

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور بشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير
تخصص : ادارة مالية
مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
دراسة حالة مركز الضرائب CDI ولاية البيض

من إعداد الطالبين :
بقدور محمد الأمين
مزوزي خالد
من إشراف
د. قوادرية ربيعة

اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	الصفة
د.مخطاري فتيحة	المركز الجامعي نور بشير -البيض-		رئيسا
د. قوادرية ربيعة			مشرفا ومقرر
د. موفق سهام			مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور بشير البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص : ادارة مالية

قسم علوم التسيير

مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
دراسة حالة مركز الضرائب CDI ولاية البيض

من إشراف

د. قوادرية ربيعة

من إعداد الطالبين :

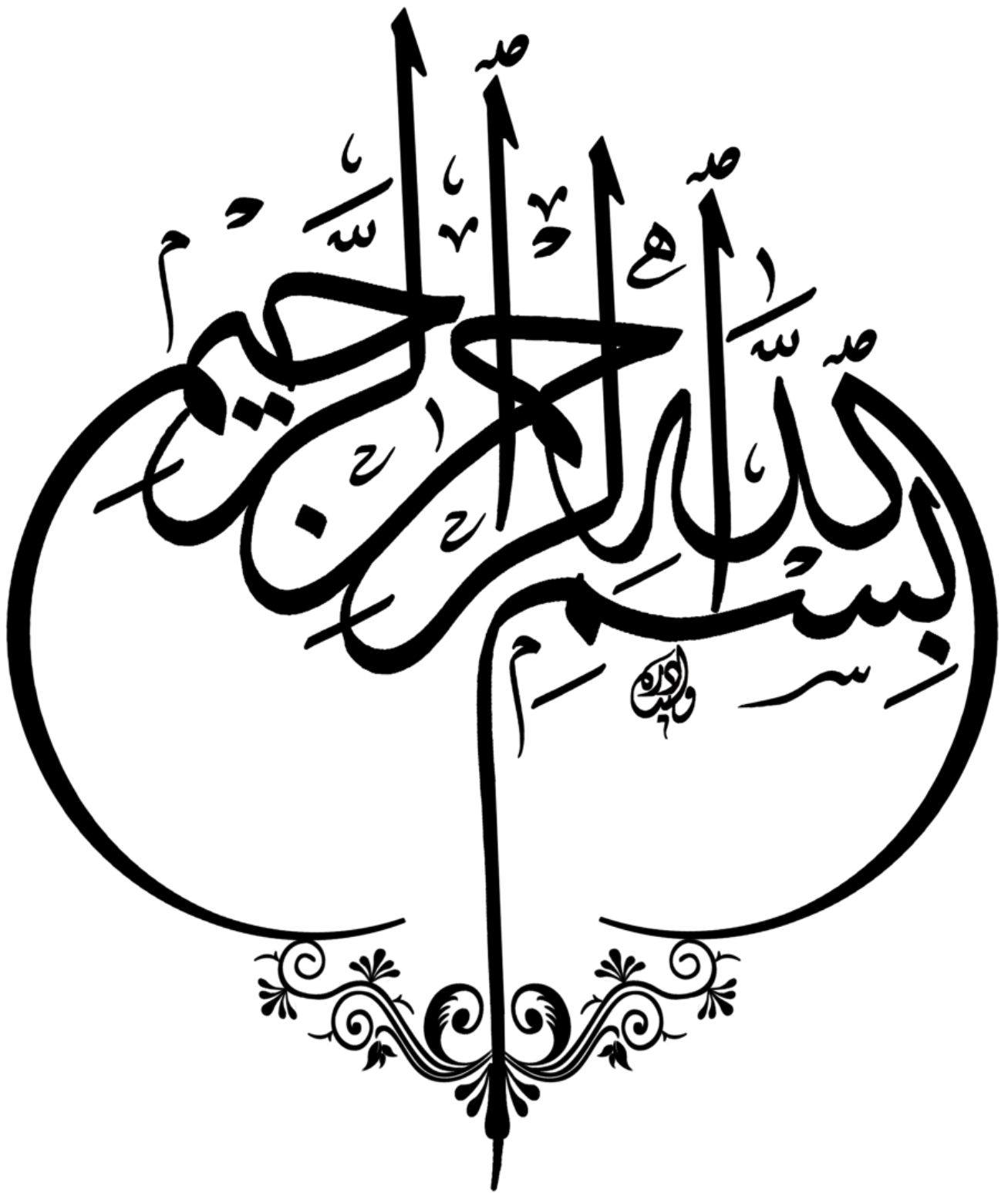
➤ بقدر محمد الأمين

➤ مزوزي خالد

اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	المؤسسة الجامعية	الرتبة العلمية	الصفة
د.مخطاري فتيحة	المركز الجامعي نور بشير -البيض-		رئيسا
د. قوادرية ربيعة			مشرفا ومقرر
د. موفق سهام			مناقشا

السنة الجامعية 2023-2024





شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

من منطلق هذا الحديث أتوجه

إلى الله تبارك و تعالی بالحمد والثناء و الشكر كما يحبه ويرضاه على أن
وفقنا لإنجاز هذا العمل على ما فيه من ضعف البشر وقصر النظر فما كنت
فيه من صواب فهو من محض فضله سبحانه وتعالى ومنه علينا، فله
الحمد والشكر و نسأل الله العفو والغفران

نتقدم بالشكر الخاص إلى كل :

من الأستاذة المشرفة الدكتورة قوادرية ربيحة الذي منت علينا
بمساعاتها و توجيهاتها القيمة ومعلوماتها النيرة وإلى كل الأساتذة
الأفاضل وكل من ساعدنا في إتمام

هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة وابتسامة صادقة

إليكم كلكم أخلص التشكرات



الشكر لله بداية... ..

وإلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في
كتابه العزيز

(أمي الحبيبة)

إلى خالد الذكر،، والذي كان خير مثال لرب الأسرة،
والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي

(أبي الموقر)

إلى من أعتد عليه في كل كبيرة وصغيرة..

أخي الكبير وسندي العزيز

إلى اخوتي وكل عائلتي وأصدقائي

إلى أساتذتي الكرام وكل من علمني حرفا واحدا في هذه الحياة

مزوزي خالد



من قال انا لها نالها وانا لها ان أبت رغما عنها اتيت بها

ان الرحلة كانت صعبة من يسعى ينال ما سعي لأجله كما قال الله تعالى

"وان سعيه سوف يرى"

في مسعى النهاية ابتدأت البداية ومشواري الدراسي شارف على الانتهاء

لتبدأ رحلة تخرجي فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات أهدي هذا

النجاح

الى الرجل العظيم الذي شجعني للوصول إلى طموحاتي سندي ابي الحبيب

والى من تحملت كل لحظة الم مررت بها وسهرت ليالي طويلة من اجل

راحتي واستيقظت فجرا الدعاء لي الى أمي الحبيبة

الى كل عائلتي واصدقائي

بقدر محمد الامين

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي.حيث تدور إشكالية البحث حول ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة ؟ تمت دراسة حالة مؤسسة الضرائب ولاية البيض ، وذلك باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، كما اعتمدنا على الاستبانة وتحليلها باستخدام برنامج spss ، خلصت الدراسة الى ان هناك علاقة دور ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي بابعاده (المحتوى الوظيفي، جماعة العمل، الاجور والمكافآت، التطوير المهني) على تحسين الاداء المالي في مركز الضرائب CDI في حين انه لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للاشراف والترقية على تحسين الاداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : رضا وظيفي؛ اداء مالي؛ تحسين؛ مركز ضرائب.

summary

This study aims to highlight the role of job satisfaction in improving financial performance. The research problem revolves around: What is the role of job satisfaction in improving the financial performance of the organization? The case of the Tax Corporation in the State of El-Bayadh was studied, using the descriptive approach and the analytical approach. We also relied on the questionnaire and analyzed it using the SPSS program. The study concluded that there is a statistically significant role relationship for job satisfaction with its dimensions (job content, work group, wages and rewards, professional development) on Improving financial performance at the CDI Tax Center, while there is no statistically significant role for supervision and promotion in improving the financial performance of the institution under study.

Keywords: job satisfaction; financial performance; to improve; Tax center.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
أ - ت	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
06	المطلب الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي
18	المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المالي
26	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المالي وأساليب تحسينه
31	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المالي
35	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بدور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمركز الضرائب - البيض -	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب بولاية البيض
47	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمركز الضرائب بولاية البيض
47	المطلب الأول: أساسيات الدراسة وأدواتها
49	المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

69	خلاصة الفصل
71	خاتمة
74	قائمة المراجع
79	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.1	العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	37
1.2	عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة	47
2.2	درجات مقياس ليكارت الخماسي	48
3.2	اتجاه الرأي حسب مقياس ليكارت الخماسي	48
4.2	معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل عباو وبعدها لمحور الرضا الوظيفي	49
5.2	معاملات الارتباط "بيرسون" لعبارات المحور الثاني والخاص بتحسين الأداء المالي	50
6.2	الصدق البنائي لمحاور الدراسة	51
7.2	معامل "ألفا كرونباخ"	52
8.2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
9.2	توزيع أفراد العينة حسب السن	53
10.2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	54
11.2	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	55
12.2	تحليل فقرات البعد الأول المحتوى الوظيفي	56
13.2	تحليل فقرات البعد الثاني جماعة العمل	57
14.2	تحليل فقرات البعد الثالث الأجور والمكافآت	58
15.2	تحليل فقرات البعد الرابع التطوير المهني	59
16.2	تحليل فقرات البعد الخامس الإشراف والترقية	60
17.2	تحليل فقرات المحور الثاني تحسين الأداء المالي	61
18.2	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة	64
19.2	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	64
20.2	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	65
21.2	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	66
22.2	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	66
23.2	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	67
24.2	نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	68

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	هرم تدرج الحاجات عند ماسلو	1-1
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-2
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	4-2
55	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5-2
56	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	6-2

مقدمة عامة

إن المغزى من دراسة الأداء المالي للمؤسسات وتحسينه هو من أجل تزويد مختلف الهيئات والأفراد بالمعلومات والبيانات حول الوضع المالي والاقتصادية وكذا لأجل المساعدة في عمليات التخطيط ولتحقق من مدى نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق الأهداف المسطرة، وأيضا لأجل التعرف على المؤشرات التي تساعد على معرفة ما إذا كانت السياسات المتبعة سليمة أم تحتاج لتعديل ومنه المساعدة في اتخاذ القرارات .

كما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين ومن أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال، فهو عبارة عن شعورا يحمل تعبيراً عن جملة من المتغيرات المكونة والمحيطية ببيئة العمل التي يعمل بها الفرد ويترجم هذا في مواقف الموظف اتجاه عمله، فالمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح هو درجة رضاهم عن المهام والوظائف الموجهة إليهم، لذلك أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين من الاتجاهات الحديثة لقياس تصوراتهم وردود أفعالهم اتجاه أعمالهم، وكذا اهتمام المدراء بالجوانب النفسية للعاملين سعت إلى تلبية مختلف احتياجاتهم وكسب رضاهم بشكل خاص، باعتباره عنصر أساسي من عناصر التحفيز في العمل، لما في ذلك عالقة إيجابية في تحفيز العاملين ودفعهم لمزيد من الأداء.

I- الإشكالية :

من الطرح السابق يجدر بنا أن نصوغ الإشكالية التالية:

🚩 ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي لعمال مركز الضرائب لولاية البيض؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هو الأداء المالي؟ ماهي أهم مؤشرات تقييمه ؟
2. ما هو الرضا الوظيفي في المؤسسة؟ وماهي أهم الخصائص التي تعطيها قيمة أكبر؟
3. ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على الأداء المالي للعمال بمركز الضرائب بولاية البيض ؟

II - فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

1. هناك دور للرضا الوظيفي على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض؛

مقدمة عامة

❖ الفرضيات الفرعية:

- 1) هناك دور للمحتوى الوظيفي على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيّض؛
- 2) هناك دور لجماعة على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيّض."؛
- 3) هناك دور للأجور والمكافآت على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيّض؛
- 4) هناك دور للتطوير المهني على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيّض؛
- 5) الفرضية الفرعية الخامسة تنص على أن: "هناك دور للإشراف والترقية على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيّض".

III- أهمية البحث :

تتجلى أهمية البحث من خلال :

- ✓ إبراز الجانب المهم في تحقيق الأهداف والمعرفة الصحيحة لوضع المؤسسة من خلال ترجمة المعلومات المسجلة في القوائم المالية وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

IV - أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف ومنها ما يلي:

- ✓ التعرف على أداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه؛
- ✓ معرفة دور تقييم الأداء المالي في تحديد كفاءة المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها؛
- ✓ تحديد المعايير والمؤشرات المالية المستخدمة في عملية التقييم؛
- ✓ تطبيق المؤشرات المالية المعتمدة على حالة مؤسسة محل الدراسة .

V- منهج البحث :

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف مختلف متغيرات الدراسة ، كما تم اعتماد المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لتحليل المعطيات الاحصائية ، وذلك باستخدام برنامج SPSS V-25.

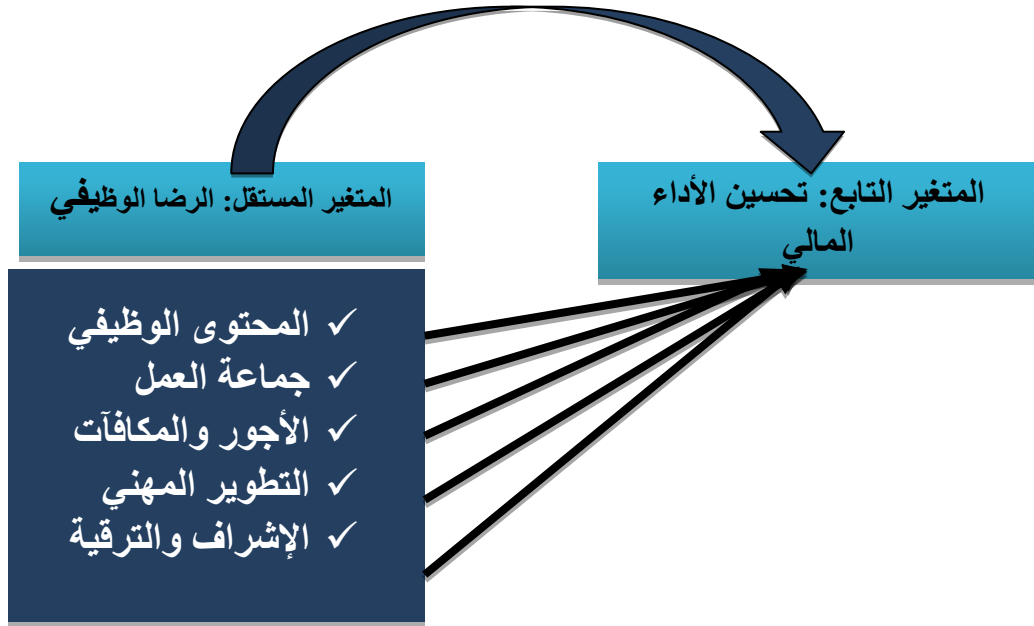
VI - حدود الدراسة:

مقدمة عامة

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة بمركز الضرائب بولاية البيض؛
 - الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2024/2023
- VII - نموذج الدراسة:** تتجلى دراستنا في البحث عن دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي، وبذلك فإن نموذج الدراسة الذي رأينا بأنه مناسب لتحليل هذا الموضوع هو كالتالي:

الشكل 01 : أنموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبين

VIII - هيكل البحث :

في إطار معالجتنا للموضوع قسمنا الموضوع إلى الفصول، سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني دراسة حالة مركز الضرائب ولاية البيض CDI.

الفصل الاول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

تعدّ الموارد البشرية أحد أهمّ ركائز النجاح لأيّ مؤسسة فالموظفون هم العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف ورفع مستوى الأداء. ولذلك، يُولي الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من تأثيرٍ فعّالٍ على الأداء المالي للمؤسسات ، كما يبرز مفهوم الرضا الوظيفي كعامل حاسم ليس فقط في تعزيز بيئة عمل إيجابية، بل أيضاً كمحرك أساسي لتحسين الأداء المالي للشركات. يتجاوز تأثير الرضا الوظيفي النطاق الفردي للموظفين ليشمل الأبعاد التنظيمية الشاملة، مما يؤدي إلى تحقيق مزايا تنافسية مستدامة في سوق العمل المتغير باستمرار تتناول هذه المذكرة دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للشركات، مستكشفةً كيف يمكن للممارسات الإدارية المركزة على الموظف أن تسهم في تحقيق نتائج مالية أفضل ، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى المباحث التالية :

- المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

- المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسة

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب، المطلب الأول: الإطار النظري لرضا الوظيفي، اما في المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المالي ، وفي المطلب الثالث: الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الاداء المالي.

المطلب الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

يمكن للإدارة تحسين خدماتها وإنتاجيتها من خلال تحديد رؤيتها وأهدافها وتحديد الموارد التي تحتاجها لتحقيق هذه الأهداف. ولعل الموارد البشرية هي واحدة من أهم الموارد. ولذلك تحتاج الإدارة إلى تعزيز رأس المال البشري في شكل مهارات. والمهارات التي تتيح له تحقيق أهداف وغايات المنظمة. ويجب على الجميع أيضاً التأكد من قيام الجميع بعمل يرضيهم ويتوافق مع مهاراتهم ومواهبهم حتى يتمكنوا من استخدامها بشكل مناسب ومناسب في الشركة. ولكي تحقق الإدارة هذا الهدف يجب عليها زيادة الرضا الوظيفي لهذا المورد البشري¹.

ما يعتبر الرضا الوظيفي من قبل الباحثين المعاصرين أحد أكثر المواضيع التي تمت دراستها، لما له من أهمية كبيرة في الكشف عن الجوانب الإيجابية والسلبية للمنظمة من وجهة نظر مواردها البشرية، على خلفية قاع المستقبل. يمكن تطوير وتصميم سياسات الإدارة.

ونظرا للجهود المبذولة في القطاعين الخاص والعام في الجزائر، أصبح لزاما على المديرين ورؤساء الأقسام والمهتمين بالتنمية الإدارية في مكان العمل أن يهجروا الأساليب التقليدية في إدارة الأشخاص ويصبحوا إدارة مبنية على أساس متين مؤسسة بهدف استثمار في تحسين الموارد البشرية، وضمان التركيز على جودة الحياة المهنية لموظفيها والسعي لتقديم أفضل الظروف الممكنة لهم وكذلك تعزيز روابطهم مع صاحب العمل وتعزيز الشعور بأن صاحب العمل لا يهتم إلا بما يقدمه الموظفون لصاحب العمل، ولكنه يهتم أيضاً بصحتهم وظروفهم الاجتماعية ، ويشار في هذا المجال إلى أن تنمية الموارد البشرية من الأولويات الوطنية في البحث والتطوير لما لها من أهمية بالغة في تطوير كفاءة العنصر البشري مما يضمن الجودة العالية للمنتجات والخدمات . ومن هذا المنطلق، يأتي هذا

¹ لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة والإعلام، لبنان ، بيروت ، دار المشرق: ط1، 1997، ص 36.

البحث لتزويد القطاعات العامة والخاصة بمثل هذه المؤشرات الحيوية، ليتم استخدامها من قبل الباحثين وأخصائي الموارد البشرية من أجل الخروج بمؤشرات مرجعية عن الرضا الوظيفي¹.

الفرع الأول : ماهية الرضا الوظيفي

انه في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال رد ود الفعل الايجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات والرغبات، وفي الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أو أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، ومن الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين وغير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد أو زبون راضي عن مصرف معين لأن أسعاره مناسبة، ولكنه غير راضي عن مستوى الاستقبال و طول فترة الانتظار، وقد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون آخر، وإذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات وردود الأفعال الايجابية، ومشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت والجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى².

اولا : مفهوم الرضا الوظيفي

ورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعتبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلا عن

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الأردن ، زمزم ناشرون وموزعون، 2011 ط، 01، ص134.

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط، 1 الاردن : دار الراية 1 للنشر والتوزيع، 2015، ص 103.

كون الرضا عن هذا الشيء قد يكو تام أو يعني جزء من هذا الشيء، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه هوبيك (،1935) Hoppeck على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي .بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكلوجية، أما الأستاذ ذ فروم (Vroom1964) ¹.

يرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ ؛ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والإرتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها . وفي نفس السياق يرى شنيدر وسيندر 1975 أن الرضا الوظيفي هو التقييم الشخصي لظروف العمل ، والمزايا والفوائد التي توفرها الوظيفة للعامل عند القبول بها ².

أما الأستاذ لوك (،1976) Lock فقد راجع العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وخلص إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة ³، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة .

أما الأستاذ روبينز (،1985) Robbins فيرى أن الرضا الوظيفي يعني رضا الموظفين تماما مثل رضا الزبائن ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم ؛ بمعنى أن الفرد الذي تكون راضي عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات ايجابية نحو الوظيفة، وأن الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راضي، ويضيف روبينز أن الرضا الوظيفي

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية 2007، ص 120.

² ME,Serpene et Al,Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur,Journal of Industrial psychology ، 2002,p26.

³ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية،1983،ص63.

أو الاتجاهات نحو العمل تكون نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة (مختلف المزايما المادية والمعنوية) وما يعتقد أنه يجب أن يتحل عليه، وهذا ما ذهب إليه الأستاذ (كاتزل Katzell) حين أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه ، ولذلك يرى الأستاذ لولر Louler أن حصول الفرد على مزيد مما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا، وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالإرتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل¹.

وفي هذا السياق نجد أن الأستاذ هرزبرج ، (Herzberg 1957) أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية ؛ وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا . أما ميدل ميست وهيت (1988، Hitt & Middlemist فيرون أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات ورغبات العاملين²، وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والإندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون.

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها إلى هذا المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون أنه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

1. حالة الإرتياح والقبول عن إشباع ال حاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل؛ وبعبارة أدق حالة الإرتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الإنتماء للمنظمة؛
2. ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد ؛
3. الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة ؛ وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما ؛
4. الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة³.

¹ سعيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري، مصر ، 2008 ، ص 5 .

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص354.

³ المرجع نفسه.

يمكن القول مما سبق أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم؛ بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماما مثلما يفعل المستهلكون الخارجيين عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المنظمات، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبى حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن المنظمة أيضا أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، التي من شأنها أن تلبى.

حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمة تماما مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والامتيازات من أجل إرضائهم والاحتفاظ بهم. وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد؛ فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل مجموعة من العوامل و الخطوات على النحو التالي¹:

1. الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.؛

2. الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات ؛

3. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمل إعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.؛

4. الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

5. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته.

وعن كيفية حدوث أو تحقيق الرضا الوظيفي عن طريق المنظمة فإننا نعتقد ان مختلف برامج التسويق الداخلي كفيلة بذلك، فضلا على أنه بإمكان المنظمة أن تؤثر على تلك العناصر بطريقة أخرى وسوف نفضل أكثر عندما نتطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد، مرجع سابق، ص 354.

الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولاً لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، وثانياً لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولاً؛

لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دوراً كبيراً في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات وهذا ما يؤكد Heskitt من خلال سلسلة الخدمة¹.

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي:

1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين

زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد العامل في المنظمة.

- ✓ إشباع الحاجات الشخصية للعامل وذلك من خلال وصوله لمستوى الطموح له؛
- ✓ التقليل من الضغوطات المتراكمة على العامل؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وبالتالي انخفاض مستوى الصراعات؛
- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل مما يؤدي إلى ارتفاع الرغبة في الإبداع والابتكار؛
- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به ؛
- ✓ إرتفاع درجة الطموح، الإبداع، الابتكار وإتقان العمل وتحسين الأداء؛
- ✓ تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي؛
- ✓ زيادة الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوي ؛
- ✓ اكتساب صحة نفسية وجسدية سليمة.

¹فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000، ص220 .

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة كلما شعر العامل بأن الوظيفة أشبعت حاجاته المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة¹؛
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومغالبة أي تحديات والمنافسات التي تواجهها؛
- استثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهدافها؛
- زيادة الإنتاجية وتحسن مستويات الأداء ؛
- إرتفاع مستوى الفعالية والفاعلية؛
- تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت؛
- زيادة الاستقرار والتنظيمي، لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية للأفراد على أنفسهم وأعمالهم، مما ينقص الدور المتزايد الذي يمارسه الرؤساء في الإشراف على مرؤوسيههم ؛
- ضمان استمرارية نشاط المنظمة والمحافظة على مكانته ؛
- وقوف العاملين بجانب المؤسسة أوقات الأزمات ومنه انخفاض معدلات التغيب عن العمل الاضطراب، الشكاوي ... إلخ ؛
- تحسين وتطوير منتجات المؤسسة وبالتالي تتحسن سمعتها وتزيد أرباحها ؛

3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

- ارتفاع معدلات الخدمات والكفاءة الاقتصادية²؛
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه؛
- حماية المجتمع من عدة مشاكل اجتماعية مثل عدم ثبات الشباب في مواقعهم الوظيفية وهو ما قد يحولهم إلى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء، وعدم توافر الامكانيات اللازمة لتكوين أسرة، وسوء التوافق النفسي، وهذا إضافة إلى مشكلات التلوث الاجتماعي كمشكلة المخدرات، العنف، الهجرة الغير شرعية³؛

¹ أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر ، 2014/2013، ص37.

²فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط ، 01 مصر :دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2011، ص ص 61-66.

³ المرجع نفسه.

- ارتفاع معدلات التنمية والتطوير للمجتمع.

الفرع الثالث: نماذج ونظريات الرضا الوظيفي

لماذا يشعر بعض الناس بالسعادة أكثر من غيرهم؟ ما هي العمليات التي تؤدي إلى الشعور بالرضا؟ سنحاول تقديم النظريات الأكثر استخدامًا وتأثيرًا وذات صلة بموضوع البحث والحقيقة هي أن الاهتمام بالرضا الوظيفي لم يظهر فجأة، بل كان نتيجة تراكمية ومتطورة لمفهومًا طورتها كليات الإدارة تتعلق بإدارة الموارد البشرية، وإدارة العلاقات الشخصية، والسلوك الجماعي داخل المنظمات (الموظفين). أو خارج المنظمة (العملاء)، وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي للموظفين.

1- نظريات الحاجة:

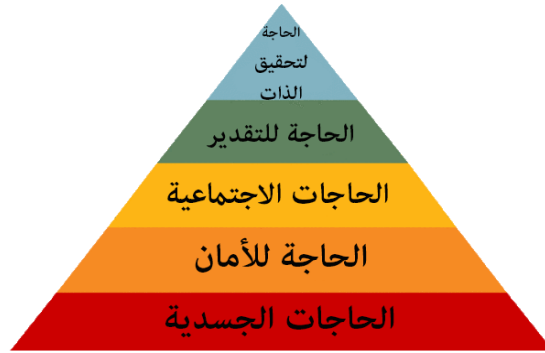
يشير الكثير من الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي إلى أن نظريات الاحتياجات هي من النظريات التي تحاول تفسير السلوكيات المتعلقة بالتحفيز والرضا الوظيفي، حيث أنها تركز على مبدأ أساسي مفاده أن غياب الحاجة أو مجموعة الاحتياجات هو سلوك إنساني موجه. التصرف بطريقة معينة لتلبية تلك الحاجة. تحت معنى فإن الرضا الوظيفي هو الشعور بالرضا عند إشباع الاحتياجات والرغبات المتعلقة بالعمل وبيئة العمل وتذهب نظريات الاحتياجات أيضًا في هذا الاتجاه، حيث تفترض أن الرضا الوظيفي ليس سوى إشباع احتياجات الشخص فيما يتعلق بالوظيفة وبيئة العمل والفرق الرئيسي بين هذه النظريات يكمن في تعريف الاحتياجات وفي الوحدات التالية سوف نتناول أهم هذه النظريات.

أ - نظرية تدرج الحاجات:

تأثر أبراهام ماسلو Maslou ABRAHAM بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 التي تنص على الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم¹، والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو .

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 169.

الشكل (1-1) : هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، /2010 ،
2011 ، ص 116.

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي¹:

- ❖ **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... إلخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين... إلخ.
- ❖ **حاجات الأمن:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... إلخ.
- ❖ **الحاجة إلى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
- ❖ **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... إلخ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقيّة والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... إلخ.
- ❖ **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق انجاز عالي، وعلى مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد. والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص116.

الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الأخذ في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

(ب) نظرية الدرفر. theory Alderfer :

قدم الدرفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات¹:

1. **حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
 2. **حاجات الارتباط:** و تعبر عن درجة ارتباط الفرد بال بيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية و جزء من الحاجة إلى التقدير.
 3. **حاجات النمو:** وتعتبر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة الى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.
- وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في أن نظرية الدرفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

(ج) نظرية الانجاز لمكلياند:

اقترح ماكلياند (McClelland David) أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الدافع و المحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي :

1. **الحاجة إلى الانجاز:** و هي الرغبة في التفوق و النجاح في إنجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب و وظائف فيها تحدي لقدراتهم و إمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم و محاولة إثبات جدارتهم و رغبتهم في تحمل المسؤولية.
2. **الحاجة الى الانتماء:** و هي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين و أن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، و يمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل،

¹ سعيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص5.

3. الحاجة إلى السلطة أو النفوذ : وهي الرغبة في التحكم و السيطرة و التأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث وأشياء وأشخاص وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.

2- لهرزبرج العاملين نظرية Herzberg's two factor theory :

وخالصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدرفر، ماكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات. قام فريدريك هرزبرج بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية أسماها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

المجموعة الأولى : وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية و تؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:

✚ القدرة على انجاز العمل؛

✚ وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين؛

✚ الحصول على تقدير واحترام الآخرين؛

✚ فرص الترقية والتقدم في العمل؛

✚ أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.

الفرع الرابع : أبعاد الرضا الوظيفي

1- المحتوى الوظيفي : جملة الوظائف والمهام التي يقوم بها الفرد في إطار عمله أو وظيفته. يشمل ذلك

المهام الأساسية والوظائف الفرعية التي يتوجب على الفرد أداؤها لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل

فيها. يمكن أن يكون المحتوى الوظيفي محددًا بوضوح في وصف الوظيفة أو الوصف الوظيفي، حيث

يتم تحديد المسؤوليات والمتطلبات الخاصة بالوظيفة بما يتناسب مع استراتيجية المنظمة وهيكلها

التنظيمي¹؛

1 عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص265.

2- **جماعة العمل:** هو مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك. يتميز أعضاء جماعة العمل بالتكامل والتعاون في أداء المهام والوظائف المحددة، حيث يسهم كل فرد بمهاراته وخبراته الخاصة لتحقيق الأهداف المطلوبة تعتمد فعالية جماعة العمل على القيادة الجيدة، والتواصل الفعال، ووضوح الأهداف، والدعم المتبادل بين الأعضاء. تلعب جماعات العمل دوراً حاسماً في النجاح التنظيمي، خاصة في المشاريع المعقدة التي تتطلب مجموعة متنوعة من المهارات والخبرات¹؛

3- الأجر والمكافآت:

➤ **الأجر والمكافآت** هي المكونات المالية والمادية التي تقدمها المنظمات لموظفيها مقابل العمل الذي يقومون به تشمل هذه الأنظمة مجموعة من العناصر التي تُصمم لجذب، وتحفيز، والاحتفاظ بالموظفين. يمكن تقسيمها إلى فئتين رئيسيتين²:

➤ **الأجور:** تشمل الراتب الأساسي وأي علاوات أو أجور إضافية يتقاضاها الموظف بشكل منتظم. الأجور تعتمد على عدة عوامل مثل نوع العمل، مستوى الخبرة، والصناعة التي تعمل بها المنظمة.

➤ **المكافآت:** تشمل الحوافز المالية أو العينية التي تُمنح بناءً على الأداء، والإنجازات، أو عند تحقيق أهداف معينة. يمكن أن تكون هذه المكافآت على شكل مكافآت نقدية، خيارات الأسهم، مكافآت سنوية، أو حتى مزايا غير نقدية مثل العطلات أو الهدايا.

4- **التطوير المهني:** التطوير المهني هو عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز مهارات وقدرات الفرد المهنية والشخصية من خلال التعلم والتدريب. يشمل التطوير المهني مجموعة واسعة من الأنشطة التعليمية والتدريبية، مثل الدورات التدريبية، ورش العمل، الندوات، المؤتمرات، والبرامج التعليمية، بالإضافة إلى تجارب العمل العملية مثل التدريب الداخلي، والإشراف، والتوجيه³؛

5- **الإشراف والترقية:** الإشراف هو عملية إدارية تشمل توجيه، قيادة، ومراقبة العمل وأداء الموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. الإشراف يتضمن العديد من الجوانب مثل تحفيز العاملين، تقديم التوجيهات، التقييم، وتوفير الدعم اللازم لتحسين الأداء. الشخص المسؤول عن هذه

1فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان ، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية عمان، 2006، ص 66.

² المرجع نفسه.

³ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 199.

الوظيفة يُعرف بالمشرف، وهو يلعب دورًا حاسمًا في الربط بين الإدارة والموظفين، ويساهم في تطوير مهارات العاملين وزيادة إنتاجيتهم¹.

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

الفرع الأول : ماهية الأداء

يعتبر الأداء من أهم المفاهيم التي تجذب اهتمام الباحثين والمفكرين لأهميته في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسات مثل البقاء والاستمرارية بالمعنى المقصود في هذا المفهوم، الإدارة والموارد البشرية. ولذلك قمنا في هذه الدراسة بمناقشة المفاهيم الأساسية للأداء المالي من حيث التعريفات والنماذج ودراسة العوامل التي تؤثر على الأداء.

أولاً : مفهوم الأداء :

يرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الإستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء إدارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية قصيرة و طويلة الأجل².

و عرف : Akherkhen الأداء على أنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة و الأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة³.

كما يعرف الأداء على أنه المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى تح إلى قيقها داخل المؤسسة⁴.

كما تم تعريف الأداء وفق معايير الكفاءة و الفعالية (الجودة، الوقت و التكلفة و هناك من يضيف المرونة وسرعة رد الفعل، الإبداع ... الخ) وقد تبين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا، لان من المحتمل أن

¹ عبد القادر بلمبروك، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، بسكرة، 2014، ص 63.

² Jean-pierre-Evaluation La performance D'une PME :Le casdune entreprise Aùvergnate confe rence Francophonede Modilation et simùlation organisation et conduite dactivites dans l industrie et les services France mosimo » du 23ou 25 avril 203 p 2.

³ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، الجزائر ، 2009 ، ص 218.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد...لعالم جديد، دار الفكر العربي ، مصر ، 2004، 2003، ص 3.

يؤدي إلى تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفعالية ولتحقيق الكفاءة الأعلى، وكذلك من المحتمل أن يكون هناك إنفاق أكبر¹.

ويرجع سبب تنوع وتعدد تعاريف الأداء لمفهومه شامل الاستعمال وبناء على ما سبق : يمكن القول أن الأداء هو مدى بلوغ الأهداف المرجوة بالاستخدام الأمثل للموارد، باعتباره نظاما شاملا ومتكاملا ودينامكي .

ثانيا : مكونات الأداء:

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية هما الفعالية والكفاءة والإنتاجية، أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه العوامل وتسيرهما بشكل جيد، وعليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل: **الفعالية** : يرى الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وتعتبر الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح ، وسنتطرق إلى تحليل هذا المصطلح:

- **تعريف الفعالية حسب plauchet Vincent** ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب و الوصول إلى النتائج المرتقبة².

- **تعريف الفعالية** : نقصد بالفعالية مدى قدرة مؤسسة على تحقيق أهدافها³.

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة، مما يدل على المقارنة بين عنصرين وهما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف المنجزة فعليا وتقاس الفعالية بالنسبة التالية:

$$\text{الفعالية} = \text{Rp} / \text{Rm}$$

حيث : **Rm**: قيمة المخرجات الفعلية.

Rp : قيمة المخرجات المتوقعة⁴.

¹ فلاح حسن الحسني ومويد عبد الرحمان ، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2006، عمان، ص 221.

² الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مرجع سابق، ص 216.

³ إلهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت (عين التوتة)، باتنة، مجلة الباحث ، العدد الخامس، ورقلة، 2007، ص 44.

⁴ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مرجع سابق ، ص 219.

1. الكفاءة:

- تعريف الكفاءة حسب **plauchet Vincent** الكفاءة تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة.

- كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة. من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الكفاءة تعني كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها.

ويتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم الناتج و تدنيه التكاليف، وتقاس الكفاءة بالعلاقة التالية

$$\text{الكفاءة} = \text{Mr} / \text{Rm} .$$

حيث **Rm** : المخرجات.

Mr : المدخلات¹.

2. الإنتاجية:

- تعرف الإنتاجية بأنها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتباين مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة².

تعريف آخر للإنتاجية : تعتبر الإنتاجية مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر من الإنتاج خلال فترة زمنية محددة .

ثالثا : أنواع الأداء.

بعد أن تطرقنا لمفهوم الأداء نقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية³:

(1) حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي⁴.

¹ الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مرجع سابق ، ص 219، ص 220.

² مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007، ص 32.

³ عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ص 5.

⁴ المرجع نفسه ، ص 7.

✓ الأداء الكلي : ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

✓ الأداء الجزئي : ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

(2) حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1-2 : الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية ، والمالية و التقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي مايلي:

أ - الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة ، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.

ب - الأداء التقني: ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج -الأداء المالي: ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

1-2 : الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة ، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة .

(3) حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي ، تكنولوجي ، وأداء إداري.

1-3 : الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها ، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

2-3 : الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها¹.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مرجع سابق، ص 222.

3-3 : الأداء التكنولوجي : يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا..

3-4 : الأداء الإداري : ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

4) حسب معيار الوظيفة: يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة و المتمثلة في كل من الوظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق ، وظيفة التمويل ،وظيفة البحث والتطوير ، أداء وظيفة الأفراد ... الخ

1-4 : أداء الوظيفة المالية : يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية ، كتحقيق التوازن المالي ، توفير السيولة لتسديد التزاماتها ، وتحقيق المرودية¹.

2-4 : أداء الوظيفة الإنتاجية : يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدنية التكاليف.

3-4 : أداء وظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة ، وكذلك قدرتها على الاختراع والابتكار².

4-4 : أداء وظيفة الأفراد : يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه و أداء مهامه بنجاح .

رابعا : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المختلفة منها ماهو ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة التحكم فيها ، ومنها ماهو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه وبالتالي على المؤسسة التكيف معها ، ونفصل كل من العوامل الداخلية والخارجية فيما يلي³:

1 - العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في المؤسسة في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم في المؤسسة ،

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مرجع سابق، ص 230.

² عادل عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،مرجع سابق ، ص 6.

³ زهير ثابت ،كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ،دار النهضة العربية ،مصر ،2001،ص14.

وعليه فإن أثارها قد تكون في شكل فرص ، كما تصنف العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية ، اجتماعية وثقافية ،تكنولوجية ، سياسية وقانونية.

1-1 العوامل الاقتصادية : تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية ، خاصة الصناعة منها ، ونظرا لطبيعة

نشاط المؤسسة من جهة ،ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس أثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير

2-1 : العوامل الاجتماعية و الثقافية : تتضمن العوامل الاجتماعية و الثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية للمجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة ، وقد تشكل هذه العوامل عائقا أمام تحسين أدائها¹.

3-1 : العوامل السياسية والقانونية : تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة ، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة ، العلاقات مع العالم الخارجي ، القوانين ... ، الخ وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها ، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها².

3-1 : العوامل التكنولوجية :وتتمثل هذه العوامل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الإنتاج وكسب الوقت³.

2-العوامل الداخلية:

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة ، لذا فهي خاضعة لحكم المؤسسة وتشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا ويصنف إلى عدة عناصر نذكر منها:

1-2 : العنصر البشري : يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة ، فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ، ومدى تعاونها معها ، كما تعمل على بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل.

¹ زهير ثابت ،كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين ،دار النهضة العربية ،مصر ،مرجع سابق، ص 15.

² Benoit Ndi zambo.L'Evaluation performance :Aspects conceptuels ;Séminairesur ;L'Evaluation de la performance le Développement de secteur public ; Banjul (Gambie ،2003، P2

³ توفيق محمد عبد المحسن ،مرجع سابق ، ص 3.

2-2 الإدارة : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة¹.

2-3 التنظيم : يشمل التنظيم توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة ، كما أن درجة التنظيم تؤثر على أداء المؤسسة ، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الحالية².

2-4 بيئة العمل : وتشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ، وان عدم انتظام في العمل والانسجام والغيابات يعد سببا رئيسيا في سلبية بيئة العمل.

2-5 طبيعة العمل : تشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة.

الفرع الثاني : تقييم الاداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغها الأهداف المراد تحقيقها، والتي ازدادت أهميتها في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية ، واتسام السوق بالمنافسة التامة ،حيث أصبح لزاما على المدير التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية، ويجب على المدير المالي القيام بمجموعة من الدراسات قبل اتخاذ أي قرارات مالية إستراتيجية وهذه الدراسات التي يقوم بها المدير المالي وهي تقييم الأداء المالي والتي تشمل تحليل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

¹ فلاح حسن الحسني ،مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر مرجع سابق ،ص 31.

² محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن ،مذكرة لنيل الماجستير ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،2009،ص23.

اولا : تعريف تقييم الأداء المالي

سوف نتطرق إلى تعريف الأداء المالي ثم إلى تعريف تقييم الأداء المالي.

1- تعريف الأداء المالي

❖ ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة¹ ؛

❖ يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة²؛

ومن التعريفين نستنتج أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليفها و زيادة الإيرادات من أجل الوفاء بالتزاماتها، وبذلك تكون المؤسسة حققت أهدافها المالية.

2- تعريف تقييم الأداء المالي

تقييم الأداء المالي هو إصدار حكم على النتيجة المالية المتحصل عليها للمؤسسة خلال دورة مالية معينة باستخدام مقاييس معينة.

ثانيا : أهمية تقييم الأداء المالي

❖ متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة وطبيعته والعمل على تحسينه؛

❖ متابعة ومعرفة الظروف المالية ولإقتصادية المحيطة؛

❖ المساهمة في إجراء عملية التحليل والمقارنة و تقييم البيانات المالية³؛

❖ المساعدة في فهم البيانات المالية.

ثالثا : خطوات تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:

✓ الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث إن من خطوات الأداء المالي

إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية

معينة؛

¹ تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير جامعة الأكلبي محند أولحاج البويرة، 2011-2012، ص 19.

² فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غ منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، - 2013، 2014، ص03.

³ فتيحة حجاج، مرجع سابق، ص ص 4-5.

✓ احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات،
وتتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي ستستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
✓ دراسة وتقييم النسب، ويعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات وبواطن الضعف
بالأداء المالي الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس
القطاع؛

✓ وضع التوصيات الملائمة معتمدين في عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة
أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها¹.

رابعا : أهداف تقييم الأداء المالي

تتعدد الأطراف التي تقوم بعملية التقييم، فقد يقوم المسير داخل المؤسسة، أو مكتب دراسات خاص،
أو البنك الذي يجري دراسة مسبقة قبل إقراضه لزيونه مبلغ من المال، ولكل طرف أهدافه الخاصة
إلا أن أهداف عملية التقييم تتمثل عموما في ما يلي:

- 1-الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة، مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية ؛
- 2-اتخاذ القرارات حول الاستثمار، أو التمويل، أو توزيع الأرباح أو تغير رأس المال² ؛
- 3-الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة، تحقق أكبر عائد بتكاليف أقل؛
- 4- تبيان أهم نقاط القوة والضعف للمؤسسة، والتي تساعد المقيم على تقييم المؤسسة.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المالي وأساليب تحسينها

إن التحدي الذي يواجه إدارة الأعمال هو إيجاد ميزة تنافسية تصمد وتبقى على المدى الطويل،
حيث تكون هذه الميزة مبنية على نقاط اختلاف لا يمكن مجاراتها بالنسبة للكثير من المسيرين، فالتحدي
يبدو ثقيلًا وغير قابل للحل. في الوقت الذي تشدد فيه معظم المنظمات على خلق أنواع أعمال جديدة
وتخفيف التكاليف، فإن عددا متزايدا منها تعلمت أن أكثر الأصول أهمية في المنظمة هو رأس المال
البشري، ونتيجة بحث كبير توضح أن العمال الراضون يساهمون في خلق رضا كبير للزبائن، وهذا
الأخير بدوره يؤدي إلى أرباح كبيرة للمنظمة بعبارة أخرى، خلق بيئة عمل تتميز بعمال راضيين

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الجامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص ص 51-52.

² ليندة غربة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نسب النشاط و الربحية ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015، ص 05 .

ومحفزين قد اثبت أنه ضروري لتحقيق أهداف ربحية، الوفاء بالوعود التسويقية والمنافسة على المدى الطويل¹.

الفرع الاول : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المالي

أداء عمالها وتحقيق مقاييس الجودة، وذلك من خلال الاطلاع المتواصل وبصورة منتظمة على ما يشعر به العمال إزاء أي برنامج أو هدف تريد المؤسسة منحه تحقيقه، كما يعتبر إغفال جوانب عدم الرضا وتجاهلها سيحكم على أي مبادرة لتحسين جودة الخدمة بالفشل، كما أن عدم استغلال نقاط القوة المعبر عنها بالرضا الوظيفي في إنجاح سياسات المؤسسة يعتبر خسارة وأهمها تأثير الاداء المالي. الفائدة الواضحة من كل هذه الدراسات ومثيلاتها هي أن العلاقات بين رضا الوظيفي والأداء المالي لن تبقى مدة أطول في الحقل النظري، فهذه العالقة واقعية إلى حد بعيد، وفهم ذلك أمر ضروري لقادة الأعمال اليوم .

بناء على ما تقدم وتحليل العالقات في سلسلة خدمة ربح، نخلص إلى انه البد من فهم - :أن الرضا الوظيفي كاتجاه نحو العمل وهو متغير نفسي يؤثر على العوائد المادية والتي هي متغير ملموس مما يؤثر على مقدرة المؤسسات على الاستمرار والمنافسة، كما أن الرضا الوظيفي يصبح متغيرا اقتصاديا يؤثر في النتائج الاقتصادية من خلال تأثيره على معدلات دوران العمل، مما يؤثر على معدلات البطالة والتنبؤ بسوق العمالة؛ -تأثير الرضا الوظيفي على الأداء المالي للمؤسسة هو عملية متعددة المراحل ولهذا سميت بسلسلة الاعتماد كل حلقة على نتائج ما قبلها أي اعتماد نظرة متكاملة لهذه السلسلة.

الفرع الثاني : اساليب تحسين الاداء المالي :

إن التحدي الذي يواجه إدارة الشركة هو خلق ميزة تنافسية مستدامة وطويلة الأمد، لأن هذه الميزة تقوم على نقاط تمايز لا يأخذها العديد من المديرين في الاعتبار لأن التحدي يبدو صعباً وغير قابل للحل. نظراً لأن معظم الشركات تركز على إنشاء أشكال جديدة من الأعمال وخفض التكاليف، فإن المزيد والمزيد من الأشخاص يدركون أن أهم أصول الشركة هو رأس المال البشري، وتظهر الأبحاث المكثفة أن الموظفين السعداء يساهمون في ارتفاع رضا العملاء، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع رضا العملاء يؤدي إلى أرباح كبيرة. للمنظمة. بمعنى آخر، أثبت خلق بيئة عمل تتميز بوجود موظفين راضين

¹ Marketing innovators, «The Effects of employee satisfaction on company financial performance», Marketing innovators international. Inc, 2005, p 01.

ومتحمسين أنه أمر بالغ الأهمية لتحقيق أهداف الربحية، والوفاء بوعود التسويق والقدرة التنافسية على المدى الطويل¹.

تحسين علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المالي

كيف قامت المنظمات بتقوية الصلة بين رضا العامل والأداء المالي وذلك من خلال المرور برضا الزبون؟ للإجابة بشكل عملي على هذا السؤال فيما يلي 10 خصائص مشتركة بين المنظمات التي استطاعت تقوية هذه العلاقة 2:

❖ قاموا بوضع مبادئ للقيادة :

هذا يعني آداب المهمة، على الرغم من كون السلوك الأخلاقي هو مكون تكميلي لبناء أساس قوي لرضا العامل. بشكل أدق، فهو يعني بأن تجعل المنظمة من الالتزام الطويل الأمد لكل من ارتباط العامل بها ورضاه جزءا لا يمكن أن يمحي من الصبغة الوراثة للمنظمة، وليس شيئا يلغى أو يهمل في الأوقات الصعبة. وفي هذا الصدد ميز LIKERT بين نمطين للقيادة الإدارية وهما: نمط القيادة المتمركز على العمل والنمط المتمركز على الموظف. هذا النمط الأخير يركز اهتمامه حول الموظف حيث يهتم برفاهية الموظف واثباع حاجاته وتطوره الوظيفي وكذلك نموه النفسي، مما يزيد من رضا شباع حاجا الأفراد وارتباطهم بالمنظمة وما ينجر عن ذلك من فوائد على المدى القصير والطويل.

❖ الإدارة تتصت وتستجيب

في مثل هذه المنظمات الإدارة تتفاعل مع عمالها، حيث تستخلص مدخلاتهم، وتقيمها وتقوم بالتغييرات بناءا عليها.

في الواقع، لدى العمال حاجة أساسية وهي أن تعرف الإدارة فيما يفكرون وتأخذ بالحسبان آراءهم، وبالتالي يحسون بأنهم محترمون. هناك فقط 36% من العمال يقولون بأن منظماتهم تطلب منهم آرائهم³. المشكل هنا هو أن المسيرين ليسوا مستمعين جيدين، ويقولون بأن العمل ليس مكانا لممارسة الديمقراطية

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، «إدارة الأعمال: النظريات ونماذج وتطبيقات»، ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 489-490.

² Marketing innovators, ما وضعه «The Effects of employee satisfaction on company financial performance», Marketing innovators international. Inc, 2005, p04 .

³ BRANHAM Leigh, «The 7 hidden reasons employees leave», Amacom, New York, 2005 ,p139.

ورغم ذلك، فهناك بعض الطرق تستطيع جميع المنظمات مهما كان نوعها تقديمها لعمالها إعطائهم أكثر حرية في إبداء آرائهم وإظهار الاحترام لهم من خلال الاستماع الجيد ومنها¹:

- ✓ إجراء اجتماعات 50/50 مع العمال، حيث تتكلم الإدارة لمدة 50% من الوقت حول أهدافها، إستراتيجيتها، أفكارها، بعد ذلك، يعطى باقي الوقت من الاجتماع للعمال للإجابة. يمكن أن تجرى هذه الاجتماعات بعد الفطور، الغداء، أو خلال الاجتماعات المنظمة؛ إجراء استقصاءات منتظمة للعمال والاستعداد للتحرك لكل ما يظهر من قصور، وأن هذا يزيد من رضاهم الوظيفي خاصة عندما يعلمون أن آراءهم تؤخذ بشكل جدي، وليست كل الاستقصاءات مكافئة؛
 - ✓ إجراء مقابلات للعمال الذين يرحلون من المنظمة لمعرفة الأسباب الجذرية لذهابهم؛
 - ✓ الخروج من المكتب وممارسة مبدأ "الإدارة بالتجوال"؛ -
 - ✓ جعل العمال يكتبون آراءهم بشكل لا يكشف شخصياتهم للمسيرين؛
 - ✓ ونشر الاقتراحات الموضوعية في صندوق الاقتراحات والعمل على أفضلها.
- ❖ لديها أنظمة مكافآت واعتراف قوية:

وذلك من خلال تطبيق برامج تحفيز تكون مدركة بشكل جيد من خلال المكافآت والاعتراف لذلك، فإن العمال سيهتمون بما يقومون به وبالتالي ستكون الدافعية في حالة مرتفعة دائما.

❖ الأهداف الفردية والتنظيمية معرفة ومفهومة بشكل جيد:

سيكون من المستحيل الوصول إلى رضا العمال ودافعيتهم إذا كانوا ال يفهمون - ولا يهتمون - كيف تساهم أعمالهم في تحقيق الفائدة للمنظمة وزبائنها، فالمنظمة الذكية تقيم هذه العالقات بطريقة واضحة جدا، وكما يقول «WELCH Jack إن ميدان الأعمال سهل، لكن التعقيدات تبرز عندما يمنع الأفراد من المعلومات الحيوية»².

❖ تؤكد على التدريب:

إن التدريب المناسب والمنتظم يزيد من نشاط العمال على كل المستويات، ويضمن بأن لديهم المهارات اللازمة للمنافسة - ومساعدة المنظمة لتنافس، - لذلك فهي تقوم بتدريب كبار المسيرين ليكونوا مدربين أكفاء لفريق العمل وبالأخص المهارات التكنولوجية.

¹ Ibid, pp. ، 140- 141.

² Harvard Business Essentials, «Hiring and keeping the best people», Harvard Business School Press, Massachusetts, 2002, p 62.

❖ تربط ما بين هو داخلي وما هو خارجي والعكس بالعكس:

إن المنظمات التي تأمل في بناء قاعدة من العمال الذين سيسخرون جل تفكيرهم وجهدهم لتحقيق الأهداف الخارجية، يجب أن تضع محل التنفيذ برنامج تسويقي متكامل يعكس كل المكونات سواء الداخلية أو الخارجية منها. وهنا يمكن القول أنه ال توجد منظمة يمكنها الوفاء بالتزاماتها الخارجية دون تحضير عمالها للوفاء بها.

❖ التأكيد على الاتصال:

إن قنوات الاتصال المفتوحة و المتكررة ضرورية لبناء صلة قوية بين جهود العامل والأهداف الخارجية، ولبناء الرضا لكل من العمال والزبائن.

❖ التأكيد على القياس:

إن المنظمات التي لديها معنى متطور وعالي لسلسلة رضا العامل- ثم الزبون - فالربحية غالبا ما تقيس كل شيء من رضا الزبون، رضا العامل، كفاءة العمليات... كل شيء. في هذا الإطار، من التقنيات المفيدة جدا والتي استخدمتها العديد من المنظمات لتحسين الرضا الوظيفي وهي المعلومات بهذا الإجراء، فعمليات التشخيص تكون مصاحبة بتدخلات هادفة مصممة المرتدة من الاستقصاء¹،

خصيصا لمعالجة المشاكل الخاصة بالمنظمة؛ أول خطوة هو إجراء استقصاء للرضا الوظيفي للعمال. بعد ذلك يتم تحليل المعطيات ووضعها في شكل تقرير يخصص للعمال الذين أجروا الاستقصاء. عادة، يتم إجراء اجتماعات مع العمال لمناقشة النتائج، إن الهدف من وراء إجراء الاجتماعات هو تطوير خطة عمل لحل القضايا التي لم يتم تغطيتها، ثم تقوم الإدارة بمراجعة الاقتراحات واختيار أكثرها نجاعة ليطبق².

❖ يفوضون العمال للعمل لصالح الزبائن :

أحيانا يقع الزبائن في حالات من الإحباط بسبب عجز العامل عن حل مشاكله بسبب تقيده بالقوانين والقواعد. إن القواعد شيء مهم، لكن عندما نقارن المنظمة التي يكون فيها العامل متشبثا بالقواعد عند تعامله مع الزبون بتلك التي يقوم فيها العامل المفوض بحل جميع مشاكل الزبون في الحال، فإلى أي منظمة سيعود الزبون مرة أخرى لينفق ماله؟

¹ Paul E. Spector, «Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, Consequences», Sage Publications , New York, 1997 , p 23.

² <https://ae.linkedin.com/pulse> تاريخ 2024/04/12 ساعة 16:50.

❖ يهتمون بالمدى القصير، ولكن يدبرون أيضا على المدى الطويل :

أشار البحث إلى أن المنظمات التي لديها التزام نحو تحقيق أهداف طويلة المدى تقوم ببناء مستوى عالي من رضا العامل مقارنة بالمنظمات التي لديها تحولات سريعة في أولوياتها، وهذا الالتزام نحو المدى البعيد يشجع العمال للبقاء وتقوية قدرتهم على المساهمة في الأداء المالي للمنظمة عاما بعد عام. إضافة إلى ما سبق، فالبد من تشجيع المرح في مكان العمل، ليس كل واحد منا لديه نفس الفكرة حول المرح، لكن الكثير يعلم أن النشاطات المرحية أو المسلية قد تكون وسيلة فعالة للقضاء على ضغط العمل، سواء كانت مخططة أو تلقائية. في الحقيقة، كلما كان مكان العمل أكثر ضغطا، والعمال منهكين، كلما زادت الحاجة للتسلية والمرح. وأوضحت الدراسات أن أماكن العمل المتمتع بجو عالي من المرح لديها تكاليف صحة منخفضة، إنتاجية عالية، ومعنويات مرتفعة ، لذا البد من مقارنة متوازنة تجمع بين الحلول الجدية لجميع أنواع ضغوط العمل والمرح التلقائي لخلق جو عمل أكثر سعادة.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى ثلاثة مطالب، المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي، اما في المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المالي ، وفي المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي ودوره في تحسين الاداء المالي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة برضا الوظيفي

1/- دراسة "ميلاط نصره" ، 2006 ، هذه الدراسة تحت عنوان "الحوافز والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية بمحطة إنتاج وتوزيع الكهرباء جيبل، وكانت هذه الدراسة مكملة لغرض نيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة .

حيث انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية الدراسة وهي : إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟ هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي بين العمال داخل المؤسسة . أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة فهو المنهج الوصفي، في حين أن أدوات جمع البيانات فلقد استخدمت الباحثة الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق كأدوات مساعدة .

ولقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية المنتظمة، حيث قامت بتقسيم مجتمع الدراسة إلى 11 طبقة اعتماد على عدد المصالح الموجودة وأخيرا قامت بحساب المدى بتقسيم العدد الكلي للعمال والمقدر بـ 171 عاملاً على العينة المختارة وهي 34 عامل، فكان المدى يساوي تقريباً 5 . توصلت الدراسة إلى

النتائج التالية :

بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف ولا يلبي حاجاتهم المختلفة، ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم، مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وجعلهم غير راضين عن عملهم، وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضئيل يؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة، يخلق نوع من التلاحم بين العمال والمؤسسة وتجعله لا يفكر في مغادرتها، مما يؤدي إلى استقراره وشعوره الدائم بالرضا الوظيفي.

2/- دراسة بوغراب حدة ، 2013-2014 ، هذه الدراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية بملبنة الحليب بوسعادة ، رسالة ماستر غير منشورة، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة ، حيث انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية الدراسة : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟"

هدفت الدراسة إلى : معرفة علاقة الاتصال النازل بالأداء الوظيفي للعمال، معرفة علاقة الاتصال الصاعد بالأداء الوظيفي للعمال، وأيضا معرفة هل للوسائل الاتصال مساهمة في زيادة الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

وقد اتبعت الباحثة منهج الوصفي التحليلي ، كما قامت الباحثة باستخدام برنامج spss لدراسة المتغيرات وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على 40 عامل بملبنة الحليب، وأهم ما توصلت إليه من نتائج: أظهرت الدراسة بأن الاتصال النازل يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل من خلال لجوء الإدارة لطلب رأي العمال حول مسائل تخص عملهم يؤدي إلى حل مشكلاتهم، أيضا الاتصال الصاعد يزيد من شعور العمال بالانتماء والولاء للمؤسسة من خلال الاهتمام بهم ، استقبالهم والاستماع إليهم ، أما وسائل الاتصال تختلف من موظف لآخر حسب قدرته على استخدام الوسائل و الآلات عند القيام بعمل داخل المؤسسة.

3/- دراسة " سعد الله عيشاوي" و"عبد الحليم الصديقي" ، 2014-2015 ، هذه الدراسة تحت عنوان : الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماستر ، تخصص تنظيم وعمل، كمية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر .

حيث انطلق الباحث في دراستها من إشكالية الدراسة وهي "ما طبيعة العلاقة بين الضغوط المهنية والأداء الوظيفي لدى أساتذة المدرسة الابتدائية؟"

هدفت الدراسة إلى هدفين: طبيعة العلاقة بين عبء الدور الوظيفي و الأداء الوظيفي، طبيعة العلاقة بين غموض الدور الوظيفي والأداء الوظيفي، أيضا طبيعة العلاقة بين صراع الدور الوظيفي والأداء الوظيفي .

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي وكانت أدوات الدراسة تتمثل في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 82 أستاذ.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أظهرت الدراسة أنه كلما كان مستوى عبء الدور مرتفعاً كان مستوى الأداء منخفضاً أيضاً، كلما كانت دائرة الغموض واسعة سواء من حيث نقص المعلومات أو غيابها كان مستوى الأداء منخفض ومنه العلاقة ضعيفة، أما كلما كان مستوى الصراع مرتفعاً كان مستوى الأداء منخفضاً خاصة عند غياب الأهداف ومنه العلاقة بنسبة مقبولة.

4/- دراسة " هاجر موسى" 2015-2016 ، هذه الدراسة تحت عنوان " أثر الرضا الوظيفي" على أداء العاملين بجامعة بسكرة" رسالة ماجستير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر.

حيث انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية الدراسة وهي "ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ؟ هدفت الدراسة إلى : التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة، كذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين.

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة : المنهج الوصفي وكانت أداة الدراسة الاستمارة الموزعة على عينة تتكون من 200 عامل بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة بشكل عام متوسطاً، كذلك مستوى تأثير الرضا على أداء العاملين مرتفعاً، أما مستوى الرضا عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين يقدر عند مستوى دلالة إحصائية بـ (0.05).

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء المالي

1/- دراسة « عبد الناصر شحدة السيد أحمد » ، 2008 ، هذه الدراسة تحت عنوان الأهمية النسبية للنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم السيولة وجودة الأرباح ،سالة ماجستير في

المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ،جامعة عمان ، حيث انطلق الباحث في دراستها من إشكالية الدراسة وهي : مدى أهمية النسب

المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم السيولة وجودة الأرباح ؟

هدفت الدراسة إلى : إبراز دور النسب المالية والتفريق بين صافي الأرباح المحاسبي وصافي التدفق النقدي، ومدى تأثير هذه النسب على اتخاذ القرارات المالية في الممارسات الوظيفية، شملت الدراسة عينة تتشكل من 95 فردا منهم 30 فرد من محلي الائتمان في البنوك التجارية الأردنية و65 فردا من محلي الأوراق المالية في بورصة عمان، تم توزيع استبيان عليهم، وكذا استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على أهمية النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية .

أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة : المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل المعطيات النتائج .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : من النتائج التي توصل إليها الباحث نلخصها في النقطتين التاليتين:

- النسب المشتقة من قائمة التدفقات النقدية تعتبر أداة هامة لتقييم كل من السيولة و جودة الأرباح من وجهتي النظر محل الدراسة ؛

- وجود اختلاف بين وجهتي النظر في التحليل حول الأهمية النسبية في حالة تقييم السيولة وعدم وجود اختلاف في وجهتي النظر حول الأهمية النسبية في تقييم جودة الأرباح.

2/- دراسة " Leonie Jooste " 2009 Cash flow ratios as yardstick for evaluating performance in African businesses , Jornal of managerial finance, vol financial 32, No 7, ، تهدف الدراسة إلى مقارنة كيفية تقييم أداء المؤسسات في جنوب إفريقيا والمؤسسات الأمريكية، وهذا باستخدام مؤشرات قائمة التدفقات النقدية، حيث اعتمد الباحث الأسلوب المقارن من خلال مقارنة الدراسات الميدانية لكل من Jooste 1999 في جنوب إفريقيا و Mielke & Giacomimo في الولايات المتحدة و إظهار أي المؤشرات المستخرجة من قائمة التدفقات هي الأكثر تأثيرا في كل قطاع و تم التوصل للنتائج التالية :

- نسبة كفاية التدفق النقدي تظهر قدرة المؤسسات الجنوب افريقية على الوفاء بالتزاماتها مقارنة بالمؤسسات الأمريكية، كون أن التدفقات النقدية عن الأنشطة الاستثمارية لجنوب إفريقيا أكثر توليدا لتدفقات نقدية مقارنة بالولايات المتحدة.

3/- دراسة " أمال بلحمو " 2010-2012 ، هذه الدراسة تحت عنوان : تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة دراسة حالة مؤسسة الأجر ، مذكرة ماستر أكاديمي في مالية

المؤسسة، جامعة ورقلة . حيث انطلق الباحث في دراستها من إشكالية الدراسة حول: مدى مساهمة جدول التدفقات الخزينة في تقييم الأداء المالي ؟ أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة : حيث اعتمدت الباحثة على المنهج التجريبي استنادا على دراسة حالة واعتمادها على جمع المعطيات المالية و المتمثلة في الميزانيات وجداول الحسابات وجدول تدفقات الخزينة، وقد تم التوصل للنتائج التالية:

- سجلت المؤسسة نتائج ايجابية خلال الفترة المدروسة وهذا ما جعلها متوازنة ماليا على المدى الطويل ؛
- تحقيق المؤسسة لخزينة موجبة على مستوى عمليات الاستغلال وبالتالي تحقيق خزينة موجبة ومتوازنة تتعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسة .

4/- دراسة " أحمد صالح" 2013-2014 ، هذه الدراسة تحت عنوان : استخدام جدول تدفقات الخزينة في التقييم المالي قصير الأجل ، مذكرة ماستر أكاديمي في الدراسات المحاسبية والجبائية المعمقة، جامعة ورقلة ، الجزائر ، حيث انطلق الباحث في دراستها من إشكالية الدراسة وهي أهمية جدول تدفقات الخزينة و دوره في التقييم المالي للمؤسسة الاقتصادية، و قد تم اعتماد المنهج التجريبي استنادا على دراسة حالة من خلال الاستعانة بالقوائم المالية، حيث خلصت الدراسة إلى:

- إعطاء أهمية أكبر لجدول تدفقات الخزينة باعتباره أهم أدوات التخطيط من خلال قراء و تحليل نتائجه بشكل جيد، و كذا استخدام مؤشرات و أدوات التقييم المالي .

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بدور الرضا الوظيفي في تحسين الاداء المالي

1/- دراسة " شريف عمارة " ،2014، هذه الدراسة تحت عنوان ، دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة "الأبحاث الاقتصادية" لجامعة البليدة - 2 العدد 11 ديسمبر 2014 ، حيث انطلق الباحث في دراستها من إشكالية الدراسة وهي : كيف يمكن للرضا الوظيفي للعاملين أن يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

هدفت الدراسة إلى التنويه بالدور المتجدد للرضا الوظيفي في حقل المعرفة وأهمية قياسه، والآلية هذه المرة ليس من علم الاجتماع أو علم النفس وانما من علم الاقتصاد، باعتباره مؤشرا للرفاه الذاتي للفرد والنتائج الاقتصادية العامة مثل دوران العمل والإنتاجية ولعل من أهم نتائج الرضا الوظيفي والتي القت تأييدا متزايدا من طرف الباحثين هو الأداء المالي، والذي يعتبر هدف كل مؤسسة تسعى للبقاء في ظل التنافسية المتزايدة في عصر المعرفة وازدهار قطاع الخدمات، سيتم توضيح العالقة بين الرضا الوظيفي والأداء المالي من خلال شرح سلسلة خدمة-ربح.

2/- الدراسة " عميور سفيان" 2016 ، هذه الدراسة تحت عنوان : علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية – جيجل- حيث انطلق الباحث في دراستها من إشكالية الدراسة وهي هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وتحسين الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

هدفت الدراسة إلى : فهم مكونات الرضا الوظيفي ونتاجية المؤسسة في ضوء التراث النظري والإمبريقي ، إيضاح الارتباطات القائمة بينهما في ظل التفسيرات النظرية ، وكذا إبراز أهم العوامل المؤدية إلى تحسين الإنتاجية للعاملين بالمؤسسة الجزائرية .
أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة : الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات الاستمرات ، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجب معرفة العلاقة الموجودة بين تحقيق الرضا الوظيفي للعامل وتحسين إنتاجيته في المؤسسة من خلال الاستناد إلى التراث النظري سواء في علم الاجتماع التنظيم أو علم الاقتصاد ذات الصلة ، حتى يتم تدارس الموضوع علمياً ، ثم كان اللجوء إلى الميدان كضرورة لتقصي الحقائق وفق خطة الصلة، منهجية وأدوات بحث مساعدة، وقد تم التوصل إلى نتائج لها دلالات بشأن علاقة الرضا الوظيفي بتحسين الإنتاجية بعد قياس مؤشرات مختارة تجمع بين الواقع الفعلي وما يصرح به الباحثين .

3/- دراسة " Maxwel Samuel Amazu " 2010 ، Cash flow ratio as a measure of performance of listed companies in emerging economic : The Gana example،رسالة مقدمة شهادة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة سانت كليمنتس، أيسلندا، مارس 2010 تهدف الدراسة إلى تقييم الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسات باستخدام تحليل التدفق النقدي، وقد أعتمد منهج التحليلي و شملت الدراسة عينة تتكون من مجموعة من المؤسسات المدرجة في بورصة غانا حيث تم اختيار مؤسستين من كل قطاع و تم حساب تسعة نسب للتدفق النقدي لها خلال الفترة (2003-2005)، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

فيما يخص تحليل السيولة فان المؤشرات النقدية هي أكثر موثوقية من المؤشرات المستتبهة من الميزانية وجدول حسابات النتائج، كون بيانات الميزانية ثابتة وبيانات جدول النتائج يحتوي على العديد من المخصصات غير النقدية ؛

• التدفق النقدي يمكن أن يتخذ كمقياس واحد لتقييم المؤسسة كونه يركز على العمليات الفعلية النقدية ويستثني المصاريف غير النقدية، ويعد من المقاييس المهمة المستخدمة من قبل المستثمرين لتقييم الشركات

- يمكن اعتماد بيانات ونسب التدفقات النقدية كأساس لاتخاذ قرارات الاستغلال والاستثمار كون المستثمر يبحث عن الاستثمارات الأكثر تدفق نقدي كونه يكون أكثر أماناً؛
 - توصل الباحث أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو أفضل نافذة للاستثمار في غانا.
- لقد تناولنا في المبحث السابق مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأقدم إلى الأحدث ، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات، وسوف نقوم بعمل مقارنة بين دراسات السابقة ودراستنا :

الجدول (1-1) يوضح العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
أُنجزت هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي ، 2024/2023 أما بالنسبة للحدود الجرائر ، المكان محل الدراسة .	- تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من السنوات 2008 إلى غاية 2016 ، حيث تشمل الدراسات البلدان التالية : عمان ، فرنسا ، الأردن، الجزائر، المملكة المتحدة .	من حيث الزمان والمكان
ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي فرق العمل بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة العينة	ركزت مختلف الدراسات على عينات مختارة وموجهة إلى مجموعة من العاملين والمديرين ورؤساء فرق العمال.	من حيث العينة
استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي مركز الضرائب ولاية البيض	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص وتمثلت في (خدمانية، صناعية، تجارية، إنتاجية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية	من حيث نوع القطاع
-تناولت الدراسة الحالية متغيرات مختلفة منها: -الرضا الوظيفي ؛ -الاداء المالي ؛	-تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: -الرضا الوظيفي ؛ -الاداء المالي ؛	من حيث المتغيرات

<p>هدف دراستنا إلى الوقوف على دور الرضا الوظيفي في تحسين اداء العاملين.</p>	<p>هدفت مختلف الدراسات إلى الوقوف على مدى تأثير الرضا الوظيفي على اداء العاملين .</p>	<p>من حيث الهدف</p>
---	---	---------------------

المصدر من إعداد الطالبين

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل من خلال المبحث الأول إلى أهم الأدبيات النظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي، وإبراز أهمية الاداء المالي بالاستعانة بالمشورات المستخرجة من قائمة التدفقات، أما المبحث الثاني والمتعلق بالأدبيات التطبيقية فقد ركزنا على بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة حيث كانت اغلبها تهدف إلى إظهار أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الاداء المالي، حيث تم ذكر أهم النتائج المتوصل إليها والتي القت تأييدا متزايدا من طرف الباحثين هو الاداء المالي، والذي يعتبر هدف كل مؤسسة تسعى للبقاء في ظل التنافسية المتزايدة في عصر المعرفة وازدهار قطاع الخدمات.

الفصل الثاني

دراسة حالة مركز الضرائب CDI

ولاية البيض

تمهيد :

بعد أن تناولنا في الفصل السابق أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بالموضوع حيث استخلصنا إلى أن الرضا الوظيفي في المؤسسة من أهم الأشياء التي تحسن من أدائها المالي، والتي تحظى بالاهتمام من طرف إدارة الموارد البشرية للمؤسسات بصفة خاصة، حيث تسعى الإدارة العليا بالمؤسسات بصفة عامة وتسعى هذه الأخيرة جاهدة وراء تفعيل الرضا الوظيفي للعاملين من أجل تحسين الأداء المالي. ولذلك تم تخصيص هذا الفصل لتناول موضوع دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي وإسقاطها على مركز الضرائب CDI-ولاية البيض بحيث سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول التقديم بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فيتضمن أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة أما المبحث الثالث سنحاول من خلاله تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التقديم بالمؤسسة محل الدراسة

هي إدارة عمومية تأسست بموجب قرار وزاري مؤرخ في 30 ابريل 1991 كانت من قبل التاريخ المذكور تابعة لمديرية التنسيق المالي التي كانت تضم المديرية الفرعية لضرائب الوعاء والمديرية الفرعية لضرائب التحصيل، والمديرية الفرعية للخرينة والمراقبة المالية، والمديرية الفرعية للمالك الدولة ومسح الأراضي بحيث كانت تضم آنذاك مديرية التنسيق المالي ولها صلاحيات التكفل بتسيير وضعية الموظفين وتسيير أحوالهم والتنسيق ما بين المديرية الفرعية.

إلا أنها بتاريخ 30 ابريل 1991 صدر قرار بتنظيم المصالح الخارجية لإدارة الجبائية وصلاحياتها، أصبحت مديرية ولائية تضم ثلاثة مديريات فرعية هي:

- 1- المديرية الفرعية للعمليات الضريبية والتحصيل؛
- 2- المديرية الفرعية للوسائل؛
- 3- المديرية الفرعية للمنازعات والرقابة الضريبية.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

أولا : تعريف مركز الضرائب CDI -البيض -

يعد مركز الضرائب من المصالح الخارجية المهمة للمديرية الولائية للضرائب والذي يتم من خلاله القيام بالعمليات المتعلقة بمتابعة الضرائب.

1- نشأة وتطور المؤسسة:

يعتبر مركز الضرائب من الهياكل المستحدثة لإدارة الجبائية، حيث يتكفل بمسك وتسيير الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين لمجال اختصاصه والمتمثلين في:

✓ المؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي والغير التابعة لمجال اختصاص مديرية كبريات الشركات المكلفين أصحاب أعمالهم الحرة؛

✓ الشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين الخاضعين لضريبة برسم المداخل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات ؛

✓ المكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية .

وتقسم مراكز الضرائب الى ثالث أصناف، وذلك تبعا لعدد الملفات المسيرة من قبل المركز وهي كالاتي:

الصنف الأول: عدد الملفات أكبر من 8000 ملف؛

الصف الثاني: عدد الملفات أكبر من 4000 ملف وأقل من 8000 ملف؛

الصف الثالث: عدد الملفات أقل من 4000 ملف؛

أما فيما يخص مركز الضرائب بالبيض فقد تم افتتاحه بتاريخ، 2016/12/24 ويضم حاليا 50 عاملا موزعين على مختلف مصالح المركز، ويعالج المركز 3800 ملف جبائي وذلك حتى تاريخ 2024/04/22¹.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز الضرائب CDI - البيض - .

يتضمن مركز الضرائب ضمن هيكله التنظيمي ثالث 03 مصالح رئيسية ومصطلحتين تسمى بمصالح الرئيس وقباضتين ثانويتين:

أولا: المصالح الرئيسية

المصلحة الرئيسية للتسيير

وهي مكلفة بالقيام بالوظائف التالية:

✓ التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء والمراقبة

الجبائية، ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتياجات؛

✓ اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة لبرنامج الرقابة اعتمادا على المستندات أو المراجعة المحاسبية؛

✓ إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح

الأخرى والحرص على انسجامها؛

تنظم هذه المصلحة الرئيسية ضمن خمس مصالح فرعية وهي:

✓ مصلحة جباية القطاع الصناعي؛

✓ مصلحة جباية قطاع البناء والأشغال العمومية؛

✓ مصلحة جباية القطاع التجاري؛

✓ مصلحة جباية قطاع الخدمات؛

✓ مصلحة جباية قطاع المهن الحرة.

¹وثائق ما حوذة من مديرية الضرائب ولاية البيض - ولاية البيض .

المصلحة الرئيسية للرقابة والبحث

تقوم بالأدوار التالية:

✓ إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها؛

✓ اقتراح عملية الرقابة وإنجازها مع إعداد جداول إحصائية وحوالٍ تقييمية دورية.

وتنظم هذه المصلحة في أربع 4 مصالح فرعية وهي:

أ- مصلحة البحث عن المادة الخاضعة للضريبة

تتخصر مهام هذه المصلحة في:

✓ إعداد برامج دورية للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تفعيل حق الاطلاع ؛

✓ اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة في برنامج الرقابة إنطلاقاً من المعلومات المجمعة.

ب-مصلحة الرقابة

تعمل هذه المصلحة في شكل فرق وتنحصر مهامها في:

✓ إنجاز برامج الرقابة على أساس المستندات والرقابة في عين المكان؛

✓ إعداد إحصائيات دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج الرقابة وتقييم مردودها.

ت-مصلحة البطاقية والكشوفات

هذه المصلحة مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

✓ تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية لإعلام والاستعلام بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها

وتحصيلها؛

✓ مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها- التمثل

بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.

ث-مصلحة التدخلات

تعمل هذه المصلحة في شكل فرق وتنحصر مهامها في :

✓ برمجة وإنجاز التدخلات بعنوان تفعيل حق التحقيق وحق الزيارة والرقابة؛

✓ إنجاز المعاينات الضرورية لوعاء الضريبة والعمل على مراقبتها وتحصيلها؛

✓ اقتراح ملفات المكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم.

المصلحة الرئيسية للمنازعات :

تنظم المصلحة الرئيسية للمنازعات في ثلاث مصالح فرعية وهي :

➤ مصلحة الاحتجاجات ؛

➤ مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية؛

➤ مصلحة التبليغ والأمر بالدفع .

ثانيا: مصالح الرئيس:

تدرج ضمن مصالح الرئيس لمركز الضرائب مصلحتين:

✓ مصلحة الاستقبال والإعلام ؛

✓ مصلحة الإعلام الآلي و الوسائل؛

ثالثا: القبضة :

تكلف لاسيما بما يأتي:

✓ التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة، ومتابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛

✓ تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري

للضريبة؛

✓ مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة، وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

وتضم القبضة ثلاث مصالح:

✓ مصلحة الصندوق؛

✓ مصلحة المحاسبة؛

✓ مصلحة المتابعات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بمنهجية الدراسة، العينة، أداة الدراسة، كما يحتوي على كافة الإجراءات التي تم القيام بها، والأساليب الإحصائية المعتمدة.

المطلب الأول: أساسيات الدراسة وأدواتها

الفرع الأول: منهجية الدراسة والعينة

- **منهجية الدراسة:** اعتمدنا على المنهج "التحليلي" وذلك في مركز الضرائب بولاية البيض. واعتمدنا في ذلك على توزيع الاستبانة وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss.
- **عينة الدراسة:** تم توزيع 40 استبانة على موظفي مركز الضرائب بولاية البيض خلال شهر ماي من سنة 2023 استرجعنا منها 38 استبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (1.2): عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة

النسبة %	العدد	المؤسسة
100	40	الاستبانات الموزعة
95	38	الاستبانات المسترجعة
87.5	35	الاستبانات القابلة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين

من الجدول أعلاه يتضح أننا وزعنا 40 استبانة أي بنسبة 100 بالمئة في حين استرجعنا منها 38 استبانة وذلك بنسبة 95 بالمئة، وكان من بينها 35 استبانة قابلة للتحليل أي بنسبة 87.5 بالمئة حيث قمنا بإقصاء 03 استبانات لكونها غير قابلة للتحليل.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج spss، كالتكرارات والنسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، معاملات الارتباط، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية وذلك لمعرفة دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض، واحتوى الجزء الأول على البيانات الشخصية للعاملين في مركز الضرائب، أما المحور الأول، فقد احتوى على فقرات لوصف متغير الرضا الوظيفي.

تكون هذا المحور من خمس أبعاد أساسية وهي المحتوى الوظيفي، جماعة العمل، الأجور والمكافآت، التطوير المهني، الإشراف والترقية. وفي كل بعد منهم أربع فقرات أساسية إذ اشتمل المحور على 20 عبارة مقسمة عليهم. وبالنسبة لآخر محور في الاستبانة فقد احتوى على ثمان عبارات تتعلق جميعها بتحسين الأداء المالي في المؤسسة. وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي للحيازة على الإجابات المرجوة، حيث تم تقسيم درجات الإجابة كالآتي:

الجدول (2.2): درجات مقياس ليكارت الخماسي:

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على سعد النفعي، أساليب التقويم (الاستبانة أسلوب ليكارت) - [https://shms-](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/150111.pdf)

[prod.s3.amazonaws.com/media/editor/150111.pdf](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/150111.pdf) تاريخ الاطلاع 2024/04/01 على 23:20 ص 16

والجدول الموالي نبين فيه تحديد اتجاه آراء المستجوبين، وفقا للمتوسط الحسابي في مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول (3.2): اتجاه الرأي حسب مقياس ليكارت الخماسي:

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
01	من 1 إلى 1.80 درجة	لا أوافق بشدة
02	من 1.81 إلى 2.60 درجة	لا أوافق
03	من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد
04	من 3.41 إلى 4.20 درجة	أوافق
05	من 4.21 إلى 5 درجة	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على <http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html> تاريخ

الاطلاع 2023/06/10 على 23:58

المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة يقصد بالصدق والثبات أن تتمكن الاستبانة من قياس ما وضعت لقياسه، ومن ثم معرفة صدق الأداة عن طريق عرضها على المحكمين ومعرفة صدق الاتساق الداخلي اعتمادا على معامل الارتباط. ولقياس ثبات الاستبانة فنحسب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على ثبات الاستبانة إن فاقت نسبته 60 بالمئة.

• **صدق الاتساق الداخلي:** ونقصد به صدق المحتوى، حيث يقيس مدى اتساق عبارات الاستبانة، عن طريق حساب قوة العلاقة بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، من خلال حساب معامل "بيرسون". كما يلي:

➤ **صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:** نبينه من خلال الجدول التالي:

الجدول (4.2): معاملات ارتباط "بيرسون" للعبارات في المحور الأول: الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
البعد الأول: المحتوى الوظيفي			
01	محتوى عملي يتناسب مع مهاراتي واهتماماتي ومؤهلاتي	0.708	0.000
02	لا يسبب عملي أي ملل لأنه لا يوجد فيه تكرار	0.758	0.000
03	نشعر بالرضا تجاه المهام والمسؤوليات الموكلة إلينا	0.853	0.000
04	ظروف المؤسسة من إضاءة وتكييف ملائمة للإنجاز	0.786	0.000
البعد الثاني: جماعة العمل			
05	المؤسسة تشجعنا على العمل بروح الفريق	0.714	0.000
06	يسير الاتصال داخل الجماعة الواحدة بشكل جيد	0.704	0.000
07	هناك تفاعل وتعاون جيد بين الزملاء في العمل	0.851	0.000
08	توفر المؤسسة الأدوات الملائمة في العمل	0.641	0.000
البعد الثالث: الأجور والمكافآت			
09	تثمن المؤسسة جهودنا وتقدم مكافآت تتناسب مع مستوى الأداء	0.862	0.000
10	الأجور المقدمة لنا تتناسب مع الجهود المبذولة	0.746	0.000
11	تصرف الأجور والمكافآت في وقتها المحدد دون تأخير	0.803	0.000
12	تتلاءم الأجور والمكافآت مع المستوى المعيشي السائد	0.743	0.000

البعد الرابع: التطوير المهني			
13	0.753	0.000	تقدم المؤسسة دورات للتطوير وتعلم المهارات الجديدة
14	0.834	0.000	نستفيد دائما من ورشات العمل التي تقدمها المؤسسة
15	0.744	0.000	تسمح المؤسسة بتعزيز قدراتنا وتنميتها
16	0.730	0.000	ترسم المؤسسة خططا مهنية تتناسب مع أهدافنا المهنية الشخصية
البعد الخامس: الإشراف والترقية			
17	0.797	0.000	يُظهر المدير التقدير والاحترام ويأخذ آرائنا بجدية
18	0.754	0.000	يقدر المدير جهودنا ويقدم المساعدة عند الحاجة
19	0.423	0.000	تمتاز أوامر المدير بالدقة والوضوح ويعلمنا بأي فرص للترقية
20	0.446	0.000	تتناسب الترقية في المؤسسة مع المناصب الممنوحة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نرى بأن جميع معاملات الارتباط "بيرسون" بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا وذلك عند مستوى 0.000 وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.708 و 0.853 ما يدل أن هناك ارتباط قوي ودال إحصائيا. أما بالنسبة للبعد الثاني فقد كانت جميع معاملات الارتباط بينه وبين الدرجة الكلية للبعد دالة إحصائيا عند مستوى 0.000 وتراوحت معاملات الارتباط بين 0.641 و 0.851، والأمر ذاته بالنسبة للبعد الثالث الذي تراوحت معاملات الارتباط فيه بين 0.743 و 0.863 وقد كان دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.000. وكذا البعد الرابع تراوحت معاملات الارتباط فيه بين 0.730 و 0.834 و عند مستوى دلالة 0.000. أما البعد الخامس فقد تراوحت معاملات الارتباط فيه بين 0.423 و 0.797 وعند مستوى دلالة 0.000. ومن خلال ذلك يمكننا القول أن جميع عبارات المحور الأول متسقة مع أبعادها، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.

➤ صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: نبينه من خلال الجدول التالي:

الجدول (5.2): معاملات ارتباط "بيرسون" للعبارات في المحور الثاني: تحسين الأداء المالي

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	درجة المعنوية
المحور الثاني: تحسين الأداء المالي			
21	يساهم التكوين والتدريب المستمر في الرفع من الأداء المالي في المؤسسة	0.707	0.000

0.000	0.716	تتوفر لدينا كافة الأدوات التي تسمح بالتنبؤ بالأداء المالي المستقبلي	22
0.000	0.607	تعمل المؤسسة على تحسين المؤشرات المالية لقياس الأداء المالي بشكل جيد	23
0.002	0.507	تعمل الحوافز وتشجيع الإبداع على تحقيق نتائج مالية مبتكرة	24
0.001	0.546	نعمل بجدية لرفع الفرص التي تسمح بتحقيق الربحية	25
0.000	0.622	تشجعنا المؤسسة على الابتكار في النماذج التمويلية وإدارة المال	26
0.000	0.585	نقيس بشكل منتظم وباستمرار الأداء المالي في المؤسسة	27
0.000	0.631	هناك ممارسات مالية فعالة لتحسين الأداء المالي	28

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن جميع عبارات المحور الثاني والمتعلق بتحسين الأداء المالي كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000 وتراوحت معاملات الارتباط "بيرسون" فيها ما بين 0.507 كأدنى ارتباط و0.716 كأعلى ارتباط مما يدل على أنّ جميع عبارات المحور الثاني كانت متسقة داخليا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني.

➤ **الصدق البنائي لمحاور الدراسة:** نبينه من خلال الجدول التالي:

الجدول (6.2): الصدق البنائي لمحاور الدراسة

المحور	معامل الارتباط	درجة المعنوية
المحور الأول: الرضا الوظيفي	0.974	0.000
المحور الثاني: تحسين الأداء المالي	0.672	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا معامل الارتباط "بيرسون" لمحاور الاستبانة، حيث بلغ في المحور الأول 0.974 وبدرجة معنوية 0.000 أما المحور الثاني فبلغ 0.672 وبدرجة معنوية 0.000 وهذا ما يبين بأن جميع عبارات الاستبانة كانت متسقة داخليا، ومنه فإن الاستبانة تتسم بصدق الاتساق الداخلي.

➤ **ثبات أداة الدراسة**

نقصد بثبات الاستبانة أن نتحصل على نفس النتائج إذا قمنا بتوزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف، ويتم قياس ثبات الاستبانة عن طريق معامل "ألفا كرونباخ" والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (7.2): معامل "ألفا كرونباخ"

المحور	معامل "ألفا كرونباخ"
محاور الاستبانة	0.97

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ فقرات الاستبانة تتسم بالثبات وذلك لأن معامل الثبات الكلي بلغ 0.97 أي 97 بالمئة، وهذا ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة التطبيقية.

الفرع الثاني: تحليل نتائج خصائص العينة ومحاور الدراسة

نتطرق في هذا الفرع إلى وصف خصائص أفراد العينة كالخصائص الشخصية، وكذا الخصائص الأخرى، وفيما يلي نعرض ذلك:

- الجنس: يوضح الجدول التالي متغير الجنس عند أفراد العينة كالاتي:

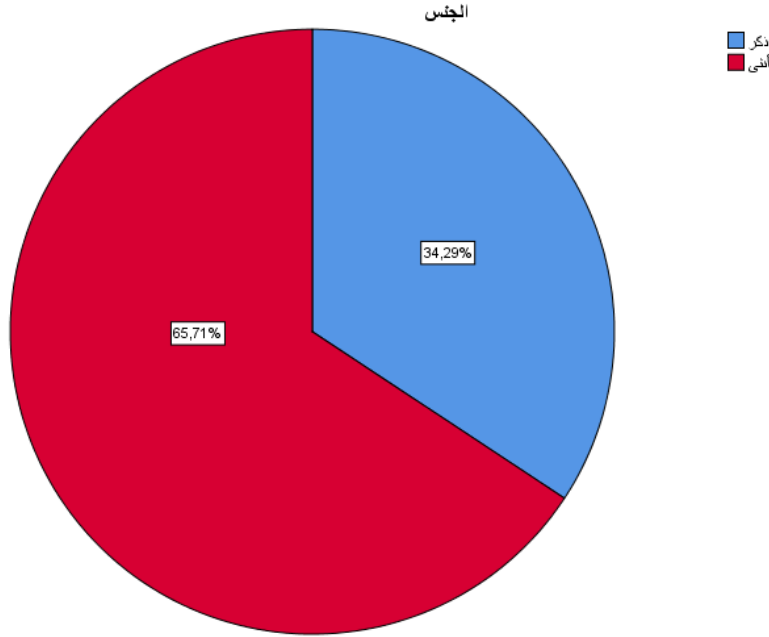
الجدول (8.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	12	34.3
أنثى	23	65.7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أنّ 34.3 بالمائة من عينة الدراسة هم ذكور، بينما 65.7 بالمائة يمثلون فئة الإناث، وهذا راجع لطبيعة العمل في مركز الضرائب لأنه لا يقتضي صعوبة أو عملا خارج المؤسسة، وغالبا ما يكون في الأقسام فقط ولتوضيح أكثر يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الشكل (2.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

- السن: يوضح الجدول التالي متغير السن لأفراد العينة كما يلي:

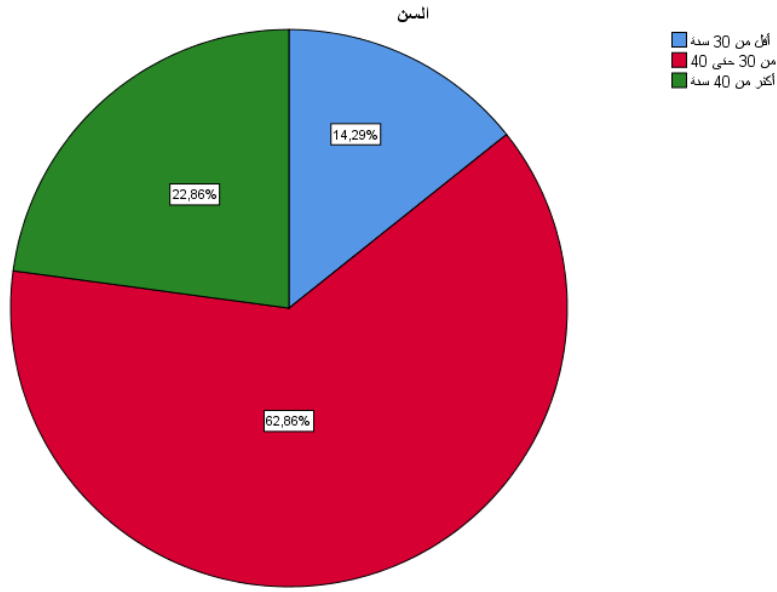
الجدول (9.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
14.3	05	أقل من 30 سنة
62.9	22	من 30 إلى 40 سنة
22.9	08	أكثر من 40 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ غالبية عمّال المؤسسة يتراوح عمرهم بين 30 سنة و 40 سنة، وذلك بنسبة 62.9 بالمئة من العينة ككل، بينما بلغت نسبة 14.3 بالمئة فقط للفئة الأقل من 30 سنة، و 22.9 بالمئة ممن يفوق عمرهم 40 سنة وهذا يعني أنّ غالبية عمال المؤسسة شباب ومنهم ذوي خبرات السابقة في المجال، وهذا ما تقتضيه طبيعة العمل والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الشكل (3.2): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

• المستوى التعليمي: نوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة من خلال الجدول التالي:

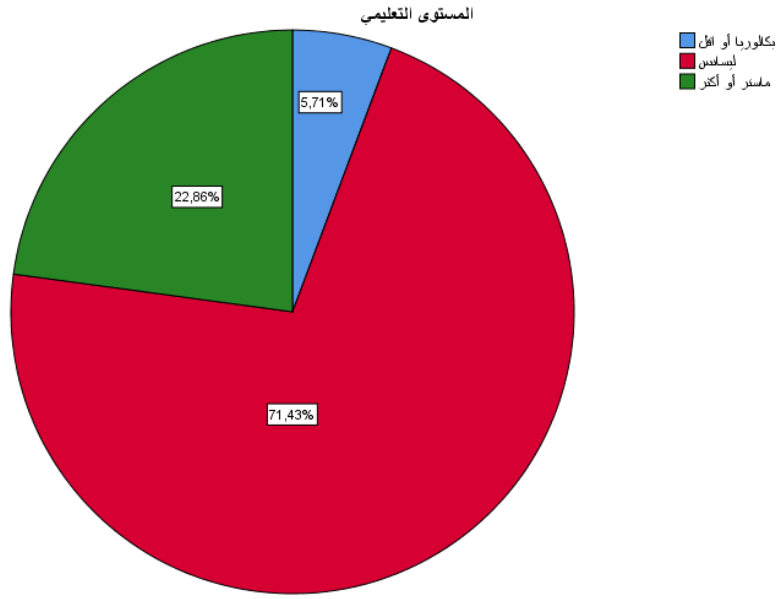
الجدول (10.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
05.7	02	بكالوريا أو أقل
71.4	25	ليسانس
22.9	08	ماستر أو أكثر
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب مستواهم التعليمي، حيث نلاحظ أنّ أكثر نسبة كانت لأصحاب الليسانس بنسبة 71.4 بالمائة، في حين بلغ أصحاب الماستر 22.9 بالمائة، أمّا من لديهم مستوى البكالوريا أو أقل فقد بلغ 05.7 بالمائة، ممّا يدل على أن المستوى التعليمي للعينة جيّد وذو كفاءة عالية، وثقافة مرتفعة، وهذا ما سيحسن من جودة نتائج الدراسة، ونوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

الشكل (4.2): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج spss

- الأقدمية في العمل: نبيّن أدميه عمال مركز الضرائب في مجال عملهم من خلال الجدول التالي:

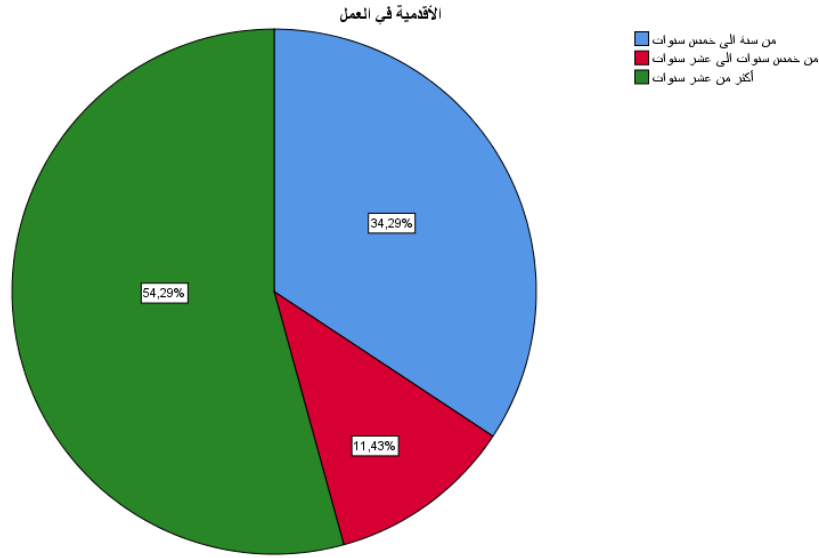
الجدول (11.2): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
من سنة إلى 05 سنوات	12	34.3
من 05 سنوات إلى 10 سنوات	04	11.4
أكثر من 10 سنوات	19	54.3
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل، حيث كان غالبية العمال يمتلكون خبرة لأكثر من 10 سنوات في مجال عملهم وذلك بنسبة 54.3 بالمئة، بينما كان 34.3 بالمائة من النسبة الإجمالية من يمتلكون خبرة ما بين 01 إلى 05 سنوات، وأقل نسبة بلغت 11.4 بالمائة للأفراد الذين لديهم خبرة من 05 سنوات إلى 10سنوات. وهذا ما يدل على أن مركز الضرائب يمتلك عمال ذوي خبرات فائقة في مجالهم، ويتيح من إمكانية إعطاء نتائج جيّدة. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل:

الشكل (5.2): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: مخرجات برنامج SPSS

● تحليل محاور الدراسة

- تحليل عبارات المحور الأول

نعرض فيما يلي تحليلاً لعبارات المحور الأول من خلال كل بعد كما يلي:

✓ تحليل عبارات البعد الأول: المحتوى الوظيفي: وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول (12.2): تحليل فقرات البعد الأول: المحتوى الوظيفي

مستوى القبول	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التكرار النسبة %	الفقرات
أوافق	04	0.944	04.14	12	20	01	00	02	التكرار	01
				34.3	57.1	02.9	00	05.7	النسبة %	
محايد	03	1.167	03.14	05	11	03	16	00	التكرار	02
				14.3	31.4	08.6	45.7	00	النسبة %	
أوافق	04	1.145	03.57	08	14	03	10	00	التكرار	03
				22.9	40	08.6	28.6	00	النسبة %	
محايد	03	1.264	03.14	02	19	01	08	05	التكرار	04
				05.7	54.3	02.9	22.9	14.3	النسبة %	
أوافق	04	0.881	03.50	المحتوى الوظيفي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات البعد الأول والخاص بالمحتوى الوظيفي، حيث بلغ الموافقون على العبارة الأولى 57.1 بالمائة، في حين بلغ الموافقون بشدّة 34.3 بالمائة، أمّا المحايدون فقد بلغوا 02.9 بالمائة. في حين بلغ غير الموافقون بشدّة 05.7 بالمائة، وأتى المتوسط الحسابي للعبارة كلها 04.14 وانحراف معياري بلغ 0.944 وأتت العبارة كلها بدرجة الموافقة، ممّا يعني أنّ محتوى العمل يتناسب مع مهارات ومؤهلات واهتمامات العاملين. وبالنسبة للعبارة الثانية فقد بلغت 45.7 بالمائة غير موافقون، و08.6 بالمائة محايدون، أمّا 31.4 فهم موافقون، و14.3 موافقون بشدّة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 03.14 وانحراف معياري بلغ 1.167 وأتت العبارة كلها بدرجة محايد ممّا يعني أنّ العمل في مركز الضرائب قد يسبب مللاً ويوجد فيه تكرار. أمّا بالنسبة للعبارة الثالثة فإنّ 28.6 غير موافقون و08.6 محايدون، بينما كان 40 بالمائة موافقون، و22.9 بالمائة موافقون بشدّة وبمتوسط حسابي بلغ 03.57 وانحراف معياري بلغ 1.145 وأتت العبارة بدرجة الموافقة ممّا يعني أنّ العاملين يشعرون بالرضا تجاه الأعمال الموكلة إليهم. بينما كان غير الموافقين بشدّة في العبارة الرابعة 14.3 وغير الموافقين بلغوا 22.9 بالمائة، وكان 02.9 بالمائة من العينة محايد، أما الموافقين فبلغت نسبتهم 54.3 بالمائة، و05.7 بالمائة من أفراد العينة موافقون بشدّة. وأتت العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.14 وانحراف معياري 1.246 ممّا يعكس أنّ ظروف المؤسسة من إضاءة وتكييف قد لا تلائم بعض العاملين للإنجاز. وأتى البعد كله "المحتوى الوظيفي" بدرجة الموافقة بمتوسط حسابي 03.50 وانحراف معياري 0.881 ممّا يعني أنّ المحتوى الوظيفي يحسن في أداء المؤسسة.

- تحليل عبارات البعد الثاني: جماعة العمل: وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول(13.2): تحليل فقرات البعد الثاني: جماعة العمل

الفقرات	التكرار النسبة	لا أوافق بشدّة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدّة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	التكرار	00	02	01	26	04.03	0.664	04	أوافق
	النسبة%	00	05.7	02.9	74.3				
02	التكرار	00	02	05	22	03.91	0.742	04	أوافق
	النسبة%	00	05.7	14.3	62.9				
03	التكرار	00	03	04	20	03.94	0.838	04	أوافق
	النسبة%	00	08.6	11.4	57.1				
04	التكرار	01	06	10	17	03.31	0.900	03	محايد
	النسبة%	02.9	17.1	28.6	48.6				

جماعة العمل	03.80	0.571	04	أوافق
-------------	-------	-------	----	-------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات البعد الثاني والخاص بجماعة العمل، حيث بلغ الموافقون فيها 74.3 بالمائة و17.1 موافقون بشدّة، بينما كان المحايدون 02.9 بالمائة، و05.7 غير موافقين، وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4.03 وبانحراف معياري 0.664 وأتت بدرجة الموافقة مما يعني أنّ المؤسسة تشجع موظفيها على العمل بروح الفريق. أمّا بالنسبة للعبارة الثانية فبلغ الموافقون فيها 62.9 بالمائة، وكان الموافقون بشدّة 17.1 بالمائة، بينما بلغ المحايدون 14.3 بالمائة، و05.7 غير موافقين. وأتت العبارة بمتوسط حسابي بلغ 03.91 وبانحراف معياري بلغ 0.742 وبدرجة الموافقة ممّا يعني أنّ الاتصال داخل الجماعة الواحدة يسير بشكل جيّد. أمّا العبارة الثالثة فكان ما نسبته 08.6 بالمائة، و11.4 محايدون بينما 57.1 موافقون، و22.9 موافقون بشدّة. وبلغ المتوسط الحسابي في العبارة 03.94 وبانحراف معياري 0.838 وأتت بدرجة الموافقة مما يعني أنّ هناك تفاعل جيد بين الزملاء في العمل. وبالنسبة للعبارة الرابعة فقد كان ما نسبته 02.9 غير موافقين بشدّة، و17.1 غير موافقين، بينما كان 28.6 محايدون، و48.6 موافقون أمّا 02.9 فهم موافقون بشدّة، وأتت العبارة بمتوسط حسابي بلغ 03.31 وبانحراف معياري بلغ 0.900 وبدرجة محايد مما يعني أنّ المؤسسة قد لا توفر الأدوات الملائمة في العمل. وأتى البعد كله بمتوسط حسابي 03.80 وانحراف معياري 0.571 وأتت بدرجة الموافقة ممّا يعني أنّ جماعة العمل تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة ولا سيما الأداء المالي.

- تحليل عبارات البعد الثالث: الأجر والمكافآت: وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول(14.2): تحليل فقرات البعد الثالث: الأجر والمكافآت

الفقرات	التكرار النسبة	لا أوافق بشدّة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدّة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	التكرار	00	09	08	10	03.49	1.121	04	أوافق
	النسبة%	00	25.7	22.9	28.6				
02	التكرار	00	03	04	23	03.86	0.772	04	أوافق
	النسبة%	00	08.6	11.4	65.7				
03	التكرار	02	08	04	17	03.32	1.121	03	محايد
	النسبة%	05.7	22.9	11.4	48.6				

أوافق	04	0.979	03.43	02	20	05	07	01	التكرار	04
				05.7	57.1	14.3	20	02.9	النسبة%	
أوافق	04	0.798	03.51	الأجور والمكافآت						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات البعد الثالث والمتعلق بالأجور والمكافآت حيث بلغ الموافقون بشدة في العبارة الأولى ما نسبته 22.9 بالمائة، بينما كان الموافقون 28.6 بالمائة، أما المحايدون فبلغوا 22.9 بالمائة. وكان غير الموافقين 25.7 بالمائة. في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.49 وبتباين معياري 1.121 وأتت بدرجة الموافقة مما يعني أنّ المؤسسة تثنى جهود العاملين وتقدم لهم مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم. وبالنسبة للعبارة الثانية فقد بلغ الموافقون بشدة فيها 14.3 بالمائة و65.7 بالمائة موافقون، بينما بلغ 11.4 بالمائة محايد، وكان ما نسبته 8.6 بالمائة غير موافقين. كما بلغ المتوسط الحسابي 3.86 وبتباين معياري 0.772 وبدرجة الموافقة، مما يعني أنّ الأجور المقدمة للعمال تتناسب مع مجهوداتهم. وأما العبارة الثالثة فقد كان 5.7 بالمائة غير موافقين بشدة، وكان 22.9 غير موافقين، بينما كان 11.4 محايدين، و48.6 موافقون و11.4 موافقين بشدة. في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.32 وبتباين معياري 1.121 وأتت العبارة بدرجة الموافقة مما يعني أنّ الأجور والمكافآت تصرف في أوانها ودون تأخير. كما كانت العبارة الرابعة تشتمل على 02.9 بالمائة غير موافقين بشدة، و20 بالمائة غير موافقين، بينما 14.3 محايدون، و57.1 موافقون وكان 5.7 بالمائة موافقون بشدة. وأتت العبارة بمتوسط 3.43 وبتباين معياري 0.979 وأتت العبارة كلها بدرجة الموافقة مما يعني أنّ الأجور والمكافآت تتلاءم مع المستوى المعيشي السائد. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل 3.51 وبتباين معياري 0.798 وبدرجة الموافقة مما يعني أنّ المؤسسة تعتمد نظام الأجور والمكافآت لرفع الأداء.

تحليل عبارات البعد الرابع: التطوير المهني: وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول(15.2): تحليل فقرات البعد الرابع: التطوير المهني

الفقرات	التكرار	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	التباين المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	التكرار	00	04	09	16	06	03.69	0.900	04	أوافق
	النسبة%	00	11.4	25.7	45.7	17.1				
02	التكرار	00	02	12	19	02	03.60	0.659	04	أوافق
	النسبة%	00	05.7	34.3	54.3	05.7				
03	التكرار	01	02	13	17	02	03.49	0.818	04	أوافق

				05.7	48.6	37.1	05.7	02.9	النسبة %	
أوافق	04	0.698	03.57	02	18	13	02	00	التكرار	04
				05.7	51.4	37.1	05.7	00	النسبة %	
أوافق	04	0.594	03.59	التطوير المهني						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه تحليلاً لعبارات البعد الرابع والمتمثل في التطوير المهني، حيث أتت العبارة الأولى بدرجة الموافقة، وكان الموافقون بشدّة فيها 17.1 بالمائة، و45.7 موافقون، و25.7 محايدون بينما 11.4 بالمائة غير موافقين. وأتت العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري بلغ 0.900. وأتت بدرجة الموافقة مما يعني أن المؤسسة تقدم دورات للتطوير وتعلم المهارات الجديدة، أمّا العبارة الثانية فكان 5.7 بالمائة غير موافقين، و34.3 محايدون، بينما 54.3 موافقون و5.7 موافقون بشدّة، وذلك بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.659 وأتت العبارة بدرجة الموافقة. ممّا يعني أن العمال يستفيدون من ورشات العمل التي تقدمها المؤسسة. أمّا العبارة الثالثة فقد بلغ 02.9 بالمائة غير موافقين بشدّة، و5.7 غير موافقين، بينما 37.1 محايدون و48.6 موافقون و5.7 بالمائة موافقون بشدّة وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.49 وانحراف معياري بلغ 0.818. وبدرجة الموافقة، ممّا يعني أن المؤسسة تسمح بتعزيز قدراتها وتنميتها. وبالنسبة للعبارة الأخيرة في هذا البعد فقد كان غير الموافقين 5.7 بالمائة، وكانت نسبة المحايدون 37.1 بالمائة. و51.4 بالمائة موافقون، و5.7 بالمائة موافقون بشدّة. وبلغ المتوسط الحسابي 3.57 وانحراف معياري 0.698 وبدرجة الموافقة مما يعني أن المؤسسة رسم خططا مهنية تتناسب مع أهداف العمال المهنية الشخصية. بينما بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل 3.59 وانحراف معياري 0.594 وأتى بدرجة الموافقة مما يعني أن المؤسسة تسعى إلى تطوير عمالها وتكوينهم.

تحليل عبارات البعد الخامس: الإشراف والترقية: وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

الجدول (16.2): تحليل فقرات البعد الخامس: الإشراف والترقية

الفقرات	التكرار	لا	لا	محايد	أوافق	أوافق بشدّة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
01	التكرار	00	04	06	20	05	03.74	0.852	04	أوافق
	النسبة %	00	11.4	17.1	57.1	14.3				
02	التكرار	02	05	03	19	06	03.63	1.114	04	أوافق
	النسبة %	05.7	14.3	08.6	54.3	17.1				
03	التكرار	00	01	08	23	03	03.80	0.632	04	أوافق

				08.6	65.7	22.9	02.9	00	النسبة%	
أوافق	04	0.780	03.74	02	27	01	05	00	التكرار	04
				05.7	77.1	02.9	14.3	00	النسبة%	
أوافق	04	0.533	03.73	الإشراف والترقية						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات بعد الإشراف والترقية حيث بلغ الموافقون بشدة في العبارة الأولى 57.1 بالمئة، وبلغ الموافقون بشدة 14.3 بالمئة، أما 17.1 بالمئة محايد، و11.4 غير موافقين. وأتت العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري 0.852 وبدرجة الموافقة، مما يعني أنّ المدير يُظهر التقدير والاحترام للعاملين. أما العبارة الثانية فقد بلغ غير الموافقين بشدة ما نسبته 5.7 بالمئة وغير الموافقين 14.3 بالمئة، بينما بلغ المحايدون 8.6 بالمئة، وبلغ الموافقون 54.3 بالمئة، وكان الموافقون بشدة 17.1 بالمئة. أتت العبارة بدرجة الموافقة، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري 1.114 مما يعني أنّ المدير يقدر جهود الموظفين ويقدم المساعدة لهم عند الحاجة. وبالنسبة للعبارة الثالثة فقد كان غير الموافقين 2.9 بالمئة، و22.9 بالمئة محايدون، بينما 65.7 موافقون، و8.6 موافقون بشدة. أتت العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري 0.632 وبدرجة الموافقة مما يعني أنّ أوامر المدير تمتاز بالدقة والوضوح، ويعلم العاملون بأي فرصة للترقية. أما العبارة الرابعة فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.43 وانحراف معياري 0.979 وأتت العبارة بدرجة الموافقة. مما يعني أنّ الترقية تتناسب مع المناصب الممنوحة. وأتت العبارة كلها بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.798 وأتت بدرجة الموافقة مما يعني أنّ المؤسسة تحرص على تقديم الإشراف الحسن لعمالها، وتعلمهم بالترقية في أوانها وحسب مناصبها.

عرض وتحليل فقرات المحور الثاني: وهذا ما نعرضه من خلال الجدول الموالي:

الجدول (17.2): تحليل فقرات المحور الثاني: تحسين الأداء المالي

الفقرات	التكرار النسبة%	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
21	التكرار	00	01	08	19	07	03.91	0.742	04	أوافق
	النسبة%	00	02.9	22.9	54.3	20				
22	التكرار	00	03	05	24	03	03.77	0.731	04	أوافق

				08.6	68.6	14.3	08.6	00	النسبة %	
أوافق	04	0.693	03.94	06	21	08	00	00	التكرار	23
				17.1	60	22.9	00	00	النسبة %	
أوافق	04	0.692	03.86	04	24	05	02	00	التكرار	24
				11.4	68.6	14.3	05.7	00	النسبة %	
أوافق	04	0.612	03.91	05	22	08	00	00	التكرار	25
				14.3	62.9	22.9	00	00	النسبة %	
أوافق	04	0.507	03.91	03	26	06	00	00	التكرار	26
				08.6	74.3	17.3	00	00	النسبة %	
أوافق	04	0.530	04.11	07	25	03	00	00	التكرار	27
				20	71.4	08.6	00	00	النسبة %	
أوافق	04	0.539	03.94	04	25	06	00	00	التكرار	28
				11.4	71.4	17.1	00	00	النسبة %	
أوافق	04	0.385	03.92	تحسين الأداء المالي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول أعلاه تحليل عبارات المحور الثاني والخاص بتحسين الأداء المالي حيث نلاحظ في العبارة الأولى أنّ 2.9 بالمائة فقط غير موافقين، و22.9 محايدين، بينما 54.3 بالمائة موافقون وكذا 20 بالمائة موافقون بشدّة. في حين بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 3.91 وانحراف معياري بلغ 0.742 ممّا يعني أنّ التكوين والتدريب المستمر يساهم في الرفع من الأداء المالي في المؤسسة. أمّا العبارة الثانية فقد كان غير الموافقين 8.6 بالمائة فقط، و14.3 بالمائة محايدين، بينما 68.6 بالمائة موافقين و08.6 بالمائة موافقين بشدّة. وأنت العبارة بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.731 ممّا يعني أنّ المؤسسة تتوفر لديها كافة الأدوات التي تسمح بالتنبؤ بالأداء المالي المستقبلي. وفي العبارة الثالثة فقد كان 22.9 بالمائة محايدون، بينما 60 بالمائة موافقون، و17.1 موافقون بشدّة، وأنت العبارة بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري بلغ 0.693 وبدرجة الموافقة ممّا يعني أنّ المؤسسة تعمل على تحسين المؤشرات المالية لقياس الأداء المالي بشكل جيد. وبالنسبة للعبارة الرابعة فإنّ 5.7 بالمائة غير موافقين، و14.3 محايدين، بينما 68.6 موافقون، و11.4 موافقون بشدّة وأنت العبارة بمتوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.682 وبدرجة الموافقة ممّا يعني أنّ الحوافز وتشجيع الإبداع تعمل على تحقيق نتائج

مالية مبتكرة. وكان الموافقون بشدة في العبارة الخامسة 14.3 بالمائة، و62.9 بالمائة موافقون، و22.9 محايدون. حيث أتت العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.91 وانحراف معياري 0.507 وأتت بدرجة الموافقة مما يعني أن العاملون يعملون بجدية لرفع فرص المؤسسة التي تسمح لهم بتحقيق الربحية. وفي العبارة السادسة كان المحايدون 17.3 بالمائة، وكذا 74.3 بالمائة موافقون، وكذا 8.6 بالمائة موافقون بشدة. وأتت العبارة بمتوسط حسابي بلغ 03.91 وانحراف معياري بلغ 0.507 وبدرجة الموافقة مما يعني أن المؤسسة تشجع على الابتكار في النماذج التمويلية وإدارة المال. أما العبارة السابعة فقد وافق بشدة عليها 20 بالمائة، ووافق عليها 71.4 بالمائة، وكان 8.6 بالمائة محايدون. وأتت العبارة بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.530 وبدرجة الموافقة، مما يعني أن المؤسسة تقيس باستمرار وبشكل منتظم الأداء المالي فيها. وفي العبارة الأخيرة في هذا المحور كان الموافقون بشدة 11.4 بالمائة، و71.4 موافقون، بينما 17.1 محايدون، وأتت العبارة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة الموافقة مما يعني أن هناك ممارسات مالية فعالة لتحسين الأداء المالي في المؤسسة. في حين كان المتوسط الحسابي للمحور ككل 3.92 وانحراف معياري 0.385 وبدرجة الموافقة ما يعكس أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء المالي.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا الفرع سنتطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة استنادا إلى جملة من الأساليب الإحصائية والتي نتوصل من خلالها إلى معرفة دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي، وقمنا بدراسة حالة مركز الضرائب بولاية البيض.

-اختبار التوزيع الطبيعي

قبل أن نشرع في اختبار فرضيات الدراسة، لا بدّ أن ندرك أولاً إن كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، أم لا. ولمعرفة ذلك قمنا بإجراء اختبار "كولموغروف-سميرنوف على محاور الدراسة لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وافترضنا بذلك فرضيتين رئيسيتين كالآتي:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

ومن خلال الجدول التالي نبين ما إذا كانت هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تتبعه كما يلي:

الجدول(18.2): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة

محاور الدراسة	الإحصائيات	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
جميع عبارات الاستبيان	0.126	35	0.176	نقبل H_0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة، ونلاحظ من خلاله أنّ مستوى الدلالة أكبر من 0.05 مما يعني أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نقبل الفرضية العدمية H_0 ، ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

-اختبار الفرضيات

نتطرق فيما يلي إلى اختبار فرضيات الدراسة لنتمكن من إثبات صحتها من عدمها، وذلك عن طريق دراسة أثر المتغير المستقل والمتمثل في القيم الشخصية للعاملين، على المتغير التابع والمتمثل في أداء فرق العمل.

الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أن: هناك دور للرضا الوظيفي على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض.

وحتى نتأكد من الإجابة على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد دور للرضا الوظيفي على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض

H_1 : هناك دور للرضا الوظيفي على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض

والجدول الموالي يتضمن نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور الرضا الوظيفي على تحسين الأداء المالي كما يلي:

الجدول (19.2): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

A	β	قيمة f المحسوبة	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
0.37	2.56	10.10	5.96	0.48	0.23	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نرى أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي: $Y=2.56+0.37X$ ومعامل الارتباط بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المالي بلغ 0.48 أي وجود علاقة طردية موجبة، وبلغت قيمة $F=10.10$ ، وبقية احتمالية 0.00 كما أن قيمة T والتي بلغت 5.096 تفسر أن الرضا الوظيفي يؤثر معنويا على تحسين الأداء المالي، كما أن معامل التحديد يدل على أن 23 بالمائة من التغير الحاصل في الأداء المالي يعود إلى الرضا الوظيفي. ومنه فهناك دور للرضا الوظيفي على تحسين الأداء المالي أي أننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

كما تم تقسيم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية سنقوم باختبارها كما يلي:

▪ **الفرضية الفرعية الأولى تنص على أن:** "هناك دور للمحتوى الوظيفي على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض"

وحتى نتمكن من الإجابة على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد دور للمحتوى الوظيفي على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض

H_1 : هناك دور للمحتوى الوظيفي على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض

والجدول الموالي يتضمن نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور المحتوى الوظيفي في تحسين الأداء المالي كما يلي:

الجدول (20.2): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

A	β	قيمة f المحسوبة	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
0.25	3.06	15.05	13.43	0.56	0.31	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نرى أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي:
 $Y = 3.06 + 0.25X$ ومعامل الارتباط بين المحتوى الوظيفي وتحسين الأداء المالي بلغ 0.48 أي وجود علاقة طردية موجبة، وبلغت قيمة $F = 15.05$ ، وبقية احتمالية 0.00 كما أن قيمة T والتي بلغت 13.43 تفسر أن المحتوى الوظيفي يؤثر معنويا على تحسين الأداء المالي، كما أن معامل التحديد يدل على أن 31 بالمائة من التغير الحاصل في الأداء المالي يعود إلى المحتوى الوظيفي. ومنه فهناك دور بين الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المالي أي أننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

▪ **الفرضية الفرعية الثانية تنص على أن:** "هناك أثر دور لجماعة العمل على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض".

وحتى نتمكن من الإجابة على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد دور لجماعة العمل على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض

H_1 : هناك دور لجماعة العمل على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض

والجدول الموالي يتضمن نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور جماعة العمل في تحسين الأداء المالي كما يلي:

الجدول (21.2): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

A	β	قيمة f المحسوبة	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة

0.03	0.12	0.35	07.13	14.53	3.02	0.24
------	------	------	-------	-------	------	------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نرى أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي:
 $Y = 3.02 + 0.24X$ ومعامل الارتباط بين جماعة العمل وتحسين الأداء المالي بلغ 0.48 أي وجود علاقة طردية موجبة، وبلغت قيمة $F=14.53$ ، وبقية احتمالية 0.03 كما أن قيمة T والتي بلغت 07.13 تفسر أن جماعة العمل تؤثر معنويا على تحسين الأداء المالي، كما أن معامل التحديد يدل على أن 12 بالمئة من التغيير الحاصل في الأداء المالي يعود إلى جماعة العمل. ومنه فهناك دور لجماعة العمل على تحسين الأداء المالي أي أننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

▪ الفرضية الفرعية الثالثة تنص على أن: "هناك دور للأجور والمكافآت على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض"

وحتى نتأكد من الإجابة على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:
 H_0 : لا يوجد دور للأجور والمكافآت على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض
 H_1 : هناك دور للأجور والمكافآت على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض
والجدول الموالي يتضمن نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الأجور والمكافآت على تحسين الأداء المالي كما يلي:

الجدول (22.2): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة T	قيمة f المحسوبة	β	A
0.05	0.11	0.33	1.887	4.660	3.37	0.16

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نرى أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي:
 $Y = 3.37 + 0.16X$ ومعامل الارتباط بين الأجور والمكافآت وتحسين الأداء المالي بلغ 0.33 أي وجود علاقة طردية موجبة، وبلغت قيمة $F=04.66$ ، وبقية احتمالية 0.05 كما أن قيمة T والتي بلغت 01.887 تفسر أن الأجور والمكافآت تؤثر معنويا على تحسين الأداء المالي، كما أن معامل التحديد يدل على أن 11 بالمئة من التغيير الحاصل في الأداء المالي يعود إلى الأجور والمكافآت. ومنه فهناك دور للأجور والمكافآت على تحسين الأداء المالي أي أننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

▪ **الفرضية الفرعية الرابعة تنص على أن:** "هناك دور للتطوير المهني على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض"

وحتى نتمكن من الإجابة على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد دور للتطوير المهني على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض

H_1 : هناك دور للتطوير المهني على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض

والجدول الموالي يتضمن نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التطوير المهني على تحسين الأداء المالي كما يلي:

الجدول (22.2): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

A	β	قيمة f المحسوبة	قيمة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة
0.19	3.22	13.23	8.22	0.30	0.10	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نرى أن معادلة الانحدار الخطي البسيط هي كما يلي:

$$Y = 3.22 + 0.19X$$

ومعامل الارتباط بين التطوير المهني وتحسين الأداء المالي بلغ 0.30 أي وجود علاقة طردية موجبة، وبلغت قيمة $F=13.23$ ، وبقية احتمالية 0.00 كما أن قيمة T والتي بلغت 08.22 تفسر أن التطوير المهني يؤثر معنويا على تحسين الأداء المالي، كما أن معامل التحديد يدل على أن 10 بالمئة من التغير الحاصل في الأداء المالي يعود إلى التطوير المهني. ومنه فهناك دور للتطوير المهني على تحسين الأداء المالي أي أننا نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

▪ **الفرضية الفرعية الخامسة تنص على أن:** "هناك دور للإشراف والترقية على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض"

وحتى نتمكن من الإجابة على هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد دور للإشراف والترقية على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض

H_1 : هناك دور للإشراف والترقية على تحسين الأداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض

والجدول الموالي يتضمن نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التطوير المهني على تحسين الأداء المالي كما يلي:

الجدول (23.2): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة T	قيمة f المحسوبة	β	A
0.30	0.02	0.16	1.46	1.83	3.50	0.11

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه يمكننا القول أنّ النموذج المستخدم غير صالح للتنبؤ بتأثير الإشراف والترقية على تحسين الأداء المالي حيث بلغت قيمة $F=1.83$ ، وبقية احتمالية 0.30 كما أنّ قيمة T والتي بلغت 1.46 تفسر أنّ الإشراف والترقية تؤثر بشكل ضعيف على تحسين الأداء المالي. ويشير معامل الارتباط أنّ هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين الإشراف والترقية وتحسين الأداء المالي ، وذلك بنسبة 16 بالمائة، كما أنّ معامل التحديد يدل على أنّ 02 بالمائة فقط من التغير في الأداء المالي يعود إلى الإشراف والترقية ما يدل على التأثير الضعيف لها. ومنه فلا يوجد دور بين الإشراف والترقية على تحسين الأداء المالي أي أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

خلاصة

تضمن هذا الفصل دراسة حالة مركز الضرائب بولاية البيض ومن خلال هذه الدراسة قمنا بتقديم معلومات عن المؤسسة، ثم تطرقنا إلى تحليل الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على الموظفين لاستطلاع آرائهم عن دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي، ومن خلال هذا استنتجنا أن هناك أثر دور للرضا الوظيفي بأبعاده (المحتوى الوظيفي، جماعة العمل، الأجور والمكافآت، التطوير المهني) على تحسين الأداء المالي، ما عدا الإشراف والترقية التي لم نجد لها أثر على تحسين الأداء المالي في مركز الضرائب بولاية البيض.

خاتمة عامة

قمنا في هذه المذكرة بدراسة إشكالية ما هو دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي؟ ، وكانت الطريقة التي عالجنا بها هذه الإشكالية بتقسيمها إلى فصلين وقد استخدمنا منهجية IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء المالي، كما تناولنا بعض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع والتي تمكننا من الحصول عليها.

في ختام هذه المذكرة، يتضح أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً حيوياً في دفع عجلة الأداء المالي للشركات الرضا الوظيفي ليس فقط يعزز الإنتاجية ويقلل من التكاليف المرتبطة بالدوران الوظيفي، بل يعمل أيضاً كمحفز للابتكار والإبداع داخل المؤسسة من خلال استثمار الشركات في سياسات وبرامج تعزز الرضا الوظيفي، يمكنها تعزيز الولاء والتزام الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء العام وتعزيز النتائج المالية، وبالتالي، يجب على الشركات أن تنظر إلى الرضا الوظيفي كاستثمار استراتيجي في رأس المال البشري يحقق عوائد مالية قيمة، تتمثل في الاستقرار والنمو المستدامين.

✚ خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها في ما يلي:

➤ **تعزيز الإنتاجية:** الرضا الوظيفي يزيد من إنتاجية الموظفين، حيث أن الموظفين الراضين يميلون إلى بذل جهد أكبر وتقديم أعمال ذات جودة أعلى، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للشركة؛

➤ **تحسين السمعة الخارجية:** الشركات التي تتمتع بمستويات عالية من الرضا الوظيفي تكتسب سمعة طيبة كأماكن عمل مرغوبة، مما يجذب المواهب القوية ويحسن من صورتها في السوق؛

➤ **زيادة الولاء والتزام الموظفين:** الرضا الوظيفي يزيد من مستويات الولاء والتزام الموظفين تجاه الشركة، مما يؤدي إلى تعزيز ثقافة العمل الإيجابية وتحسين العلاقات داخل المؤسسة.

وقد تبين من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية أن الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة وإيجابية بالأداء الوظيفي، بحيث يمثل الرضا الوظيفي دافعا ميمًا ومحرك أساسي في زيادة عطاء الفرد في العمل وشعوره بالتوافق بين ما يتوقعه من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا من العمل،

الخاتمة

وبالتالي تشجيعهم على الإبداع والابتكار ومنه تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ، وتوصلنا بذلك الى النتائج التطبيقية التالية:

- هناك دور لرضا الوظيفي على تحسين الاداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض؛
- هناك دور للمحتوى الوظيفي على تحسين الاداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض؛
- هناك دور للاجور والمكافآت على تحسين الاداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض؛
- هناك دور للتطوير المهني على تحسين الاداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض؛
- لا يوجد دور للإشراف والترقية على تحسين الاداء المالي بمركز الضرائب بولاية البيض؛

❖ إقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل اليها نقترح ما يلي:

1. تفعيل دور الرضا الوظيفي في كافة المؤسسات الاقتصادية للحصول على افضل النتائج؛
2. ضرورة تحسين الاداء المالي من خلال العديد من العوامل التي تمكن عمال المؤسسة من الابداع والابتكار وتطوير المهارات.

❖ أفاق بحث:

1. العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية؛
2. الرضا الوظيفي والابتكار؛
3. استراتيجيات تعزيز الرضا الوظيفي؛
4. قياس الرضا الوظيفي ودوره المالي.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1983.
- 2- إلهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت (عين التوتة)، بائنة ،مجلة الباحث ، العدد الخامس، ورقلة، 2007.
- 3- أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل، بسكرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية (تخصص علم اجتماع التنظيم)، جامعة محمد خيضر: ، 2013/2014 .
- 4- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، ط1، الاردن : دار الراية 1 للنشر والتوزيع، 2015.
- 5- تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير جامعة الأكلي محند أولحاج البويرة ، -2011، 2012.
- 6- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مدخل جديد...لعالم جديد، دار الفكر العربي ، مصر ، 2003.2004،
- 7- ثابت عبد الرحمن إدريس، «إدارة الأعمال:النظريات ونماذج وتطبيقات»، ط. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 8- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 9- زهير ثابت ،كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين ،دار النهضة العربية ،مصر.
- 10- سعيد محمد جاد الرب، جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري، مصر ، 2008.
- 11- الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، الجزائر ، 2009
- 12- عادل عشي ،تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2002.
- 13- عادل عشي ،تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 14- عبد القادر بلمبروك، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 15-فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط ،01 مصر :دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 16- فتيحة حجاج، تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات التحليل المالي، مذكرة ماستر، غ منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، -2013، 2014
- 17- فرج طريف شوقي، السلوك القيايدي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000.
- 18- فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان ، إدارة البنوك مدخل كمي و إستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية عمان ، 2006.
- 19- فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان ، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ،2006،عمان.
- 20- لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة والإعلام، لبنان ، بيروت ، دار المشرق: ط1 1997
- 21- ليندة غربة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام نسب النشاط و الربحية ، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2015-2014.
- 22- مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007.
- 23- محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة القياس المتوازن ،مذكرة لنيل الماجستير ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية ،غزة ،2009.
- 24- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الأردن ، زمزم ناشرون وموزعون، 2011 ط،01.
- 25- محمد الصيرفي، السلوك الاداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية 2007.
- 26- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان _ الأردن، الطبعة الأولى 2007
- 27- محمد محمود الخطيب ،الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة ،دار الجامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن،2010
- 28- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن،2001.

- 1- Benoit Ndi zambo.L'Evaluation performance :Aspects conceptuels ;Sèminairesur ;L'Evaluation de la performance le Développement de secteur public ; Banjul
- 2- BRANHAM Leigh, «The 7 hidden reasons employees leave», Amacom, New York, 2005.
- 3- Harvard Business Essentials, «Hiring and keeping the best people», Harvard Business School Press, Massachusetts, 2002.
- 4- Jean-pierre-Evalution La performance D'une PME :Le casdune entreprise Aùvergnate confe rence Francophonede Modilation et simùlation organisation et conduite dactivites dans l industrie et les services France mosimo » du 23ou 25 avril 2003.
- 5- Marketing innovators, «The Effects of employee satisfaction on company financial performance», Marketing innovators international. Inc, .2005
- 6- Marketing innovators, «The Effects of employee satisfaction on company financial performance», Marketing innovators international. Inc, 2005.
- 7- ME,Sermpene et Al,Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur,Journal of Industrial psychology , 2002.
- 8- Paul E. Spector, «Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, Consequences», Sage Publications , New York 1999

<https://ae.linkedin.com/pulse> -9 تاريخ 2024/04/12 ساعة 16:50

الملاحق

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير - الببّض -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف الأستاذة: د . قوادرية ربيحة

الطلبة:

✓ بقدر محمد الامين

✓ مزوزي خالد

طلب ملأ الاستمارة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

بعد التحية

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة مالية بعنوان " واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية " نرجو من سيادتكم التعاون معنا و الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة التي تقابل العبارة التي ترونها مناسبة و نحيط سيادتكم علما أن كل المعلومات التي ستدلون بها ستستعمل لأغراض علمية.

أشكركم على تعاونكم معنا

وفي الأخير نأمل تعاونكم ومساعدتكم لنا في الإجابة عن فقرات الاستبانة، بموضوعية وشكرا لكم...

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي : بكالوريا ليسانس ماستر دون ذلك

4- الأقدمية في العمل : من سنة إلى خمس سنوات من خمس سنوات إلى عشر سنوات أكثر من عشر سنوات

الخور الثاني: الفقرات الخاصة بالرضا الوظيفي:

الإجابة					الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					1- المحتوى الوظيفي
					1- محتوى عملي يتناسب مع مهاراتي واهتماماتي ومؤهلاتي
					2- لا يسبب عملي أي ملل لأنه لا يوجد فيه تكرار
					3- نشعر بالرضا تجاه المهام والمسؤوليات الموكلة إلينا
					4- ظروف المؤسسة من إضاءة وتكييف ملائمة للإنجاز
					2- جماعة العمل
					5- المؤسسة تشجعنا على العمل بروح الفريق
					6- يسير الاتصال داخل الجماعة الواحدة بشكل جيد
					7- هناك تفاعل وتعاون جيد بين الزملاء في العمل
					8- توفر المؤسسة الأدوات الملائمة في العمل
					3- الأجور والمكافآت
					9- نتمن المؤسسة جهودنا وتقديم مكافآت تتناسب مع مستوى الأداء
					10- الأجور المقدمة لنا تتناسب مع الجهود المبذولة
					11- تصرف الأجور والمكافآت في وقتها المحدد دون تأخير
					12- تتلاءم الأجور والمكافآت مع المستوى المعيشي السائد
					4- التطوير المهني
					13- تقدم المؤسسة دورات للتطوير وتعلم المهارات الجديدة
					14- نستفيد دائما من ورشات العمل التي تقدمها المؤسسة
					15- تسمح المؤسسة بتعزيز قدراتنا وتنميتها
					16- ترسم المؤسسة خططا مهنية تتناسب مع أهدافنا المهنية الشخصية
					5- الإشراف والترقية
					17- يُظهر المدير التقدير والاحترام ويأخذ آرائنا بجدية
					18- يقدر المدير جهودنا ويقدم المساعدة عند الحاجة
					19- تمتاز أوامر المدير بالدقة والوضوح ويعلمنا بأي فرص للترقية
					20- تتناسب الترقية في المؤسسة مع المناصب الممنوحة

المحور الثالث: تحسين الأداء المالي:

الإجابة					الفقرات
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
					21- يساهم التكوين والتدريب المستمر في الرفع من الأداء المالي في المؤسسة
					22- تتوفر لدينا كافة الأدوات التي تسمح بالتنبؤ بالأداء المالي المستقبلي
					23- تعمل المؤسسة على تحسين المؤشرات المالية لقياس الأداء المالي بشكل جيد
					24- تعمل الحوافز وتشجيع الإبداع على تحقيق نتائج مالية مبتكرة
					25- نعمل بجدية لرفع الفرص التي تسمح بتحقيق الربحية
					26- تشجعنا المؤسسة على الابتكار في النماذج التمويلية وإدارة المال
					27- نقيس بشكل منتظم وباستمرار الأداء المالي في المؤسسة
					28- هناك ممارسات مالية فعالة لتحسين الأداء المالي

الملحق رقم 02

اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة:

