 45--46<sup>31</sup>

حمو سميرة مرجع سابق ص 61<sup>32</sup>

من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذي قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري والنشاط الصناعي الذين تمارسهما المؤسسة

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

### 1-1- مؤشر الهامش الإجمالي

يستخدم بكثرة في المؤسسات التجارية، ويربط هذا المؤشر الهامش الإجمالي بإعتباره المصدر الأساسي لربح المؤسسة التجارية ورقم الأعمال هذا الأخير هو المصدر الوحيد للهامش الإجمالي. "

نسبة الهامش الإجمالي = الهامش التجاري / رقم الأعمال خارج الرسم

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

### 1-2- مؤشر الهامش الإجمالي للإستغلال:

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

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

ويجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة بالقدر الكافي لإشباع العوامل التالية:

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

### 1-3- مؤشر الهامش الصافي:

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

الربحية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم.

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

## 2- المردودية الاقتصادية :<sup>33</sup>

### أ- تعريف :

وهي مردودية تقيس الفعالية في استخدام الموجودات الموضوعة تحت تصرف المؤسسة ، لأنه آدا أرادة هذه الأخيرة البقاء يجب أن تكون فعالية تقنيا بمعنى أن تكون قيمة المدخلات اقل من كمية المخرجات لنسبة تتوافق مع مفهوم تقني هو الإنتاجية والمردودية الاقتصادية هي المردودية من وجهة نظر رأس المال الاقتصادي (مجموع الموجودات المستعملة من طرف المؤسسة المردودية الاقتصادية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح ملائمة وكافية مقارنة برأس المال المستثمر .

يرجع العائد الاقتصادي للمردودية إلى قيمة الأصول الاقتصادية أي استثمارات اللازمة للنشاط، حيث نوع التمويل أموال خاصة ديون لهذه الاستثمارات لا يفترض أن يعني فعاليتها، إذن فهي مقارنة رأس المال المستثمر مع نتيجة الاستغلال المحققة يمتاز تحليل هذا النوع من المردودية بدراسة الفعالية في تخصيص مجموع الموارد المستثمرة، فهي تعبر إذن عن مردود الأموال الخاصة والديون المتوسطة والطويلة الأجل، وإن دراسة هذا النوع من المردودية هو أمر ضروري لأنه يؤدي إلى تقليص الأموال المستثمرة إلى الحد الذي يتماشى احتياجات الإنتاج، وذلك على سبيل المثال بالاستعمال الجيد للمعدات، التخلي عن المعدات غير المستعملة بالتعجيل بدورة المخزون .

**معدل المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية للدورة / الأصول الاقتصادية**

أما معدل المردودية الاقتصادية فيكتب كالتالي:

إذا كانت النسبة أكبر من نسبة الصناعة، فهذا يدل على الوضع الجيد للمؤسسة أما إذا كان أقل من فيجب إعادة النظر في طرق التسيير فهذا يدل إما أن التكاليف مرتفعة مما يؤدي إلى انخفاض في قيمة النتيجة الصافية أو انخفاض حجم المبيعات ، وإما حجم الأصول لا يتماشى مع وضعية المؤسسة.

### ب: أسباب ضعف المردودية الاقتصادية<sup>34</sup>

أسباب ضعف المردودية في نوعين:

انخفاض هامش الربح نتيجة ارتفاع التكاليف أو نتيجة انخفاض رقم الأعمال.

<sup>33</sup> بلخضر أيمن ، دراجة أيمن دراسة تحليلية لمردودية مؤسسة صناعية ، مذكرة ماستر جامعة برج بوعريبيج 2022 ص 08

<sup>34</sup> بلخضر أيمن ، دراجة أيمن مرجع سابق ص 09

تباطؤ معدل دوران الأموال وهو مرتبط بهيكل الإنتاج.

1. ارتفاع التكاليف : من بين الدراسات التي تعالج إشكالية ارتفاع التكاليف نجد الكاتب " بن اشهنو" في

"كتاب" مختار "بالعبود" يميز في تحليله لأسباب ارتفاع التكاليف بين:

### 1-1 الأسباب الاقتصادية: <sup>35</sup>

وهي تخرج عن نطاق المتعاملين الصناعيين أنفسهم، وهي أسباب يمكن إرجاعها للنظام الإداري لاتخاذ القرارات الأولى المفهوم المالي للدولة أو إلى التأخر في وتيرة التطور للهيكل الاقتصادية القاعدية مقارنة بالتطور الصناعي. على مستوى آخر يؤدي تحليل العوامل المؤثرة على التكاليف إلى تصنيف الأسباب التالية:

1.1.1 تكاليف التموين: تشكل تكاليف المواد واليد العاملة (تكاليف مباشرة) حوالي 50% إلى 70% من سعر التكلفة الإجمالي للمنتجات المصنوعة في اغلب الصناعات، فمن أهم الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف التموين نذكر:

\* عدم توفر موردين ملائمين، دائرة المشتريات لا تتحكم في الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة.

\* عدم توفر مصلحة الشراء على معلومات كافية بخصوص المخزون المادي الموجود في المؤسسة.

\* ارتفاع مصاريف التخزين والنقل الشراء بكميات قليلة يتيح للمؤسسة فرصة الحصول على تسهيلات نقدية وائتمانية الخصم النقدي مهلة السداد، انقطاع المخزون ، والمخزونات التالفة، سوء تخطيط الطلبات... الخ.

2.1.1 ارتفاع تكاليف البيع والتسويق: يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل مثل تقلص سلسلة المنتجات، عدم الوفاء با الطلبات، عدم احترام أجال التسليم الجهل باحتياجات الزبائن الجهل بسياسة المنافسين، انعدام الكفاءة لدى رجال البيع، ضعف خدمات ما بعد البيع... الخ.

3.1.1 ارتفاع تكاليف الإنتاج : بسبب العجز في تخطيط الإنتاج (عدم وجود برمجة خطية لتعظيم الإنتاج)،

امتلاك معدات متطورة وغير متحكم فيها ، وجود ضياع للوقت عند تغيير الإنتاج الانتقال من صنع منتج إلى منتج آخر)، فضلات ومهملات معتبرة بسبب رداءة نوعية المواد، والضياع التكنولوجي، ضعف الرقابة على تكاليف الإنتاج وأسعار التكلفة

### 3- المردودية المالية: <sup>36</sup>

أ: تعريفها :

النظرة المالية للمردودية تعطي صورة عن السياسة التمويلية للمؤسسة، وهي شرط لكل نمو فالمؤسسة لكي تتطور عليها أن تستثمر والاستثمارات يجب أن تمول وضمن هذه الحلقة لابد من تدعيم الأموال الخاصة. هذا التدعيم الذي يعني اللجوء إلى المساهمين القدامى أو المستثمرين الجدد، وطبعاً فهذا لا يمكن أن يتم إذا لم يكن هناك

نفس المرجع ص 10<sup>35</sup>

<sup>36</sup> بلخضر أيمن ، درارجة أيمن مرجع سابق ص 07

دليل على قدرة المؤسسة على مكافأة هذه الأموال، زد على هذا فوجود مردودية مالية يطمئن المقرضين لأن الربح المخصص للشركاء هو بمثابة الضمان لهامش الأمان عند تغيير شروط المردودية. والمردودية المالية هي المردودية من وجهة نظر رأس المال المالي (الأموال الخاصة)، وتعتبر المردودية المالية بمثابة المحدد للمردودية العامة في المؤسسة، حيث أنها تقيس قدرة الأموال الخاصة أو المملوكة على تحقيق أرباح صافية وبالتالي فهي تقدم لنا صورة حقيقية عن مدى استخدام الأموال سواء من الناحية الإنتاجية أو ناحية توظيف الأموال. كما تمكن من معرفة منابع التمويل الدائم للمؤسسة وإمكانية إعادة التمويل بدون تكلفة إضافية.

والمردودية المالية مفهوم يهم أساسا المساهمين لأنهم بصفتهم أصحاب المؤسسة يريدون أو يهدفون إلى الربح الذي يؤجرهم مساهماتهم في رأس مال المؤسسة على المستوى التقني تكون هذه العلاقة أو التشكيلة تدعو عدة تعليقات، وتحسب المردودية المالية كما يلي:

**المردودية المالية = نتيجة الدورة الصافية : الأموال الخاصة**

**المردودية المالية = الفائض النقدي مقيمة حاليا : الأموال الخاصة**

إذا كانت النسبة الأولى تعبر عن المردود المالي للأموال الخاصة من وجهة نظر صاحب المؤسسة، فإن النسبة الثانية تسمح بالحكم على قدرة المؤسسة على إفراز مصادر التمويل المحتملة المتولدة من الأموال الخاصة.

رغم أن هذه المردودية لا تعبر بصدق كبير عن نشاط المؤسسة لأنها ترتبط بقواعد المحاسبة والجباية وسياسة المؤسسة، إلا أنها تبقى عنصرا مهما لتقييم المؤسسة من قبل المحيط الخارجي ومؤشرا مهما لقياس وتقدير فعالية استخدام الموارد المالية، وضرورة مالية لضمان الاستمرارية والتطور والمحافظة على الاستقلالية. الفرع الثاني: مكونات المردودية المالية.

تتكون المردودية المالية من مكونين أساسيين وهما :

1. مكونات اقتصادية وتتألف المكونات الاقتصادية في المردودية المالية من قسمين أساسيين:

### 1.1 الإنتاجية

تهتم الإنتاجية بمدى فعالية الطرق المتبعة للوصول إلى هدف، ومدى القدرة على الاكتفاء بالموارد المتاحة وعناصر الإنتاج واستخدامها بأحسن صورة لتحقيق الهدف، وتكمن أهميتها في أنها تعمل على استغلال الموارد المتاحة دون الحاجة لزيادة التكاليف وجلب موارد جديدة لتحقيق الهدف ما يعني زيادة الربح مع نفس قيمة التكلفة ما يعني تحقق المردودية المالية بشكل جيد.

## 2.1. الفعالية

وفي هذا المكون يتم قياس كمية ومدى إنتاج العامل أو الآلة في ظل الموارد والإمكانات المتاحة، فهو يُعنى بمعرفة معدل دوران وفعالية رأس المال المستخدم في العمل.

## 2. مكونات مالية

وهي أحد أهم المكونات الرئيسية في المردودية المالية، وتشمل رأس المال وكيفية استخدامه بالشكل الصحيح والإيجابي، كما تشمل الفوائد المالي للعمل، فكلما كانت المكونات المالية للشركة أو العمل دون تمويل خارجي كلما كانت المردودية المالية أفضل.

وهناك أنواع أخرى للمردودية نذكر منها: <sup>37</sup>

## 1- المردودية الاجتماعية:

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

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

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

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

إنّ دراسة المردودية الاجتماعية يجب أن تكون منظمة للتقييم الاجتماعي والتقنيات المستعملة تسيير الموارد البشرية، والهدف من خلال هذا، وضع الميزانية الاجتماعية التي يمكن من خلالها بلوغ الأهداف

المتمثلة فيما يلي:

- التسيير الأمثل للموارد لتقديم أكبر فائض اقتصادي ممكن.
- تقييم المؤشر الاجتماعي والمؤشر الاقتصادي للمؤسسة مع عمالها.

حمو سميرة كرجع سابق ص 64 <sup>37</sup>

- التنسيق الإداري والتسيير وحماية الموارد البشرية.

### 1-1 المردودية الاجتماعية والمحيط:

تتفاعل المؤسسة في نظام معقد مع المحيط وهذا النظام يحتوي على العديد من التوازنات (اقتصادية، اجتماعية سياسة في حركة مستمرة، وأن أي خلل في التوازن من أي جهة سينعكس داخل الهيكل الاجتماعي ويتجسد في ردود أفعال وتفاعلات معاكسة، وبالتالي تذبذب سير نشاط المؤسسة.

إن رصيد كل هذه المعطيات يمنح مقياسا أمثل للمردودية الاجتماعية للمؤسسة التي تبين مايلي: الفوائد الاجتماعية الصافية للعمال بالفرق بين الإمتيازات الاجتماعية للعمال والضرر الاجتماعي الأحق بهم؛ الفوائد الاجتماعية الصافية للمستهلكين وهي الفرق بين الإمتيازات الاجتماعية للزبائن والضرر الاجتماعي الأحق بمستهلكين؛

### 1-2 المردودية الاجتماعية والعمال:

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

والشروط الواجب توفرها للرفع من المردودية الاجتماعية للمؤسسة تتمثل في:

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

### 2 - المردودية السياسية:<sup>38</sup>

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

حمو سميرة مرجع سابق ص 66<sup>38</sup>



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

### المبحث الرابع : العوامل المؤثرة في المردودية وطرق تحسينها

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المردودية :<sup>39</sup>

هناك العديد من العوامل المؤثرة على مردودية المؤسسات بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة و في مايلي نستعرض هذه العوامل :

#### 1-العوامل الخارجية :

- الظروف الاقتصادية و السياسية : تتأثر مردودية البنوك بمدى استقرار الظروف السياسية و الاقتصادية للدول
- التشريعات القانونية : تأثر التشريعات القانونية بشكل كبير على أداء البنوك
- السياسة النقدية : تلعب السياسة النقدية للبنوك المركزية في الدول دورا بالغ الاهمية في التأثير في سياسات البنوك
- الثقافة الاجتماعية : تؤثر الثقافة الاجتماعية في ربحية البنوك حيث تتأثر الحصة السوقية لبعض البنوك دون أخرى

#### 2-العوامل الداخلية : تتمثل العوامل الداخلية في مايلي :

- إرباح أو خسائر الأوراق المالية
- إدارة البنك
- حجم البنك
- السيولة
- إرباح أو خسائر الودائع

#### المطلب الثاني: طرق تحسين المردودية :<sup>40</sup>

يساهم رأس المال البشري بشكل أساسي في العملية الإنتاجية وله تأثير مباشر على المردودية فالعنصر البشري المؤهل و ذو الكفاءة العالية يساهم في رفع مستوى الأداء من خلال الرفع من المردودية

عربة شيماء ، نجوى سوسن اثر التنوع الاقتصادي على المردودية في البنوك دراسة نيل شهادة ماستر جامعة قالمة 2020 ص 60<sup>39</sup>  
حمو سميرة مرجع سابق ص 79<sup>40</sup>

## 1- دور التكوين في تحسين المردودية

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

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

## 2 - دور التدريب في تحسين المردودية<sup>41</sup>

يقصد بالتدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة إلى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة. كما يعرف التدريب أيضا بأنه النشاط الفعّال الذي يساهم في زيادة مهارات الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية و عملية بهدف رفع أداء المنظمة و فعاليتها.

ويعد الإستثمار في التدريب إستثمارا منتجا إذ أن التدريب الجيد يؤدي بالضرورة إلى تحسين مردودية المؤسسة وعائدها، وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية:

### 1. الأهمية بالنسبة للمنظمة:

\* زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

- المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

حمو سميرة مرجع سابق ص 80<sup>41</sup>

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

## 2 الأهمية بالنسبة للعاملين:

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

## 3 الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية :

- تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التأقلم مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد .

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

## 3- الحوافز كسبيل لتحسين المردودية:42

إن أهمية التحفيز تنبع من إهتمام العنصر البشري بالعمل وتظهر عندما بيدع في عمله من خلال المكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية  
 التحفيز في المؤسسة : " الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في إتجاه موجه نحو الهدف "،  
 فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون المادية أو المعنوية.

حمو سميرة مرجع سابق ص 81<sup>42</sup>

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

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر إستعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.

ويؤكد التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير والغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع.

يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية:

- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين وإستخدامها أفضل إستخدام. تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للأفراد، وربط مصالح الأفراد بمصالح المنظمة.
  - زيادة نتائج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، و أرباح " إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص مايمس التقدير والإحترام و الشعور بالمكانة؛
  - تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
  - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة ورفع روح الولاء والإنتماء؛
  - تحسين صورة المشروع أمام المجتمع؛
  - يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.
- كما يمكن للمدير زيادة فعالية المنظمة بإستخدام ما يلي:
- تعرف على حاجات العاملين وميولهم وإتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس؛
  - الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر؛
  - تعرف بدقة على أهداف منظمتك و أنقلها بصورة محددة واضحة لهم؛
  - إستمع إلى إقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل؛
  - حاول دائما أن تكون المكافآت ذات قيمة بالنسبة للفرد و متماشية مع رغباته؛
  - قدم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛
  - إشرح طبيعة المهام لمرووسين و دربههم بنفسك ثم تابع الأداء؛ المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك؛

- تعرف على إمكانية المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحياتك في هذا المجال؛  
وكما ذكرنا سابقا أنه لا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر حوافز مادية أو معنوية، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة لإرتفاع تكاليف المعيشة وإعطائهم نسبة من الأرباح التي تحققها المؤسسة تقديرا منها لمجهودات التي يبذلونها في تحقيق الأرباح.  
أما الحوافز المعنوية فهي لا تقل عن الآثار و الأهمية التي تحققها الحوافز المادية وهناك بعض المؤسسات تلجأ إلى إستخدام الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية مما يتيح الفرصة لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.  
والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجات الإنسان الذاتية والإجتماعية مثل الحاجة إلى التقدير والإحترام و الثناء ومن هذه الحوافز فرص الترقية والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء في العمل و المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع الأهداف الخاصة للمؤسسة ثم العمل على تنفيذها.  
و منه يمكن القول أنّ الحوافز تقوم بدفع العاملين لإظهار المزيد من الإهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى إستخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم ويحسن من مردوديتها وخدماتها، الأمر الذي ينعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين و أيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت.

### المطلب الثالث : ملخص الدراسات السابقة

1- دراسة حاودي وافية و قاسم نور الهدى بعنوان دور تقييم أداء العاملين في رفع كفاءة البنوك جامعة سعيدية 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى إسهام تقييم أداء العاملين في تحبسن كفاءة البنوك ،ومن خلال دراسة عينة متكونة من 30 عامل ببنك الفلاحة و التنمية الريفية و باستخدام برنامج SPSS الطبعة 22 فقد التوصل إلى التأكيد على دور البنك في تطبيق نظم حديثة في تقييم أداء عامليه وهذا ماينعكس إيجابا على كفاءته.

2- دراسة عربية شيماء و نجوى سوسن بعنوان اثر التنوع الاقتصادي على المردودية في البنوك جامعة أم البواقي 2019.

يهدف هذا البحث إلى دراسة موضوع التنوع الاقتصادي و أثره على مردودية البنك وذلك من خلال

معرفة العوامل المؤثرة في التنوع الاقتصادي و توصلنا إلى أن التنوع يعمل على تفعيل دور القطاع الخاص إلى جانب القطاع العام في إدارة الأنشطة الاقتصادية ، ومن خلال النموذج القياسي أظهرت النتائج أن العلاقة بين المردودية في البنك و مؤشر هيرشمان هيرفندال كمقياس للتنوع الاقتصادي هي علاقة طردية وهذه العلاقة تتماشى مع النظريات الاقتصادية.

### 3- دراسة موثارة منال بعنوان المردودية في البنوك جامعة قالمة 2014

خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل أو المحددات التي من شأنها التأثير في المردودية نهدف من البنكية وإحداث التباين فيها، وقد اقتصرنا في هذا البحث على دراسة معدلات المردودية كمؤشرات لقياس الأداء المالي للبنوك دون غيرها من المؤشرات التي تؤدي نفس الغرض، أما بالنسبة لدراسة حالة فقد شملت البنوك دائرية مجتمعة مع تقسيمها حسب طبيعة ملكيتها(عمومية وخاصة). الجزائرية وبعد إنهاء مختلف تطلعات الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

هامش الوساطة أهم مكون في الناتج البنكي الصافي وهذا الإيراد أهم مكون في النتيجة. تحقق زيادة نسبة المردودية بخفض حجم الأصول أو الأموال الخاصة و زيادة النتيجة. تتحدد المردودية الاقتصادية وفقا لمعدل دوران الأصول ومعدل الربحية.

تتحدد المردودية وفقا للمردودية الاقتصادية ومعدل الرفع المالي. البنوك الجزائرية الخاصة أكثر كفاءة من البنوك العمومية في تحقيق المردودية.

### 4- دراسة حمو سميرة بعنوان تقييم أداء العاملين و أثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية جامعة مستغانم 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار العلاقة ما بين تقييم أداء العاملين و أثره على مردودية المؤسسة الاقتصادية، حيث بينت النتائج أن هناك علاقة بين كل من آليات التقييم و التخطيط وسياسة تكوين العمال وتدريبهم و تحفيزهم ومردودية المؤسسة الاقتصادية.

### 5- دراسة دراريجة أيمن و بلخضر مطيع بعنوان دراسة تحليلية لمردودية مؤسسة صناعية جامعة

سعيدة 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مردودية المؤسسة الصناعية بالاعتماد على المؤشرات التقليدية فقط لأن المؤسسة محل الدراسة غير مدرجة في البورصة لدراسة المؤشرات الحديثة، بحيث تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية كيف تغيرت مردودية مؤسسة كوندور خلال الفترة . 2017-2019

لتحقيق هدف هذه الدراسة قمنا بإجراء دراسة حالة في مؤسسة كوندور بتطبيق المنهج الوصفي للدراسة .

#### 6- دراسة سميرة شعبان بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين جامعة فالمة 2018-2019

إستخلصنا من هذا الفصل ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية أن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين بمديرية التربية ، من خلال تغيير سلوكياتهم وتنمية معلوماتهم ومهاراتهم وتسهيل تكيفهم مع أدوارهم الوظيفية، وبالتالي زيادة فاعلية المؤسسة ، فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

#### 7-دراسة حميدي خيرة وقواير مخطار عبد الرزاق بعنوان تقييم أداء العمال بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة

سونغاز جامعة سعيدة 2020

الهدف من هذه معرفة مدى التزام المؤسسة بتقييم الأداء وتأثيرها على تحسين الأداء لدى الموظفين، وذلك من خلال توزيع الاستبيانات على الموظفين لدى المؤسسة الذي تضمن محورين محور خاص بالأداء والثاني خاص بتقييم الأداء.

وقد اتضح لنا من خلال النتائج المتوصل إليها على مستوى مؤسسة سونغاز أن الموظفون يرون بأن مؤسسة سونغاز سعيدة تطبق عملية تقييم الأداء بدرجة مقبولة، وأن هناك علاقة قوية بين الأداء وعملية التقييم، وعليه يجب على المؤسسة الاهتمام بتقييم أداء عمالها وتفعيله ، للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة وتحقيق الرضا لدى العاملين وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائهم وبالتالي المساهمة في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

#### 8- دراسة احمد جمالي غزال رضوان بعنوان اثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين جامعة بنها 2016

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي للعاملين على مستويات أدائهم، كما تحاول الدراسة قياس تأثير المتغيرات الديموغرافية التالية النوع العمر ، المؤهل التعليمي الحالة الاجتماعية) على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم، هذا بالإضافة إلى تحديد وقياس تأثير المتغيرات التنظيمية التالية ( نوع النشاط، حجم المنظمة، ملكية المنظمة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة بالمنظمة على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم.

واعتماداً على البيانات التي تم الحصول عليها من قوائم الإستقصاء التي تم إجراؤها على عينة من العاملين بكل من مصلحة الضرائب على المبيعات الديوان العام، التأمينات الاجتماعية ببنها المستشفى الجامعي ببنها شركة توشيبا العربي فرع بنها) وذلك بمحافظة القليوبية، العينة (٣٣٠) مفردة . فتشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين، وبشكل أكثر تفصيلاً، فإن أداء العامل يرتفع عند تزايد إحساسه بالولاء تجاه منظمته، وتشير النتائج أيضاً إلى إختلاف تأثير المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على كل من الولاء التنظيمي وأداء العاملين.



## خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل دراسة تحليلية لمفهوم أداء العاملين و المردودية ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة عليهما و طرق تحسينهما، حيث تم التطرق إلى مفهوم أداء العاملين بأنه عبارة عن قيام العامل باستخدام مهاراته وقدراته ومالديه من دوافع لأداء مهام محددة .

فيما يتعلق بالمردودية فهي من أهم العوامل التي تحدد نجاح أي مؤسسة و استمراريتها في السوق وتعني المردودية قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بالنسبة إلى رأس المال ، و تتأثر المردودية بعدة عوامل يجب على المؤسسة اتخاذ قرارات لتحسين أداءها لتحقيق المردودية و الاستمرار في السوق.

# الفصل الثاني

تمهيد :

تطرقنا في الجزء الأول ( الجانب النظري ) إلى كل ما يشمل أداء العاملين و المر دودية ، إذ أ صبح كل منهما ذو تأثير و أهمية كبيرة على البنوك ، و تدعيما للجانب النظري ، قمنا بدراسة ميدانية على عينة من بنوك ولاية سعيدة ، و للإلمام بجميع جوانب هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى مبحثين اثنين تمثلا في :

المبحث الأول : نظرة عامة حول البنوك .

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية .

## المبحث الأول : نظرة عامة حول البنوك

تعد البنوك و جميع المؤسسات المالية باختلافها عصب الاقتصاد الوطني ، و مع التطورات الراهنة التي يشهدها العالم أصبحت البنوك تلعب دورا محوريا ذو أهمية كبيرة .

## المطلب الأول : تعريف البنوك و أنواعها :

أولا : هناك تعريف عديدة للبنوك نذكر منها :

## التعريف الأول :

البنك نظام إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف، ويقبل في سبيل ذلك مدخلان تتمثل في الموارد المتاحة للبنك وهي موارد بشرية (الأفراد العاملين به)، ومعلوماتية (نظم المعلومات المختلفة المستخدمة في دعم عمليات اتخاذ القرار البنكي)، ومادية (الآلات المعدات، الأثاث، المباني، الأراضي، ووسائل النقل)، ومالية (الأموال)

## التعريف الثاني:

البنك هو المكان الذي يلتقي فيه عرض النقود بالطلب عليها، وظيفته الأساسية تجميع الأموال وتوظيفها ليمد النشاط الاقتصادي في المجتمع بالأموال اللازمة لتنميته وتقدمه .

## التعريف الثالث:

البنك عبارة عن منشأة مالية تنصب عملياتها الأساسية على حشد الموارد المالية والنقود الفائضة عن حاجة الجمهور، منشآت الأعمال والدولة، بغرض توظيفها أو إقراضها لآخرين وفق أسس وتقنيات معينة.

## ثانيا : أنواع البنوك

ليس هناك تقسيم موحد للبنوك بسبب اختلاف طبيعة نشاطها أو الشكل القانوني الذي تتخذه عند قيامها أو اختلاف مصادر الأموال التي تزاوّل بواسطتها نشاطها، وعموما فإن الجهاز البنكي في أي دولة البنك المركزي والذي يعتبر بنك من الدرجة الأولى يشرف على باقي البنوك الأخرى، وفيما يلي سنتطرق لتقسيمات البنوك من الدرجة الثانية.<sup>43</sup>

موشارة منال المردي ودية في البنوك دراسة لنيل شهادة ماستر جامعة قلمة 2014 ص 4-5<sup>43</sup>

## أولاً: التقسيم حسب الشكل القانوني للبنك

يتم تقسيم البنوك حسب شكلها القانوني إلى مايلي:

## 1- بنوك عامة:

وهي البنوك التي تملكها الدولة وتمتلك كامل رأسمالها وتشرف على أعمالها وأنشطتها كالبنوك الوطنية التجارية والبنوك المتخصصة.

## 2- بنوك خاصة:

وهي البنوك التي يملكها الأشخاص، سواء كانوا طبيعيين أو معنويين ويتولوا إدارة شؤونها ويتحملوا كافة مسؤولياتها القانونية والمالية إزاء الدولة، وهي في الغالب صفة شركات المساهمة أو ذات المسؤولية

## 3- بنوك مختلطة:

وهي البنوك التي تشترك في إدارتها وملكيته كل من الدولة والأفراد أو الهيئات والمؤسسات، ولكي تحافظ الدولة على سيطرتها على هذه البنوك فإنها تعتمد إلى امتلاك أكثر من نصف رأسمالها، بما يسمح بالإشراف عليها وتوجيهها بما ينسجم والسياسة المالية والاقتصادية للدولة.

## ثانياً: التقسيم حسب طبيعة الأعمال التي تزاولها البنوك

تتقسم البنوك حسب طبيعة الأعمال التي تزاولها إلى أربعة أنواع وهي:

## 1- بنوك تجارية:

وهي البنوك التي تمارس الأعمال البنكية كقبول الأموال من الجمهور كودائع لأجل أو تحت الطلب، والقيام بكافة التسهيلات البنكية للعملاء، كتقديم القروض والسلف لهم بضمانات معينة، أو خصم الأوراق التجارية المقدمة من العملاء أو تحصيلها نيابة عنهم، وكذلك فتح الاعتمادات المستندية الخاصة بعمليات الإستيراد والتصدير، والتعامل بالنقد الأجنبي بيعة وشراء في الداخل أو مع البنوك الأجنبية في الخارج... الخ، كما أن البنوك التجارية تمارس أعمالاً أخرى في بعض الأحيان غير النشاط البنكي المعهود، كالمشاركة في المشاريع الاقتصادية القائمة وبيع وشراء الأسهم والسندات في أسواق البورصة وغيرها.

## 2- البنوك الصناعية:

وهي البنوك التي تتخصص في التعامل مع القطاع الصناعي، وتساهم في عملية التنمية الصناعية، من خلال دعم المشاريع الصناعية القائمة أو الجديدة وذلك بتقديم القروض لها ومنح التسهيلات البنكية التي تمكنها من أداء دورها الخاص بها.<sup>44</sup>

موشارة منال مرجع سابق ص 644

## 3- البنوك الزراعية:

وهي البنوك التي تتعامل مع المؤسسات الزراعية، حيث تختص بتقديم كافة التسهيلات والخدمات البنكية لمساعدة هذه المؤسسات في أداء دورها في عملية التنمية الزراعية، سواء كانت هذه المؤسسات تابعة لأفراد أو لجمعيات تعاونية أو لشركات.

## 4- البنوك العقارية:

وهي تلك البنوك التي تقدم التسهيلات والخدمات البنكية للأفراد أو المؤسسات أو الجمعيات التعاونية السكنية، لمساعدتها في إنشاء العقارات السكنية أو العمرانية الأخرى.

## المطلب الثاني : أهداف و وظائف البنك

تسعى البنوك إلى تحقيق جملة من الأهداف وهذا يعتمد على قيامها بالعديد من الوظائف وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب :

## أولاً : أهداف البنوك

- 1- الربحية : يوظف البنك أمواله في استثمارات تحقق ربحاً مناسباً للمساهمين يتناسب مع درجة المخاطرة.
- 2- السيولة : تعد من أهم السمات التي تميز البنوك عن المؤسسات الأخرى أي الالتزام بدفع الودائع في أي لحظة .
- 3- الأمان : يتسم رأس مال البنك بالصغر و هذا يعني صغر حافة الأمان ، لذلك يجب على البنك أن يتأكد من أن أموال مودعيه قد تم توظيفها بالشكل السليم الذي يضمن استردادها .<sup>45</sup>

## ثانياً : وظائف البنوك

يقوم البنك بجملة من الوظائف الأساسية تتمثل في :

- ✓ إصدار بطاقات الائتمان البنكية
- ✓ شراء وبيع العملات الأجنبية
- ✓ القيام بدور المستشار المالي للمؤسسات
- ✓ تقديم خدمات دفع رواتب المؤسسات
- ✓ إتاحة التعامل البنكي من المنزل أو عن طريق الهاتف
- ✓ منح القروض و قبول الودائع<sup>46</sup>

وشارة منال مرجع سابق ص 6-745  
نفس المرجع ص 846

**المبحث الثاني : عرض وتحليل الاستبيان**

سنقوم في هذا المبحث بالتعريف بالاستبيان الذي تم الاعتماد عليه في هذه الدراسة ، وتحليل ومعالجة المعطيات .

**المطلب الأول : التعريف بالاستبيان**

قصد التعرف على أثرا أداء العاملين على مردودية بنوك ولاية سعيدة ، قمنا بإعداد استبيان يتضمن قسمين كما يلي :

**القسم الأول : البيانات الوصفية ( الشخصية ) : وقد ضمت أربع (04) متغيرات وهي : الجنس ، العمر ، المستوى العلمي ، مدة العمل .**

**القسم الثاني : ، وقد قسمناه إلى أربعة محاور أساسية :**

**المحور الأول: أداء العاملين و سياسة التخطيط الجيد تؤدي إلى تحسين مردودية البنك : ويضم المتغيرات " الفقرات " ( م 1م,2م,3م,4م,5م,6م )**

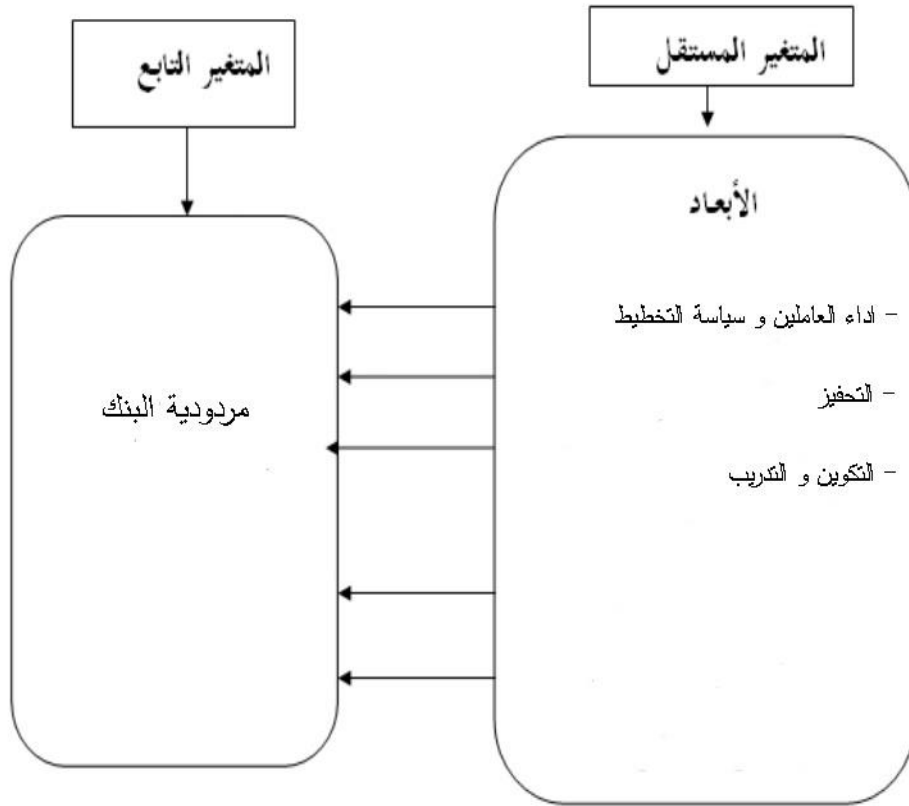
**المحور الثاني : التكوين و التدريب يؤدي لرفع أداء العاملين تحسين مردودية العمل: ويضم المتغيرات " الفقرات " ( م 7م,8م,9م,10م,11م )**

**المحور الثالث : سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية العمل : ويضم المتغيرات " الفقرات (م 12م,13م,14م,15م,16م,17م)**

**المحور الرابع : مردودية العاملين تؤثر على الأداء الكلي للبنك : ويضم المتغيرات " الفقرات" (م 18م,19م,20م,21م,22م)**

و يمكن إبراز نموذج الدراسة بالشكل الموالي :

الشكل (02) نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين

وقد استعملنا في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي ، باعتباره من أكثر المقاييس استخداما حيث يتكون هذا المقياس من خمسة خيارات متدرجة يختار الفرد واحد منها.



## وصف ووزن مقياس ليكرت الخماسي :

الجدول (01) : يمثل أوزان مقياس ليكرت الخماسي مع وصفها وشرحها .

الدرجات ( الوزن )	الإستجابة	الشرح
1	غير موافق بشدة	تعني أنني لا أوافق ( أعارض ) العبارة بشدة
2	غير موافق	تعني أنني لا أوافق ( أعارض ) العبارة
3	محايد	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	تعني أن العبارة صحيحة غالباً
5	موافق بشدة	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وهذه الأخيرة مكونة من أربع (04) بنوك على مستوى ولاية سعيدة بعدد إجمالي مكون من 40 مجيب على الاستبيان وبعد جمعه من المبحوثين يتم تحليله ، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع بحيث تم استخدام برنامج SPSS نسخة 24 SPSS v24 ( وهو اختصار لعبارة " Statistical Package for the Social Science " ، ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأساليب

## الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان  $Fiabilité\ de\ Alpha\ Cronbach$  .
- التكرارات، النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( الفقرات ) وللمحاور .
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات "معامل بيرسون Pearson
- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معامل الانحدار الخطي المتعدد " Régressions

المطلب الثاني: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات :

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) :

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات المحاور الأول والثاني و هذا للتأكد من ثبات الاستبيان ، حيث حصلنا على معامل الثبات ب 0,940 كما هو موضح في الجدول -1- و هي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه و الذي يقدر ب 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الإستبيان حققت صدق وثبات في التقديرات

الجدول (2) : قيمة الفاكرونباخ استخدام برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,940	22

القيمة 22 تمثل عدد المتغيرات (الفقرات) للمحورين الأول والثاني للإستبيان ، أي من 1 إلى 22 كما هو موضح في الجدولين (2) و (3) :

**RELIABILITY**

/VARIABLES=1م2م3م4م5م6م7م8م9م10م11م12م13م14م15م16م17م18م19م20م21م22

/SCALE('ALLVARIABLES')ALL

/MODEL=ALPHA.

الجدول (3) : observations des traitement de Récapitulatif

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclua	0	,0
	Total	40	100,0

المصدر : بالاعتماد على نتائج المعالجة الموضحة في نافذة مخرجات برنامج spss

N: يمثل العدد الكلي للعينة (40 مجيب على الاستبيان )

تحليل البيانات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية)

تتمثل هذه البيانات في 5 عناصر ، سنقوم بتحليل كل عنصر منها

نتائج عينة الدراسة وفق البيانات الوصفية ( القسم الأول ):

أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس :

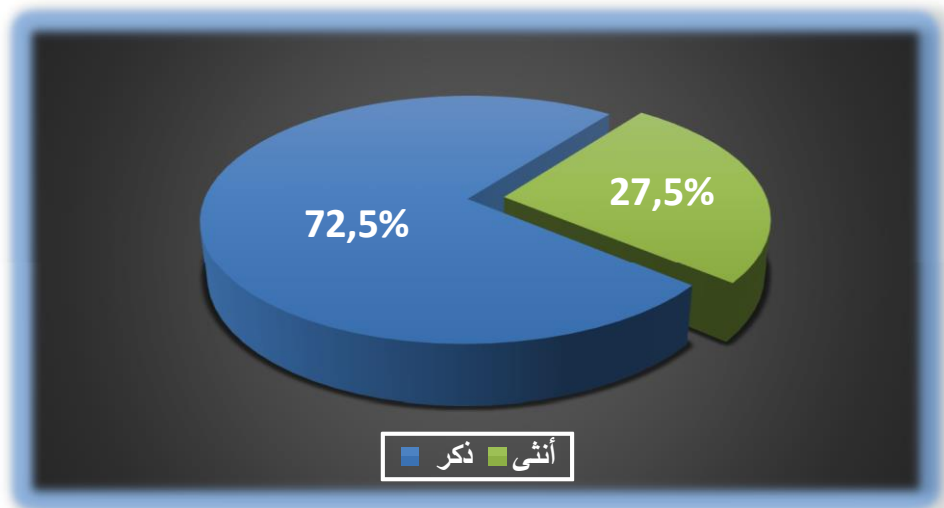
الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
نكر	29	72,5%
أنثى	11	27,5%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

من خلال الجدول رقم (04) نلاحظ أن مجموع العينة المستهدفة هو 40 ، بحيث أن نسبة العمال من العينة المدروسة في المؤسسة " من الذكور " تشكل الأغلبية ب 72,5% في حين أن نسبة العمال " . الإناث " شكلت 27,5% . من مجموع العينة .

الشكل رقم 03 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس :



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر :

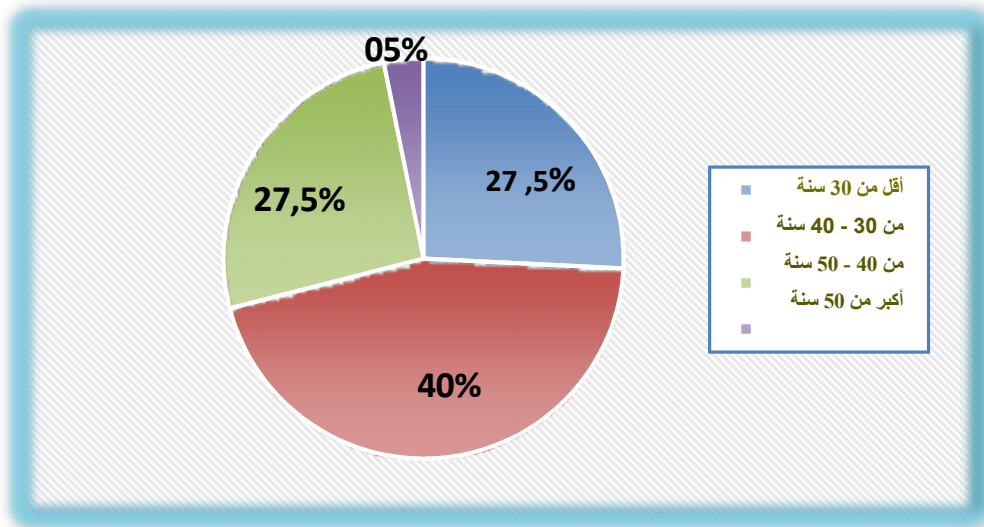
الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

التكرار النسبي%	التكرار المطلق	السن
27,5%	11	أقل من 30 سنة
40%	16	30 - 40 سنة
27,5%	11	40 - 50 سنة
05%	02	أكبر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برمجية SPSS v24

من خلال الجدول رقم ( 05 ) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة كانت للفئة العمرية " من 30 - 40 سنة " ب 40 %، في حين تساوت الفئتين العمريتين " أقل من 30 سنة " و" من 40- 50 سنة " بنسبة 27,5% ، وتلتهم الفئة العمرية الأخيرة " أكبر من 50 سنة بنسبة 05 % من مجموع أفراد العينة

الشكل رقم 04 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير العمر



## أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي :

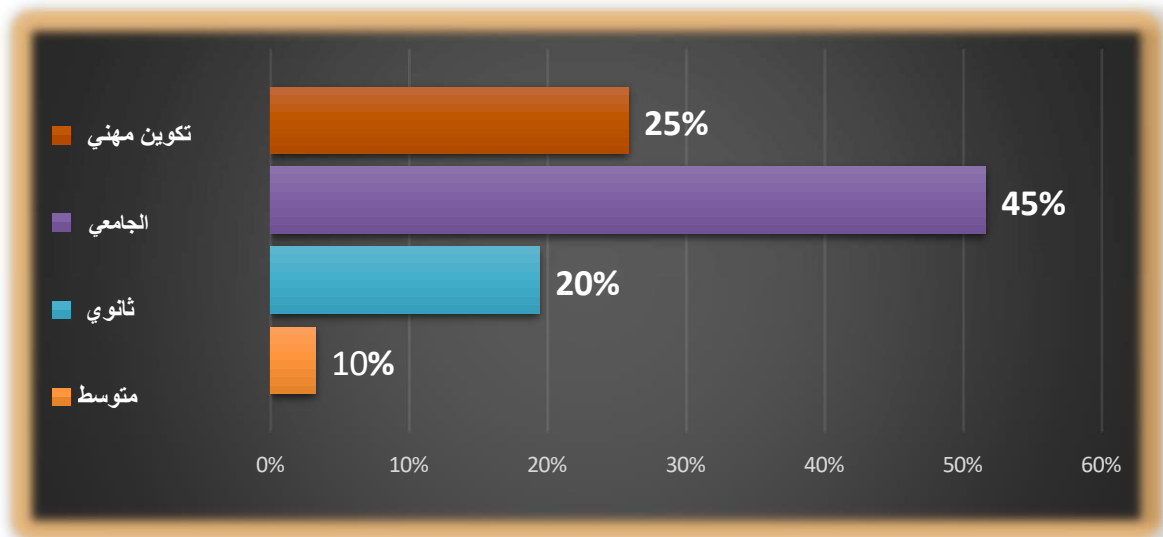
الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المستوى الدراسي
10%	04	متوسط
20%	08	ثانوي
45%	18	جامعي
25%	10	التكوين المهني
100%	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة يملكون مستوى تعليمي " جامعي " بنسبة 45% تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي "تكوين المهني " بنسبة 25% ثم تليها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي " ثانوي " بنسبة 20% وفي الأخير يوجد 04 عمال يملكون مستوى تعليمي " متوسط " بنسبة 10% من مجموع أفراد العينة.

الشكل رقم 05 : التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS v24

## أ-4 توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة العملية في البنك :

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة العمل

عدد سنوات العمل	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من 05 سنوات	16	40%
من 05 إلى 10 سنوات	12	30%
أكثر من 10 سنة	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برمجية SPSS v 24

خلال الجدول (07) نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير مدة العمل في البنك لأفراد من العينة المستهدفة كانت لفئة "أقل من 05 سنوات" خبرة بنسبة 40%، ثم تساوت النسبتين لفئتين مختلفتين وهما فئة من 05 إلى 10 سنوات "مدة عمل"، وفئة "أكثر من 10 سنة" خبرة عملية بنسبة 30% لكليهما.

## المطلب الثالث : تحليل مضمون الاستبيان :

المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( الفقرات ) وللمحاور :

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الوصفية) للعينة ننتقل إلى تحليل بيانات إجابات القسم الثاني المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة ( 40 مجيب على الاستبيان ) للمحاور الأربع ، وقد استخدمنا في هذا القسم مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل (فقرة) مع المتوسطات الحسابية المرجحة لكل المحاور الفرعية التابعة للمحاور الأربع مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ، ومعرفة الاتجاه العام ( درجة الموافقة ) لها من حيث الموافقة ، الحياد وغير الموافقة .

الجدول (08) : وصف مقياس ليكرت الخماسي وعلاقة المتوسطات الحسابية للفقرات مع الحكم على الاتجاه العام لها من حيث الموافقة، الحياد والغير موافقة مقياس ليكرت الخماسي

مقياس ليكرت الخماسي	الاستجابة	المجال (interval) المتوسط الحسابي	الاتجاه العام " درجة " (الموافقة / الغير موافقة)
1	غير موافق بشدة	[1,00-1,80]	غير موافق بشدة
2	غير موافق	[1,80-2,60]	غير موافق
3	محايد	[2,60-3,40]	محايد
4	موافق	[3,40-4,20]	موافق
5	موافق بشدة	[4,20-5,00]	موافق بشدة

تحليل وجهة نظر العمال لمتغيرات ( فقرات ) المحور الأول :

1-1 المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الأول :

المحور\_الأول : أداء العاملين وسياسة التخطيط الجيد تؤدي إلى تحسين مردودية البنك " الفقرات " ( م 1، م 2، م 3، م 4، م 5، م 6 )

من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسط الحسابي للمحور الأول تحصلنا على النتائج ودونها في الجدول رقم 10 أدناه

الجدول رقم (09) : المتوسطات الحسابية والاتجاه العام لمتغيرات المحور الفرعي

الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	الفقرات المحور_الأول					الداء العاملين و سياسة التخطيط الجيد تؤدي إلى تحسين مردودية البنك	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
موافقة	3,58	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م1- هناك جهود لتعزيز التعاون بين فروع وأقسام البنك	
		0	5	7	22	6		
موافقة	3,72	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م2- البنك يتمتع برؤية واضحة لتحقيق الاهداف و تعزيز النجاح	
		0	3	6	23	8		
موافقة	3,98	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م3- يقوم البنك بتقديم خدمات العملاء و العمل على تحسينها	
		0	0	3	25	12		
موافقة	3,64	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م4- هناك خطط لتحسين أداء العاملين و تحسين مهاراتهم	
		0	3	5	20	8		
موافقة	3,69	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م5- الأداء الجيد يساعد البنك على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين مردوديته	
		0	4	8	19	2		
موافقة	3,44	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م6- كفاءة و فاعلية العاملين مرتبطة بربحية و مردودية البنك	
		0	7	10	17	6		
موافقة	3,675	المتوسط الحسابي المرجح للمحور الأول						

المصدر : نافذة المخرجات لبرنامج SPSS

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الأول أداء العاملين و سياسة التخطيط الجيد تؤدي إلى تحسين مردودية البنك والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح للمحور وجاءت النتيجة على النحو التالي :

COMPUTE\_=MEAN(م1,م2,م3,م4,م5,م6)المحور\_الأول=

VARIABLELABELS\_المحور\_الأول:اداء\_العاملين\_و\_سياسة\_التخطيط\_الجيد\_تؤدي\_الى\_تحسين\_مردودية\_البنك

EXECUTE.



Statistiques descriptives			
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
المحور_الأول أداء العاملين و سياسة التخطيط الجيد تؤدي إلى تحسين مردودية البنك	40	3,675	0,5623
Nvalide(liste)	40		

باستقراء الجدول (10) يتضح مايلي :

- المتغير م3 ، يقوم البنك بتقييم خدمات العملاء والعمل على تحسينها جاء في الترتيب الأول من بين الستة (06) متغيرات للمحور الأول بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,81، وهي قيمة معبرة عن إتجاه الموافقة . كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة إلى حد بعيد على جميع متغيرات المحور الأول (من م1 إلى م6 ، وبالتالي فإن العمال في البنوك الثلاث يوافقون على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بأداء العاملين و سياسة التخطيط في البنك الذي يعملون به . جاء المتوسط الحسابي المرجح الفرعي أ بقيمة 3,675، وهي قيمة معبرة على درجة ( إتجاه ) الموافقة ، كما جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0,5623 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة ومنه نستنتج أن لأداء العاملين و سياسة التخطيط اثر على تحسين مردودية البنك

### المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الثاني :

المحور\_الثاني : " التكوين و التدريب يؤدي لرفع أداء العاملين و تحسين مردودية البنك " : ويضم المتغيرات (م7, م8, م9, م10, م11). بنفس الطريقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور\_الثاني " التكوين و التدريب يؤدي لرفع أداء العاملين و تحسين مردودية البنك " من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسطات الحسابية للمحور\_الفرعي ب تحصلنا على النتائج ودونها في الجدول رقم (10)

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والاتجاه العام للمحور\_الثاني :

الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	الفقرات المحور_الثاني					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافقة	3,60	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م7- ضرورة استحداث دورات تكوينية و تدريبية
		0	5	8	19	8	
موافقة	3,74	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م8- لتكوين العاملين اثر ايجابي على استمرارية البنك
		0	3	7	20	10	
موافقة	3,76	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م9- مكسباتكم التكوينية تفيد في ميدان العمل
		0	3	4	25	8	
موافقة	3,50	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م10- التدريب يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات و المردودية
		0	3	10	20	6	
موافقة	3,54	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م11- التدريب يساعد على تقديم خدمات مالية غاية الجودة للعملاء
		0	7	7	18	8	
موافقة	3,628	المتوسط الحسابي المرجح للمحور_الثاني					

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecarttype الانحراف المعياري
المحور الثاني: التكوين و التدريب يؤدي لرفع أداء العاملين و تحسين مردودية البنك	40	3,628	0,5133
Nvalide(liste)	40		

باستقراء الجدول (10) يتضح مايلي :

المتغير م9 " مكسباتكم التكوينية تغد في مبان العمل " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الثاني بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,76 .

كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة إلى حد بعيد على جميع متغيرات المحور الثاني ( من م7 إلى م13) وبالتالي فإن العمال في البنوك الثلاث يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بالتدريب و التكوين يؤدي لرفع أداء العاملين و تحسين مردودية البنك

جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثاني بقيمة 3,628 ، وهي قيمة معبرة على درجة ( اتجاه ) الموافقة ومنه نستنتج أن العمال يقرون بأهمية التكوين و التدريب في البنك الذي لون به. كما جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0,5133 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة.

#### -المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الثالث:

المحور الثالث : سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردود البنك ويضم المتغيرات " الفقرات (م12,م13,م14,م15,م16,م17)

بنفس الطريقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الثالث " سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية البنك

من مخرجات برنامج SPSS وبعد حساب المتوسطات الحسابية للمحور الثالث تحصلنا على النتائج ودونها في الجدول رقم (11)

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية و الاتجاه العام للمحور الثالث

الجدول رقم	المتوسط الحسابي	الفقرات/خوار				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق					
موافقة	3,58	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م12- من الضروري وجود سياسة تحفيز في البنك
		0	3	10	22	5				
موافقة	3,76	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م13- من الإجراءات التي يحظى بها العاملين نو التغيير الممتاز الاستفادة من مكافأة مادية
		0	2	8	20	10				
موافقة	3,46	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م14- يقيم البنك خدمات اجتماعية للعمال تؤدي إلى زيادة مآثرتهم في العمل
		0	5	12	18	5				
موافقة	3,80	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م15- تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء
		0	0	8	20	12				
موافقة	3,72	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م16- ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز
		0	4	8	16	12				
موافقة	3,76	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	م17- يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح البنك من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين
		0	2	8	20	10				
موافقة	3,6933	المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثالث								

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecarttype
		المتوسط الحسابي المرجح	الإتحراف المعياري
المحور_ الثالث سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية البنك	40	3 , 6933	0,5659
Nvalide (liste)	40		

بإستقراء الجدول (11) يتضح مايلي :

. المتغير م15- "تساهم زيادة الأجر في رفع مستوى الأداء " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الثالث بأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,80 ، مما يدل على أن العمال يؤكدون على أن الزيادة في الأجر تساهم في رفع مستوى الأداء .

- كانت هنالك موافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة على جميع متغيرات المحور الثالث .

( من م12 إلى م17 ) ، وبالتالي فإن العمال في البنوك الثلاث يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم الخاصة بسياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية البنك

جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور\_الثالث بقيمة 3,6933، وهي قيمة معبرة على درجة (اتجاه ) الموافقة ، . ومنه نستنتج أن العمال يرون أن سياسات التحفيز ضرورية لتحسين مردودية البنك

جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0.5659 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة.

### المتوسطات الحسابية للمتغيرات ( فقرات ) المحور الرابع :

المحور الرابع : مردودية العاملين تؤثر على الأداء الكلي للبنك ويضم المتغيرات " الفقرات "

(م18, م19, م20, م21, م22)

بنفس الطريقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور\_الرابع مردودية العاملين تؤثر على الأداء الكلي للبنك

من مخرجات برنامج spss وبعد اب المتوسطات الحسابية للمحور\_الفرعي\_ث تحصلنا على النتائج

ودونها في الجدول رقم (12)

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية و الاتجاه العام للمحور الرابع

العام	الإنتخاف المعياري	غيره وافق بشدة	غيره وافق	عابدين	موافق	موافق بشدة	فقرات المحور الرابع مردودية العاملين تؤثر على الأداء الكلي للبنك
موافقة	3,68	العدد 0	العدد 2	العدد 10	العدد 20	العدد 8	م18- هل تعتقد أن مردودية العاملين لها تأثير على الأداء الكلي للبنك
موافقة	3,84	العدد 0	العدد 0	العدد 8	العدد 22	العدد 10	م19- نظمي التدريب و التكوين عنصران أساسيان في تحسين أداء العامل و مردودية البنك
موافقة	3,64	العدد 0	العدد 2	العدد 12	العدد 18	العدد 8	م20- مردودية العمل تؤثر على تجربة العميل مع البنك
موافقة	3,4	العدد 0	العدد 8	العدد 10	العدد 16	العدد 6	م21- العمل الجماعي يساهم في تعزيز مردودية الفريق و بالتالي أداء البنك
موافقة	3,68	العدد 0	العدد 4	العدد 8	العدد 18	العدد 10	م22- مردودية العامل لا تؤثر على البنك بل على المسار المهني للعامل فقط
موافقة	3,648	المتوسط الحسابي المرجح					

Statistiques descriptive			
	N	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecarttype الإنتخاف المعياري
المحور الرابع : مردودية العاملين تؤثر على الأداء الكلي للبنك	40	3,648	0,5912
<b>N valide(liste)</b>	<b>40</b>		

بإستقراء الجدول (12) يتضح مايلي :

- المتغير م19 - نظامي التدريب و التكوين عنصران أساسيين في تحسين أداء العامل و مردودية البنك " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الرابع، وبأعلى متوسط حسابي بقيمة 3,84 ، بحيث يشعر العمال بأهمية التدريب و التكوين في تحسين أداء العامل و مردودية البنك

كانت هنالك درجة عالية من الموافقة في إجابات عمال العينة المستهدفة على جميع متغيرات المحور الرابع ( من م18 إلى م22) ، وبالتالي فإن العمال في البنوك الثلاث يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة إليهم.

- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمحور الثاني بقيمة 3,648 وهي قيمة معبرة على درجة ( إتجاه )

الموافقة، بحيث يدرك العمال أن مردودية العاملين تؤثر على الأداء الكلي للبنك .

جاءت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0,5912 وهذا يدل على عدم تشتت إجابات العينة.

**إختبار الفرضيات :**

**3 . معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات " معامل بيرسون**

**PEARSON**

بعد دراسة وتحليل المتوسطات ودرجات الموافقة للعينة ننتقل إلى إختبار الفرضيات وذلك للكشف عن نوعية العلاقة ودرجة الارتباط بين المتغيرين وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson.

سنقوم باختبار علاقة التأثير بين مختلف محاور المتغيرات المستقلة التعليمات و مردودية البنك ، تحديد أدوار وحقوق الأطراف الأخرى ذات الصلة

**1-3 الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط بين التعليمات والرقابة التنظيمية و تحسين الأداء المالي للبنوك .**

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط بين أداء العاملين و مردودية البنك

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة ارتباط بين أداء العاملين و مردودية البنك

الجدول (13) : الارتباط بين أداء العاملين و مردودية البنك

Corrélations			
		المحور الأول أداء العاملين و سياسة التخطيط	المحور الرابع: مردودية البنوك
المحور الأول : أداء العاملين وسياسة التخطيط	Corrélation de Pearson معامل الارتباط	1	,628**
	Sig.(bilatérale) الدلالة الإحصائية		,000
	N حجم العينة	40	31
المحور الرابع: مردودية البنوك	Corrélation de Pearson معامل الارتباط	,628**	1
	Sig.(bilatérale) الدلالة الإحصائية	,000	
	N	40	40
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V.24

هذه العلامة تدل على أن القيمة دالة إحصائيا (أي وجود علاقة طردية جدا )

يتضح لنا من نتائج الجدول (16) أن معامل الارتباط يساوي 0,628 ، وهو ما يعني أن هناك ارتباط

متوسط وطردي بين وجود وتنفيذ التعليمات والرقابة التنظيمية على تحسين الأداء المالي للبنوك

- وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0,000 وهو أقل 0,05 ، إذن نرفض الفرضية الصفرية HO من ونقبل

الفرضية البديلة H1 أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، فكلما زاد امتلاك وتطبيق البنك للتعليمات والرقابة التنظيمية زاد أداءه المالي .

2-3 الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط بين الإفصاح والشفافية و تحسين الأداء المالي للبنوك.

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين التحفيز و مردودية البنك .

H1 : توجد علاقة ارتباط بين التحفيز مردودية البنك .



الجدول (14) : يوضح الارتباط ( Correlation ) بين التحفيز و المردودية في البنك

Corrélations			
		لأخوَر_الثاني : التحفيز	لأخوَر_الرابع : مردودية البنوك
أخوَر_الثاني : سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية البنك	Corrélationde Pearson	1	,592**
	Sig.(bilatérale)		,000
	N	40	40
لأخوَر_الرابع : مردودية البنوك	Corrélationde Pearson	,592**	1
	Sig.(bilatérale)	,000	
	N	40	40
**الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01			

- يتضح لنا من نتائج الجدول (14) أن معامل الارتباط يساوي 0,592 وهو ما يعني أن هناك ارتباط متوسط وطردي بين عناصر التحفيز و مردودية البنك .

وبما أن . مستوى الدلالة Sig هو 0,000 وهو أقل من 0,05 ، إذن نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و مردودية البنك

**3-3 الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين التكوين , التدريب مع مردودية البنك**

$H_0$  : لا توجد علاقة ارتباط بين التكوين , التدريب و مردودية البنك

$H_1$  : توجد علاقة ارتباط بين التكوين , التدريب و مردودية البنك

الجدول (15) : يوضح الارتباط ( Correlation ) بين التكوين , التدريب و مردودية البنك

Corrélations			
		الموردية البنك	الموردية البنك
الموردية البنك و التدريب	الموردية البنك : التدريب و	1	,548**
	Corrélationde Pearson		,000
	Sig.(bilatérale)		31
	N	40	
الموردية البنك	الموردية البنك : الموردية البنك	,548**	1
	Corrélationde Pearson		,000
	Sig.(bilatérale)		40
	N	40	
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01			

يتضح لنا من نتائج الجدول (15) أن معامل الارتباط يساوي 0.548 وهو ما يعني أن هناك ارتباط قوي وطردى بين التحفيز و التدريب مع مردودية البنك .وبما أن مستوى الدلالة Sig هو 0.000 وهو أقل . من 0,05 ، إذن نرفض الفرضية الصفرية HO ونقبل الفرضية البديلة H1 أي أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ' التدريب و مردودية البنك

### معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد ومعامل الانحدار الخطي المتعدد "Régressions"

- إختبار الانحدار المتعدد هو تحليل يستعمل للتنبؤ بقيمة متغير تابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة
- إذن سنقوم باختبار معامل الانحدار للمتغيرات المستقلة مجتمعة (أداء العاملين وسياسة التخطيط- التحفيز - التكوين و التدريب ) من خلال الفرضيتين التاليتين :
  - لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الانحدار غير معنوي بين المتغيرات ) .
  - يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الانحدار معنوي بين المتغيرات) .
- سنبدأ بنتائج الارتباط الثنائي ومعامل التحديد ثم ننتقل إلى نتائج معامل الانحدار الخطي المتعدد.

## 4-1 معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد :

## الجدول (16) : إدخال جميع المتغيرات

Variables introduites/éliminéesa			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المحور الأول أداء العاملين و سياسة التخطيط المحور الثاني : التحفيز المحور الثالث : التكوين و التدريب	.	Introduire
المحور الرابع : مردودية البنوك a. Variable dépendante :			

## الجدول (17) : معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد

Récapitulatif des modèlesb				
Modèle	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté معامل التحديد المعدل	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري
1	,909a	,641	,594	,20296
<b>a-Prédicteurs:(Constante):</b> المحور الأول : أداء العاملين و سياسة التخطيط المحور الثاني : التحفيز : المحور الثالث : التكوين و التدريب				
المحور الرابع : مردودية البنك. b. Variable dépendante :				

يوضح الجدول (17) معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والتي بلغت قيمة 0.909 ، وهي قيمة معبرة على ارتباط ( علاقة ) قوي وطردي بقيمة معامل تحديد 0.641 ، أي أن 46.1% من التغير ( تحسين ) في مردودية البنك يعود إلى عوامل المتغيرات المستقلة مجتمعة

## معامل الانحدار الخطي المتعدد :

الجدول (18) : يمثل نتائج تحليل أنوفا ( Anova ) لإختبار معنوية الإنحدار

ANOVA اختبار الانوفا						
Modèle		Somme Carrés مجموع المربعات	Ddl درجة الحرية	Carré Moyen متوسط المربعات	F إختبار "ف"	Sig. مستوى المعنوية
1	Régression الإنحدار	5,320	6	1,290	13,959	,000b
	Résidu	3,410	24	,092		
	Total	8,730	30			
المحور الثاني: الأداء المالي للبنوك. Variable dépendante:						
b-Prédicteurs:(Constante):						
المحور الأول: أداء العاملين وسياسة التخطيط						
المحور الثاني: التحفيز						
المحور الثالث: التكوين و التدريب						

أظهرت نتائج الإنحدار من خلال الجدول (18) الدلالة Sig هي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهو أن الإنحدار معنوي، وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة .

من خلال ما تطرقنا إليه في نتائج حساب معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معامل الانحدار الخطي المتعدد، يمكن تلخيص النتائج في جدول إحصائي "مصغر الجدول (19) " مع التعليق عليه ويكون كالآتي :

الجدول (19): نتائج حساب معامل الارتباط الثنائي ، ومعامل التحديد، و معامل الانحدار الخطي المتعدد.

T	Beta	دلالة sig Anova	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغيرات المستقلة (المتنبئة)	المتغير التابع
0,266	0,41	0,000	0,736	0,858	أداء العاملين وسياسة التخطيط	مردودية البنك
1,221	0,169				التحفيز	
2,633	0,339				التكوين و التدريب	

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالبنوك ، بالإضافة إلى قيامنا بتحليل

البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الذي قمنا به و الذي كان موجه لعمال عينة من بنوك ولاية

سعيدة من اجل التعرف على أثر أداء العاملين على مردودية البنوك ، حيث بينت نتائج التحليل

الإحصائي صحة فرضيات الدراسة بوجود علاقة طردية بين أداء العاملين و مردودية البنك حيث

يتأثر هذا الأخير بشكل سلبي أو ايجابي بأداء العاملين .

الخطاتمة

من خلال كل ماتم عرضه في هذه الدراسة التي جاءت بغية توضيح اثر أداء العاملين على مرد ودية البنك، يمكننا القول أن أداء العاملين يعتبر المحرك الرئيسي لنجاح أي بنك و استمرار يته في السوق.

كما يمكننا القول أن عملية تكوين و تدريب الأفراد تعتبر استثمارا على المدى البعيد لا يجب الاستغناء عنه، وان سياسة التحفيز تلعب دورا كبيرا لا يقل أهمية عن غيره من السياسات في تحسين أداء العاملين و تحسين جودة و نوعية الخدمات البنكية ، و قد أصبحت سياسة التخطيط من العوامل المساعدة في تحسين أداء العاملين و النهوض بمرد ودية البنك ، كل هذه السياسات و العوامل لابد أن تولى لها أهمية كبيرة حتى يتسنى للبنوك النهوض و تحقيق مرد وديتها.

ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت لدى عينة من بنوك ولاية سعيدة حاولنا قياس اثر أداء العاملين على مرد ودية البنك و هذا بالاستعانة باستبيان موجه لموظفي هذه الوكالات .

### أولاً: نتائج الدراسة

تم تقسيم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة إلى قسمين اثنين :

#### 1- النتائج المستمدة من الجزء النظري :

\* توجد علاقة مباشرة و قوية بين أداء العاملين و مرد ودية البنك .

\* أداء العاملين الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و تقليل التكاليف مما يعزز من مرد ودية البنك .

\* الاستثمار في تدريب و تكوين الكوادر البشرية يساهم في تعزيز مرد ودية البنك.

\* سياسة التخطيط و تحسين الأداء من العوامل المساعدة في تحسين مرد ودية البنك .

\* يحقق نظام الحوافز زيادة في أداء و فعالية العمال و بالتالي تحقيق المرد ودية .

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت لدى عينة من بنوك ولاية سعيدة تم التوصل إلى جملة من النتائج نوجزها في ما يلي :



## 2- النتائج المستمدة من الدراسة الميدانية :

- \* تعتمد عينة من الفروع البنكية بولاية سعيدة على العنصر الذكري بنسبة تفوق ثلثي الموظفين .
- \* تعتمد عينة من فروع البنكية بولاية سعيدة على الفئات الشابة في أداء مهامها بنسبة تعادل % 40 .
- \* أكثر من % 40 من عمال لدى عينة من فروع البنكية بولاية سعيدة يحوزون على شهادات جامعية
- \* أكثر من نصف العمال لدى عينة من فروع البنكية بولاية سعيدة يملكون خبرة أقل من 10 سنوات .
- \* توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين سياسة التحفيز و مرد ودية البنك .
- \* يرى أغلب العمال لدى عينة من فروع البنكية بولاية سعيدة أن التدريب و التكوين أساسيان لتحسين الأداء و زيادة المرد ودية .

## ثانيا : الاقتراحات :

- استنادا إلى النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، نود أن نقدم بعض الاقتراحات التالية :
- \* تقديم برامج تدريبية بشكل منتظم لتطوير مهارات العاملين و زيادة معرفتهم في مجال عملهم .
- \* تحديد أهداف واضحة ، وتقديم ملاحظات دورية و متابعة أداء العاملين .
- \* استثمار في تحسين و تطوير الأنظمة و التقنيات المستخدمة في البنك لتحسين أداء العمال .
- \* تحسين قنوات التواصل داخل البنك بين الإدارة و الموظفين و العملاء .
- \* العمل على خلق جو من المنافسة بين الطاقات الشابة العاملة في البنك و الاستفادة منهم في تحسين مرد ودية البنك .

### ثالثا : آفاق الدراسة :

بناء على هذه الدراسة المتواضعة التي تمثلت محاولتنا لمعالجة موضوع البحث في إطار الإشكالية المطروحة ، واستنادا إلى المعلومات التي تمكنا من جمعها ، ونظرا لتعقيد جوانب الموضوع مما يستوجب

فتح آفاق جديدة للبحث العلمي ، نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مواضيعا للدراسات المستقبلية :

- 1- تأثير بيئة العمل على أداء العاملين في البنوك .
- 2- اثر التوجيه الإداري والتدريب على أداء العاملين في البنوك .
- 3- دور سياسات التكوين و التحفيز في تحسين أداء العاملين في البنك.
- 4- اثر مرد ودية البنوك على الاستقرار المالي .

# قائمة المصادر و المراجع

## الدراسات السابقة

### 1) دراسات لنيل شهادة ماستر

1. دراسة ربيع خضرة و شيباني سعاد بعنوان اثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة البويرة 2015
2. دراسة بعجي سعاد بعنوان تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مقدمة لنيل شهادة ماستر 2007
3. دراسة مخلوف أمال بعنوان دور المراجعة الداخلية في تحسين مردودية مؤسسة مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة مستغانم 2016
4. دراسة عادل عشي بعنوان الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة بسكرة 2002
5. دراسة شارف اليأس بعنوان دور المراجعة المالية في تحسين مردودية المؤسسة مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة مستغانم 2017
6. دراسة إيمان بنعلي بعنوان البورصة كوسيلة لتقييم المردودية مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة مستغانم
7. دراسة محمد شريف سومية بعنوان دور السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة مستغانم 2017
8. دراسة احمد جمال و غزالي حسن رضوان بعنوان اثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال جامعة بنها مصر

## (2) المجالات و المقالات

1. دراسة عبد الله سليم المعاينة بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث

2. دراسة بشيشي وليد و مجلخ سليم بعنوان اثر الرقابة الداخلية على المردودية المالية في المؤسسات الاقتصادية **asjp**

3. دراسة قراش محمد بعنوان محددات الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية **asjp**

4. دراسة الأستاذ منير رحمان بعنوان أثر الاستثمار في رأس المال البشري على أداء

[Future Business Journal](#) البنوك

5. دراسة خالد عدنان عبد الرحيم بعنوان أثر تدريب الموظفين على أداء البنوك التجارية

### **2014 European Journal of Business and Management**

6. دراسة سناء راهب و حليلة شابي بعنوان اثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية جامعة عنابة مجلة الاقتصاد الصناعي

7. دراسة زاهية توام و لطيفة كلاخي بعنوان اثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين جامعة الجزائر 03 مجلة معهد العلوم الاقتصادية

8. دراسة جهاد احمد عبد الرزاق نعييرات بعنوان العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات 2022

9. دراسة سعيد رحيم و زينب خلدون بعنوان مدى صلاحية الرفع المالي في المشروعات الاقتصادية و الإسلامية مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات 2018

### (3) الدراسات لنيل شهادة الدكتوراه

دراسة سيدي محمد ولد عباد أطروحة مقدمة لنيل درجة ودكتوراه في المحاسبة و التدقيق بعنوان  
اثر الإفصاح المحاسبي من خلال اعتماد مبدأ القيمة العادلة على مردودية وفعالية البنوك

جامعة الجزائر 03 2018

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

علوم التسيير

إدارة بنك

الموضوع :

أخي العامل..... أختي العاملة.....

تحية طيبة و بعد في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة بنكية تحت عنوان اثر أداء العاملين على مردودية البنك نضع بين أيديكم مجموعة من العبارات نرجو منكم الإجابة عليها بكل صراحة و مصداقية مع العلم إن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض علمي و نشكركم مسبقا على تعاونكم.

من إعداد الطلبة :

✓ اسعد مخلوف الأمين

✓ نجادي سفيان

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير



الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الصف	ذكر	أنثى			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39	من 40 إلى 49	50 وأكثر	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المستوى العلمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	تكوين مهني
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مدة العمل	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10	أكثر من 10 سنة		

المحور الأول	أداء العاملين وسياسة التخطيط الجيد تؤدي إلى تحسين مردودية البنك	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك جهود لتعزيز التعاون بين فروع و أقسام البنك					
2	البنك يتمتع برؤية واضحة لتحقيق الهداف و تعزيز النجاح					
3	يقوم البنك بتقديم خدمات للعملاء و العمل على تحسينها					
4	هناك خطط لتحسين أداء العاملين وتحسين مهاراتهم					
5	الأداء الجيد يساعد البنك على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين مردوديته					
6	كفاءة و فعالية العاملين مرتبطة بربحية و مردودية البنك					

المحور الثاني	التكوين و التدريب يؤدي لرفع أداء العاملين و تحسين مردودية البنك	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ضرورة استحداث دورات تكوينية و تدريبية					
2	لتكوين العاملين اثر ايجابي على استمرارية البنك					
3	مكتسباتكم التكوينية تفيد في ميدان العمل					
4	التدريب يؤدي إلى زيادة جودة الخدمات و زيادة المردودية					
5	التدريب يساعد على تقديم خدمات مالية عالية الجودة للعملاء					

المحور الثالث	سياسات التحفيز كسبيل لتحسين مردودية البنك	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	من الضروري وجود سياسة تحفيز في البنك					
2	من الإجراءات التي يحظى بها العاملين ذو التقدير الممتاز الاستفادة من مكافأة مادية و علاوات دورية					
3	يقدم البنك خدمات اجتماعية للعمال تؤدي إلى زيادة ماثرتهم في العمل					
4	تساهم الزيادة في الأجر في رفع مستوى الأداء					
5	ضرورة وجود تحفيز مقابل كل أداء متميز					
6	يحقق نظام الحوافز زيادة في أرباح البنك من خلال تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين					

مردودية العاملين تأثير على الأداء الكلي للبنك	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الرابع
هل تعتقد أن مردودية العاملين لها تأثير على الأداء الكلي للبنك						1
مردودية العامل تؤثر على تجربة العميل مع البنك						2
العمل الجماعي يساهم في تعزيز مردودية الفريق وبا التالى أداء البنك						3
مردودية العامل لا تؤثر على البنك بل على مسار المهني للعامل فقط						4
نظامي التدريب و التكوين عنصران أساسيان في تحسين أداء العامل و مردودية البنك						5

المأخض

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر أداء العاملين على مرد ودية البنك ، إذ أصبح الحكم على مكانة البنك من خلال الأداء الذي يقدمه الأفراد العاملين به ، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع أما بخصوص الجانب التطبيقي فاعتمدنا على المنهج الإحصائي باستخدام برنامج " spss v 24 " من خلال استبيان تم توزيعه على عمال عينة من بنوك ولاية سعيدة ، حيث بينت النتائج على وجود علاقة طردية بين أداء العاملين و مرد ودية البنك.

**الكلمات المفتاحية :** العاملين ، الأداء ، البنك ، المرد ودية ، أداء العاملين .

### **:Abstract**

This study aimed to know the impact of the employees' performance on the bank's profitability, as the bank's standing has become judged by the performance provided by the individuals working in it. To achieve the objectives of this study, we relied on the descriptive approach in the theoretical aspect by presenting the basic concepts related to the subject. As for the applied aspect, we relied On the statistical approach using the SPSS v 24 program through a questionnaire distributed to workers from a sample of banks in the state of Saida, where the results showed that there is a direct relationship between the performance of workers This is due to the profitability of the bank.

**Keywords:** employees, performance, bank, profitability, employee performance."