

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

ملحقة - قصر الشلالة -



شعبة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر (الأكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

**تأثير الوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة - مصلحة الضرائب - قصر الشلالة -**

الأستاذة المشرفة

من إعداد الطالب:

* د . روتال أسماء

* حمير العين حمزة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيس اللجنة	أستاذة محاضر	الدكتورة بنية صبرينة
مشرفة	أستاذة محاضرة	الدكتورة روتال أسماء
مناقش أول	أستاذة محاضر	الدكتورة بوجنان خالدية
مناقش ثاني	أستاذ محاضر	الدكتور آيت عيسى عيسى

الموسم الجامعي: 2022/2021

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإدارة والوظائف الإدارية	
10	تمهيد
12	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة
14	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة
17	المطلب الثاني: خصائص وأنواع الإدارة
18	المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة
22	المبحث الثاني: الوظائف الإدارية
24	المطلب الأول: ماهية الوظائف الإدارية
28	المطلب الثاني: مميزات الوظائف الإدارية
31	المطلب الثالث: أصناف الوظائف الإدارية
34	المبحث الثالث: مكانة الوظائف الإدارية في المؤسسة الاقتصادية
38	المطلب الأول: فوائد وقيود الوظائف الإدارية
40	المطلب الثاني: دور وعلاقة الوظائف الإدارية في المؤسسة
42	المطلب الثالث: مدى تطبيق الوظائف الإدارية على المؤسسة
43	خلاصة الفصل
79-45	الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية
46	تمهيد
48	المبحث الأول: الأداء والمؤسسة الاقتصادية

51	المطلب الأول: مفهوم وأهمية المؤسسة الاقتصادية
54	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الأداء
56	المطلب الثالث: أبعاد وأنواع الأداء
58	المبحث الثاني: تطوير الأداء في المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تطوير الأداء
61	المطلب الثاني: خطوات تطوير الأداء
63	المطلب الثالث: تأثير تطوير الأداء على المؤسسة
66	المبحث الثالث: مكانة تطوير الأداء على الوظائف الإدارية لدى المؤسسة
69	المطلب الأول: علاقة تطوير الأداء بالوظائف الإدارية
71	المطلب الثاني: تأثير تطوير الأداء على الوظائف الإدارية
74	المطلب الثالث: مدى تفعيل تطوير الأداء على الوظائف الإدارية
76	المطلب الرابع: مؤشرات تفعيل تطوير الأداء على الوظائف الإدارية
79	خلاصة الفصل
100-81	الفصل الثالث: الدراسة التحليلية لنتائج الإستبيان
83	تمهيد
85	المبحث الأول: نظرة عامة حول مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة
87	المطلب الأول: نظرة عامة حول مجتمع الدراسة قصر الشلالة
88	المطلب الثاني: مهام القابضة
90	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
82	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان واختبار الفرضيات
94	المطلب الأول: تحديد فرضيات الدراسة وعرض النتائج
96	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان ببرنامج spss
100	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
101	الخاتمة
103	قائمة المصادر والمراجع
113	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	جدول تصنيفات مقاييس الأداء	01
59	جدول خاص بقسيمة السيارات (أنواع القوة)	02
59	جدول خاص حمولة السيارات	03
59	جدول خاص بأصناف السيارات	04
64-63	الجدول تعريفات الأدوات الإحصائية المستعملة	05
65	جدول العدد الكامل للموظفين في العينة	06
66	جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
66	جدول توزيع عينة الدراسة حسب صلاحية الإجابة لمتغير العمر	08
66	جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	09
67	جدول توزيع عينة الدراسة حسب صلاحية الإجابة لمتغير مدة الخدمة	10
67	جدول توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	11
68	جدول معامل ألفا كرونباخ	12
69	جدول معامل الارتباط بين المحور الأول وعبارات المحور الأول ككل	13
69	جدول معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية المحور الثاني	14
70	جدول معامل الارتباط بين عبارات ال محور 3 والدرجة الكلية للمحور 3	15
71	جدول معامل الارتباط بين محاور بعد المتغير المستقل والبعد ككل	16
72	جدول معامل الارتباط بين محاور بعد المتغير المستقل وبعد المتغير المستقل	17
73	جدول نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المحور 1	18
74	جدول نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور 2	19
75	جدول نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور 3	20

75	جدول إختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرين المستقل و التابع و إختبار الفرضية الرئيسية	21
75	جدول ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى	22
76	جدول إختبار ANOVA للفرضية الفرعية الأولى	23
77	جدول نتائج تقدير النموذج للفرضية الفرعية الأولى	24
77	جدول ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية	25
77	جدول إختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية	26
78	جدول نتائج تقدير النموذج للفرضية الفرعية الثانية	27
78	جدول ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة	28
78	جدول إختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة	29
78	جدول نتائج تقدير النموذج للفرضية الفرعية الثالثة	30

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل هرم الإدارة.	11
02	الشكل العملية الأساسية للإدارة	13
03	الشكل الوظائف الإدارية	17
04	الشكل أدوار الوظائف الإدارية	27
05	الشكل عناصر عمل المدير	28
06	الشكل علاقة بين الكفاءة والفعالية	35
07	الشكل علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية	36
08	الشكل مكونات الأداء الداخلي	40
09	شكل علاقة الأداء الداخلي والخارجي	41
10	الشكل الإستثمار في التكوين	46

49	الشكل العلاقة بين أساسيات التنمية المستدامة	11
51	الشكل يبين تصنيف المعايير	12
52	الشكل العلاقة بين الكفاءة و الفعالية	13
62	الشكل هيكل التنظيمي لقابضة قصر الشلالة	14

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بفضلہ النعم وبعطاءه یتنزل الخیر والبرکات
وعلى عظیم فضلك وكثیر عطائك
اهدي ثمرة جهدي إلى والدي الغالیین حفظهما الله ورعاهما، وأطال
في عمرهما.
إلى أخواتي وإلى كل الأهل والأقارب، إلى كل رفقاء الدراسة
إلى كل أصدقائي
ولا أنسى الترحم على أرواح الجدين العزیزین وخالتي
وعلى روح أخي الصغیر وأن يجعله الله مفتاح الجنة لأهله وأن
یتقبلهم الله ویدخلهم في رحمته وجنة الفردوس

الشكر والتقدير

أولاً وقبل كل شيء أبدأ بحمد الله وشكره الذي أنعم عليا بالصحة و

العافية لإتمام هذه المذكرة

أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى الأستاذة المشرفة " روتال

أسماء" التي تشرفت بقبولها الإشراف على عملي هذا، وعلى الجهود

التي بذلتها إذ أحاطتني بتوجيهاتها القيمة لإنجاز المذكرة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

وبدون أن أنسى أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل الأساتذة و

العمال و الطاقم الإداري في ملحقة قصر الشلالة و الإقامة التي كنت

فيها على إنجاز دراستي و موظفي مصلحة الضرائب قصر شلالة

الذين ساعدوني في إجراء هذه الدراسة الميدانية.



ملخص

هدفت هذه دراسة لتعرف على تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية و التعرف على الوظائف الإدارية، و كيفية تأثيرها على تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية مما توجب علي كباحت اللجوء إلى الدراسة التطبيقية الميدانية و النظرية، لهذا الموضوع لكسب المعلومات حوله فكانت الدراسة النظرية تتحدث عن الإدارة و الوظائف الإدارية و تحسين الأداء المؤسسة الإقتصادية، بالإعتماد على المنهج الوصفي، وأن التساؤل الذي طرح في هذا الموضوع، هو ما مدى تأثير الوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية؟.

ومن حيث الدراسة الميدانية التطبيقية، كانت في مصلحة الضرائب قصر الشلالة، التي أستعمل بها برنامج spss v23، الذي قام بتحليل الأسئلة التي جاوب عليها موظفوا المصلحة، و التحقق من مصدقية الفرضيات بمعدلات الإنحدار المتعدد، و معاملات الارتباط r^2 ، التي وضعت قيد الدراسة، حيث كانت النتائج متوسطة، و توصيات على رفع الكفاءة و صقل المهارات، و المواهب لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، وكسب ثقة الزبائن و المساهمين.

كلمات مفتاحية: الوظائف الإدارية، المؤسسة الإقتصادية، تحسين الأداء .

Summary

This study aimed to identify the impact of administrative functions on improving the performance of an economic institution

And to identify the administrative functions, and how they affect the improvement of the performance of the economic institution, which leads to

As a researcher, Ali had to resort to the theoretical and field applied study of this topic to gain information about it. The theoretical study was talking about management and administrative functions and improving the performance of the economic institution, depending on the descriptive approach, and that the question raised in this topic is what is the extent of the impact of administrative functions To improve the performance of the economic institution?

In terms of the applied field study, the IRS had Al-Shalala Palace, which used the spss v23 program, which analyzed the questions answered by the tax authority's employees, and verified the validity of the hypotheses with multiple regression rates, and the correlation coefficients r , which were put under study, where The results were average, and recommendations to raise efficiency and refine skills and talents to improve the performance of the economic institution, and gain the confidence of customers and shareholders.

Keywords: administrative functions, economic institution, performance improve

مقدمة

توطئة

تعتبر الوظائف الإدارية المحرك الرئيسي للمؤسسات الاقتصادية، إذ لا يمكن قيام مؤسسة بدونها ولا سيما أن الأفراد هم القائمون على تشكيل مجلس إدارة، و تخصيص كل فرد مهام معينة يقوم بها، و هذا يتم حسب مستويات الإدارية المعتمد عليها في كل مؤسسة ، ليكون هناك تنظيم و تسيير جيد للمؤسسة.

علما أن محيط الذي تعيش فيه المؤسسة الاقتصادية، يمتاز بالتطور المستمر ، والذي يولد تغييرات هامة، داخل المؤسسة كذا وجود تنافس كبير و صراع نحو الريادة بين المؤسسات الاقتصادية على السوق، وعرض أفضل منتجات منافسة حسب الطلب المتواجد في السوق بجودة عالية، و كميات كبيرة، و بسعر معقول.

حيث أن تسيير أي مؤسسة ليس بالعملية السهلة، إذ يتوجب على المسير دائما تحقيق معدلات معينة من تحسين الأداء، ووضع استراتيجية محكمة لمواجهة أي خطر محتمل خاصة وأنه يتعين عليه تسيير المفارقة بين العمل بأقل التكاليف، وأقل وقت بالمقابل تحقيق أفضل النتائج، وهذا لأن العمل يستدعي مجهودات معينة واستنزافا للموارد، مع السعي إلى للوصول إلى تحقيق الأهداف.

إن هذا التحدي الكبير ليس بالأمر المستحيل، ، لذلك فإن الخسارة في الوقت يرجع إلى العلاقات الموجودة بين الأنظمة الفرعية للتنظيمات والروابط والواجهات بين مجموع العمليات التي تشكل المؤسسة، لأن البحث عن الأداء ليس فقط هو خيار إداري، وإنما هو ضرورة للمؤسسة في محيط يتميز بالتعقيد المتزايد مع نتائج غير مؤكدة فإن أداء المؤسسة لا يمكن قياسه لأنه من المعلوم وجود قدرات هامة لمؤسساتنا للوصول إلى أهدافها وتحقيق الفعالية، حيث يلاحظ كل يوم الهدر المتواصل للوقت والأعمال، لذا من المهم تنظيم العمل بطريقة تمكن من استغلال كل مورد وجعله موردا للقيمة المضافة.

إن هذا التعيين للأهداف، يسمح بتحديد الأداء الملموس الذي يمكن قياسه لكل عملية ثم للنظام كله إطار عملي، إذن فتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مرهون بمدخل واقعي يرتكز على حقائق الواقع لذلك فالمؤسسات اليوم أصبحت مضطرة إلى البحث على مختلف الأساليب والطرق التي تؤدي إلى تحسين الجودة لضمان التكيف مع البيئة وتحقيق البقاء والاستمرار وتقديم خدمة أفضل لزيائنها بما يضمن تحقيق رضاهم، ومن هذه الأساليب اهتمام إدارة المؤسسة بوظيفة الرقابة الإدارية لكشف عيوب في الأداء بما يساعد على التقييم الجيد ومن ثمة اتخاذ التدابير اللازمة للتقويم، فالرقابة التنظيم يزيدان من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة من خلال تقديمها لخدمات سليمة خالية من الأخر السوق، ومن أجل بلوغ هذه الأهداف ينبغي على المؤسسة تحديد كفاءة الموارد البشرية والرفع من

طاء الأمر الذي يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة وتقوية وضعها التنافسي وتحسين سمعتها في مستوى فعاليتها من خلال الدورات التدريبية التطويرية لطرق التعامل مع الخدمات وإدخال التقنيات المتطورة في تحسين الأداء ، وتعزيز الدعم المتواصل للعاملين في المؤسسة بما يتضمن تحقيق جودة عالية .

➤ الإشكالية الرئيسية :

شهدت المؤسسات تطورات كبيرة، هذا ما يجعل الوظائف الإدارية، تقوم بعملها في بناء استراتيجيات فعالة، وهذا من أجل كسب الثقة الزبائن و المساهمين، و المضي قدما نحو التميز و كسب الرهان، و هذا لا يتم إلا بتحسين أداء المؤسسة..

ومن هذا المنطلق يكون سؤال الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

ما مدى تأثير الوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

ومن هذه الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح أسئلة فرعية وهي

➤ الأسئلة الفرعية

1/ ما هي الوظائف الإدارية؟ وماهي خصائصها؟

2/ كيف تساهم الوظائف الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟.

3/ ما العلاقة المرتبطة بين الوظائف الإدارية و تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

على إثر هذه الأسئلة نقترح الفرضيات الفرعية:

➤ الفرضيات الفرعية :

1- يمكن تعريف الوظائف الإدارية من من خلال أصنافها فكل صنف مرتبط بالآخر و يوجد تناسق بينهم و هذه إحدى خصائص الوظائف الإدارية.

2- يمكن أن تساهم الوظائف الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في حالة وجود قناعة في العمل وتواصل الفعال بين الرئيس و الموظفين و ضبط كل الأعمال لدى المؤسسة.

3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

➤ أسباب إختيار الموضوع

1/ محاولة إضافة معلومات جديدة لهذا الموضوع بغية الإستفادة منها مستقبلا .

2/ معرفة المصطلحات الشائعة لهذا الموضوع ولاسيما في العمل.

3/ كون هذا الموضوع له تأثير في سير المؤسسات الاقتصادية.

4/ كون هذا الموضوع يتطابق مع التخصص الذي أدرسه.

➤ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- اثراء المعلومات في التعرف تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .
- الاستفادة من نتائج الدراسة في اعداد برامج تدريبية للعاملين في مجال الوظائف الإدارية بغية تحسين أدائهم في المؤسسة الاقتصادية.
- تعميق الوظائف الإدارية لدى الموظفين، اتجاه المتغيرات المبحوثة لبناء مستويات أداء أفضل و أهداف الإدارة في المؤسسات الاقتصادية.
- تحديد دور المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين، في صياغة الأهداف كأحد أبعاد طريقة الوظائف الإدارية في تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية.

➤ أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى:

- أ. التعرف على مدى تأثير العاملين في المؤسسة الاقتصادية لممارسة الوظائف الإدارية.
- ب. التعرف على العلاقة بين الوظائف الإدارية وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية
- ج. معرفة تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
- د. التوصل إلى العديد من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسات، والباحثين والمهتمين بهذا المجال.

- **حدود الدراسة:** لغرض الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، لابد من وضع حدود للدراسة لكي يكون التحليل دقيقا تفاديا للتشعب، حيث تم تحديد البحث بالجوانب التالية:
- **1/ حدود نظرية:** و تتمثل في:
- ✓ **الحدود الموضوعية:** استخدمنا في هذه الدراسة مجموعتين من المتغيرات، المجموعة الأولى تتعلق بمتغير مستقل و هو الإدارة و الوظائف الإدارية أما المتغير التابع فهو تطوير الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- **2/ حدود التطبيقية:** وتتمثل في:
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إسقاط الجانب النظري للبحث، فكان مجتمع الدراسة هو موظفي مصلحة الضرائب لقصر الشلالة ولاية تيارت.

✓ **الحدود الزمنية:** من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة وصقل المعارف الجديدة فيه، حيث استغرقت الدراسة من 25 فيفري 2022 إلى 17 ماي 2022.

➤ **منهج الدراسة:**

من أجل الوصول الى أهداف البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف عينة البحث وتغيرات دراسة الظاهرة لإنجاز الجانب النظري وبالاعتماد على مجموعة من المراجع، الكتب، الرسائل الجامعية، المجالات، والمقالات، من أجل مصداقية هذا الموضوع، واستخدام أداة الاستبيان في الجانب التطبيقي، وتحليلها بإستخدام برنامج spss v23.

➤ **مرجعية الدراسة:**

ولقد استخدمت مصدرين أساسيين للمعلومات:

❖ **المصدر الثانوي:** الكتب والمراجع العربية والبعض من كتب الأجنبية والمجلات والملتقيات الدولية و المحلية والبحث والمطالعة ومواقع الانترنت المختلفة و(الرسائل والأطروحات) وحيث كانت مدة الدراسات مابين عامين و 20 عام بسبب ندرة المراجع الجديدة.

❖ **المصادر الأولية:** ويقصد بها الأدوات التي تم استخدامها لمعالجة الجانب التطبيقي للموضوع والتي تمثلت في استخدام الاستبيان.

➤ **صعوبات الدراسة:**

- ندرة المعلومات الجديدة في موضوع المذكرة.
- تكرار المعلومات المتعلقة بموضوع المذكرة.

➤ **خطة الدراسة:**

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة تم تقسيمها وفق أسلوب IMRAD حيث تم تقسيم البحث كمايلي:
الفصل الأول: الإطار النظري ويتضمن عموميات و مفاهيم أساسية حول الإدارة و الوظائف الإدارية
الفصل الثاني: يتضمن تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة ويتضمن مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة فيه، التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان، إختبار الفرضيات.
وبذلك يكون الهيكل إعتمادا على منهجية IMRAD كمايلي:

لإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار مدى صحة فرضيات الموضوع البحث، فإن الأمر اقتضى منا تناول الموضوع في ثلاثة فصول، حيث تم التركيز على أهم النقاط.

حيث تم التطرق في الفصل الأول الإدارة و الوظائف الإدارية من خلال تقديم ثلاث مباحث وهي المبحث الأول: عموميات حول الإدارة و المبحث الثاني: الوظائف الإدارية و المبحث الثالث: مكانة الوظائف الإدارية في المؤسسة الاقتصادية حيث كان لكل مبحث ثلاث مطالب حيث إشتملت على التعاريف و الخصائص و و الأنواع و العلاقات .

أما الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية بالنسبة للفصل الثاني تم التطرق فيه إلى كل ما يتعلق المبحث الأول: الأداء و المؤسسة الاقتصادية و المبحث الثاني: تطوير الأداء في المؤسسة الاقتصادية و المبحث الثالث: مكانة تطوير الأداء على الوظائف الإدارية لدى المؤسسة حيث إشتملت المطالب على الأبعاد و الأهمية و العلاقات التأثيرية و المدى .

أما الفصل الثالث خصص للدراسة الميدانية حيث تم فيه تقديم مصلحة الضرائب لقصر الشلالة حيث كان المبحث الأول: نظرة عامة حول مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة و المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان و اختبار الفرضيات وهذه الدراسة أستعمل فيها برنامج SPSS V23

➤ الدراسات السابقة:

◆ الدراسة الأولى:

دراسة جوان 2020 للباحث د. قاضي عبد الحكيم بعنوان (دور الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري).

حيث تطرق الباحث إلى معرفة "دور الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري" بشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة ، و نظرا لطبيعة الموضوع تم إستخدام المنهج الوصفي وفي الجانب التطبيقي تم الإستعانة بالإستبان لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي يبلغ عددها 51 فرد بتطبيق برنامج spss لتحليل النتائج .

وقد خلصت الدراسة بوجود تأثير لكنه ضعيف لوظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية على أداء العاملين، وبدرجات متفاوتة مع الأكثر تأثير و التي كانت الوظائف متعلقة بالتعويضات، وتفسر هذه النسبة المنخفضة لأداء المورد البشري، لإهمالنا لمؤثرات أخرى ذات أهمية تتعلق بالفرد و بيئة ممارسة العمل؛ حيث تكمن أوجه الإختلاف في دراستي مع هذه الدراسة في: عدد العينة و مجتمع الدراسة و هناك فرق بين نتائج الدراستين حيث كانت متوسطة في دراستي على هذه الدراسة فنتائجها ضعيفة في وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية على أداء العاملين، أما فيما يخص أوجه التشابه فتتمثل في منهج الدراسة و البرنامج المستعمل في تحليل النتائج spss و الإستبيان.

● الدراسة الثانية:

دراسة (Maha Alkhaffaf, 2015) بعنوان "Enterprise Resources Planning : effectiveness and Organizational Performance : The case of "Jordanian Hashemite fund for human development"

الهدف من هذا المقال هو تحليل أثر وفعالية نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق أداء تنظيمي أفضل، وذلك بدراسة حالة الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية، حيث قام الباحث بتحليل أبعاد فعالية نظام الخطط الموارد المؤسسة المتمثلة في (جودة المعلومات، جودة النظام، رضا المستخدمين) المتغير المستقل، وتحليل المتغير التابع بأبعاده الثلاثة وهي (الفعالية التنظيمية، النجاعة التنظيمية، والإنتاجية التنظيمية) وقياس مدى تأثير المتغير المستقل على التابع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانته لجمع البيانات الأولية تحليلها بالبرنامج الإحصائي spss ، حيث تتألف الاستبانة من 25 فقرة ووزعت على أفراد عينة الدراسة وعددهم 678 موظفا موزعين على 10 مقاطعات، وهم فقط الموظفين الذين يستخدمون نظام تخطيط موارد المؤسسة في الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (JONUD) وقد خلصت نتائج الدراسة إلى الآتي :

إن نوعية وجودة المعلومات المستخدمة في برنامج SPSS للتحليل الإحصائي التي يقدمها نظام ERP له تأثير ملحوظ وكبير على الأداء التنظيمي، حيث أشارت النتائج على أهمية جودة المعلومات التي توفرها ERP لمستخدم النظام.

إن جودة النظام تأتي في مستوى الثاني بعد جودة المعلومات من حيث التأثير، فهي تعتبر أقل تأثيرا على الأداء التنظيمي. أما بالنسبة لرضا المستخدمين من نظام ERP فيأتي في المستوى الثالث بعد جودة المعلومات وجودة النظام، أي أقل تأثيرا على الأداء التنظيمي؛ وفي الأخير وجدت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية ERP بأبعاده الثلاثة مجتمعة وتأثيرها على الأداء التنظيمي؛ حيث كانت أوجه الإختلاف بين دراستي و هذه الدراسة في: عدد عينة فعدد العينة كبير

جدا في هذه الدراسة مقارنة بدراستي و مجتمع الدراسة الذين هم مختصون في نظام تخطيط موارد المؤسسة في هذه الدراسة مقارنة بدراستي التي كانت عن العمال وزبائن المصلحة بشكل عام و النتائج هذه الدراسة ممتازة بحيث كان التأثير كبير وملحوظ على الأداء التنظيمي مقارنة بدراستي كانت متوسط في جميع الحالات، أما أوجه التشابه فتمثلت في منهج الدراسة والبرنامج المستعمل في تحليل النتائج SPSS و الإستبيان.

● الدراسة الثالثة:

دراسة د.حاتم عثمان آدم إسماعيل هذا المقال بعنوان: أثر التخطيط و الرقابة الإدارية في رفع وتحسين فاعلية الأداء الإداري لهيئة العامة للمياه فترة (2015-2020).

تطرق الباحث لهذه الدراسة بغية معرفة برنامج التخطيط و الرقابة الإدارية، في رفع وتحسين فعالية الأداء الإداري، للهيئة العامة للمياه، و التعرف على نقاط الضعف، في مجال التخطيط و الرقابة الإدارية، وكيفية تطوير التخطيط و الرقابة الإدارية، وتقديم توصيات ومقترحات مناسبة لتفعيل عملية التخطيط و الرقابة الإدارية، و إقتراح سبل و وسائل لعلاج أوجه القصور ودعم الجوانب الإيجابية.

استنادا لآراء عينة من العاملين في الهيئة حول هذا الموضوع. حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة - انطلاقا من تساؤل رئيس "ما هو دور التخطيط والرقابة الإدارية لرفع و تحسين فاعلية تقييم الأداء الإداري للهيئة العامة للمياه ليتمكن من مواكبة المستجدات "؛ ومن هذا التساؤل الرئيس تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية لكي تحقق الدراسة أهدافها استخدمت المنهج الوصفي باستخدام SPSS وتم توزيع (100) استبانه من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للهيئة العامة للمياه؛ وتكمن نقاط الإختلاف في هذه الدراسة مقارنة بدراستي في: مجتمع الدراسة و عدد العينة و النتائج حيث لم تذكر أي نتجة توحى بوجود أي أثر مقارنة بدراستي التي ذكرت فيها بأن النتائج متوسطة في محاور الدراسة، أما نقاط التشابه فهي في: منهج الدراسة، و البرنامج SPSS لتحليل النتائج و الإستبيان.

الفصل الأول

الادارة والوظائف الإدارية

تمهيد

تعتبر الإدارة قاعدة لبناء أي مؤسسة ناجحة، في أي مجال كانت و لا سيما الإقتصادية، منها حيث تعتبر الإدارة، مركز ثقل المؤسسة الإقتصادية، بإهتمامها بالوظائف الإدارية، والتي يقوم بها أفراد المؤسسة للسير، نحو التميز لتحقيق الأهداف المرجوة، فالمؤسسة الإقتصادية تسعى إلى الريادة في السوق، وهذا يتطلب حسن التخطيط و مشاركة الخطة على جميع أفراد المؤسسة قبل تنفيذها، و تنظيم منسق لجميع مصالح المؤسسة، وهذا ما يحدد الأدوار لكل فرد وفق صلاحيات محددة، و كذلك على الإداري التوجيه الصحيح بالتواصل الفعال، و تقديم الإرشادات تفاديا للمشاكل.

ومن هنا نقول بأن الإدارة الفعالة تتطلب رؤية بعيدة، ومدرسة جيدا لتفادي إنخفاض مستوى الأداء المؤسسات، بحيث تكون رؤية واقعية و منطقية، تتناسب كل الأوضاع التي ستعيشها في قادم الأيام، و حرص على توفير قادة و مدراء أكفاء و خبرة، ولهم الرغبة في أداء عملهم، حيث تكون توجيهاتهم خير زاد لمرؤوسيه و إشرافهم دليل على متابعتهم ورقابتهم على العمل، مبينة على فلسفة إقتناص الفرص، و مجالات التفوق على الآخرين.

الفصل الأول: الإدارة والوظائف الإدارية

المبحث 01: عموميات حول الإدارة

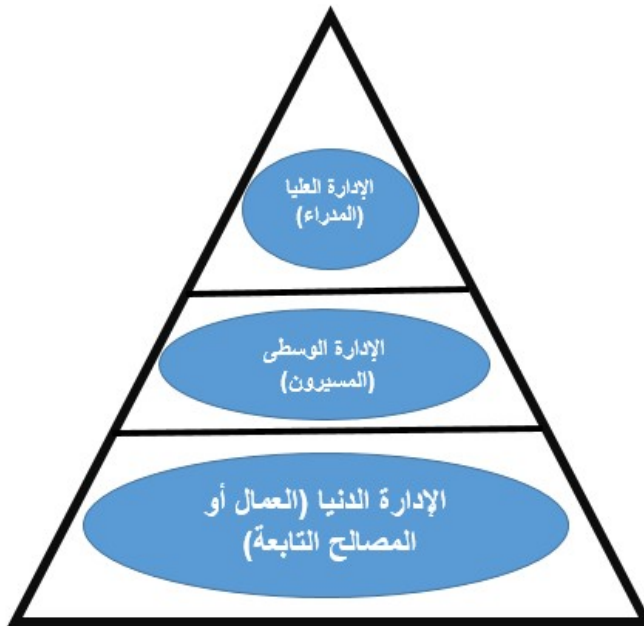
تعد الإدارة الهيكل التنظيمي للمنظمات ولا سيما المنظمات الاقتصادية إذ تسعى كل منظمة اقتصادية لخلق الثورة وهذا لا يتم الا بما يسمى الإدارة

المطلب 01: مفاهيم حول الإدارة

مفهوم الإدارة:

تعرف الإدارة بأنها عملية توجيه او قيادة للجهود البشرية، في المؤسسات وبمختلف أنواعها، حيث لا يمكن ترك الحرية لأي فرد من أفرادها فكل مؤسسة تسعى على أن تكون رائدة في السوق وهذا ما يعطي للمنظمة طابعا تعليميا باستخدامها التقنيات الحديثة للإدارة وكسب الكفاءات والمهارات والتواصل الفعال بين المسيرين والمصالح الأخرى للإدارة وروح التعاون بينهم فهذا ما يخلق المتميز عن المنافسين¹

الشكل رقم (1-1) هرم الإدارة.



¹ د. عادل حسن، الإدارة، مؤسسة الشباب الجامعية ع.ش، دار النشر و التوزيع، مصطفى مشرفة، الإسكندرية مصر، 1999، ص10

أستنتج من الشكل (1-1) و الذي يمثل هرم الإدارة بأن الإدارة لديها 3 مستويات

أولاً: الإدارة العليا و تتمثل في المدراء وهم أصحاب السلطة و إتخاذ القرارات.

ثانياً: الإدارة الوسطى و تتمثل المسيرون وهم المسؤولون عن سير المؤسسة و قيادتها إلى

الأحسن.

ثالثاً: الإدارة الدنيا و تتمثل العمال أو المصالح التابعة كمصلحة المستخدمين الذين يقومون

بتدريب و توظيف العمال

التعريف الثاني: الإدارة تحمل في طياتها عدة معاني مختلفة، فهي تعطي القالب لأي منظمة

كانت من حيث الأسلوب او الغرض وقد يستخدم للدلالة على أنه علم او نظام أو فن أو يستخدم

للدلالة على تعاون الافراد المنظمة أو بالوظيفة

1. **الإدارة كعملية:** في هذه الحالة تعرف الإدارة كعملية بالنسبة لقدرة المديرين على التكوين

والتوجيه والإبقاء على الأهداف المحددة وذلك بتجميع الجهود والتصنيع بين الافراد لتعطي ديناميكية

الأنشطة التابعة والمختلفة للمنظمة، وتتوجب التغيير لتساعد الإجراءات الإدارية على التوجه والتحكم

على المستوى الفني للإدارة

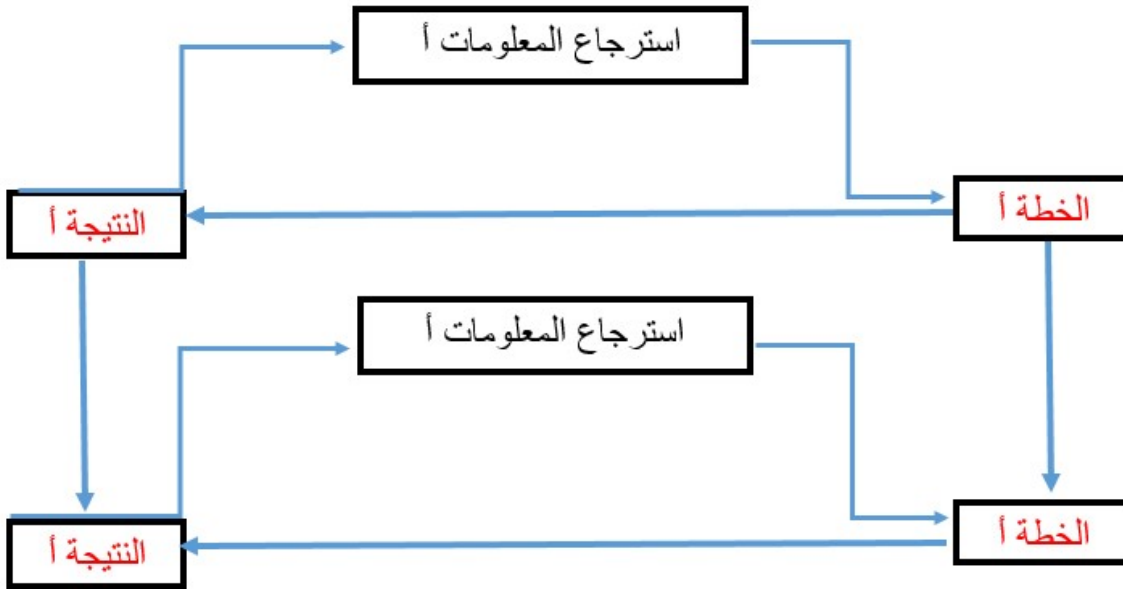
تتعمق الإدارة كعملية في العلاقات المتبادلة بين الأشخاص في العمل. أي المديرين

والمسؤولون عن القيادة والتوجيه والرقابة على تصرفات الاخرين لتحقيق أهداف معينة بحيث هذه

الأخيرة تقوم بعملية اتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها²

²- عادل حسن ، الإدارة ، ص11

الشكل رقم (1-2) العملية الأساسية للإدارة



العملية الأساسية للإدارة
الشكل رقم 2

أستنتج من الشكل (1-2) على أن العملية الأساسية هي عبارة عن دورة مستمرة بدايتها الخطة و نهايتها النتيجة حيث يتم فيها استرجاع المعلومات.

2. **الإدارة كنظام:** الإدارة توصف بأنها علم له مكوناته واسسه بحيث يدرس في الجامعات الكبرى في انحاء العالم والإدارة كنظام ليست محدودة او ثابتة ، وبما ان هناك تغيير مستمر في فروع المعرفة المختلفة ونجد فن التغيير في إدارة التسويق والإدارة المالية باختلاف كل باحث مما أدى الى اتساع هذا العلم ففي وقتنا الحالي تنتشعب الإدارة في كل الميادين ولا سيما في المنظمات الاقتصادية حيث تحتاج كل اكتشاف المعلومات³

الجديدة وتنظيمها واستخدامها باستخدام احدث التقنيات ، فهي تقوم بإظهار قيمة المعلومات التي يمكن تجميعها من البحوث فيساعد المدير على اتخاذ القرارات الرشيدة بالنسبة للمشاكل المختلفة

3. **الإدارة كأشخاص:** تتضمن فئة الإدارة باي شركة أولئك الذين يمارسون مهام إشرافيه على اعمال الاخرين ويعتبرون مسؤولون عن كفاءتهم الإنتاجية والرقابة على اعمال الاخرين والتي تتجلى في اصدار القرارات⁴

³- عادل حسن ، المرجع نفسه ، ص13
⁴- عادل حسن ، المرجع نفسه ص14/15

4. **الإدارة كوظيفة:** تعتبر هذه الأخيرة دلالة لفتح المجال على المنظمات لتوسيع نطاقها في النشاط التي تقوم به وتنسيق بين الإدارات والمصالح الأخرى وتحديد كل شخص في مكانه المناسب لكي يسود التطور والازدهار، ومصالح الإدارة في المؤسسة هي (مصالح التوزيع والنقل، الإنتاج، التمويل، المبيعات) حيث تعمل التكنولوجيا الحديثة في التميز.

التعريف الثالث: (التعريف الحديث للإدارة) يتوجه تعريف الإدارة لظهور نظريتين حديثتين في الفكر الإداري هما:

➤ **نظرية القيادة:** وتعتمد هذه النظرية بشكل كبير على التوجيه الفعال لجهود الآخرين لا يتوقف على ما يتمتع به الفرد من سلطات مكتسبة من مركزه في التنظيم ولكن على ما يتمتع به القائد الإداري كفرد من قوة التأثير تجعله مقبولاً لدى الآخرين ومحفز يدفعهم إلى تحقيق المبتغى في المنظمة

➤ **نظرية النظم:** والتي تنظر إلى المنشأة كنظام مفتوح، يتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة، تأخذ مدخلات عملياته الإنتاجية منها، ويحولها إلى مخرجات مقبولة من البيئة ومطلوبة من أفراد المجتمع والسعي في الحصول على ردود أفعال البيئة واستخدامها في تطوير المخرجات، بغية تمييز المنشأة في الأمد الطويل⁵

التعريف العلمي للإدارة: هي مجموعة من الأنشطة التي تمكن من انجاز الأعمال من خلال الآخرين وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية

المطلب الثاني: خصائص وأنواع الإدارة

❖ **خصائص الإدارة:** تمتاز الإدارة بعدة مميزات هي كالتالي:

✓ تتواجد الإدارة عند كل منظمة مهما كان مجالها

✓ تقوم بدور رسمي ومعلن عنه في المنظمات ككل

✓ يعتبر نشاط هام يقوم بتحقيق الأهداف

✓ يعتبر وسيلة ليست غاية في ذاتها

✓ تسعى دوماً لتحقيق الكفاءة والفعالية من النتائج والأهداف⁶

❖ **أنواع الإدارة:** يوجد العديد من أنواع الإدارة ونذكر منها كالتالي:

1. **الإدارة الاستراتيجية:** تهتم بوضع الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسة وتنفيذها بهدف زيادة

التميز والريادة

2. **إدارة المبيعات:** تتمثل في وضع نقاط البيع والحسابات وكيفية بيع المنتجات

⁵- عادل حسن ، المرجع نفسه ص16

⁶- أحمد ماهر : جلال الهجرسي وآخرون ، مبادئ ومهارات الدار الجامعية ط1 ، الباسكندرية مصر 2001-2002 ص 08

3. إدارة التسويق: تتم فيها ترويج للمنتجات وتوزيعها وتساهم في العملية اللوجستية والاعلانات
4. الإدارة المالية والمحاسبية: تهتم بإدارة العمليات المالية المختلفة مثل التمويل والتدقيق على القوائم الاسمية والحسابات التجارية⁷
5. إدارة الموارد البشرية: تهتم بجلب وتعليم وتدريب وتوظيف وتخصيص الكوادر من أفراد المجتمع وبالإضافة الى تقسيم اداء الموظفين لمعرفة مدى كفاءة وفعالية أداء الموظفين في المؤسسة وهذه الأخيرة التي تعطي سمعة للمؤسسة
6. الإدارة الالكترونية: تهتم بإدارة عمليات التكنولوجيا والبحث والتطوير على المنتجات وإدارة المؤسسة بوضع تقنيات حديثة متطورة تتمثل في الانترنت والأجهزة حيث تقوم هذه الأخيرة من تسريع الوتيرة لدى المؤسسة
7. الإدارة الهندسية: تتمثل في تطبيق الهندسة في الاعمال فهي تستخدم في تطوير المنتجات الجديدة والتصنيع والبناء وكذلك بإدارة المشاريع حيث هذه الأخيرة تعتمد على (التخطيط، التنظيم، الرقابة) ومن هذا الصياغ تكون لدينا اسم يضاف الى القائمة وهو إدارة المخاطر التي تهتم بالضبط تحديد وقياس المخاطر المتوقع حدوثها من ايجابياتها وسلبياتها
8. إدارة الابداع والابتكار: تعني جميع عمليات الابداع والابتكار مثل البحث والتطوير او التغيير التنظيمي حيث تدرج في تحسين جودة وتصميم المنتج الجديد او المستعمل ولا ننسى رقابة المنتجات بعد إضافة تعديلات عليها
9. إدارة التغيير: نعلم ان كل مؤسسة تطمح ان تكون رائدة في مجال استحواذ مجموعة من الافراد فلذا يجب على افرادها ان يغيروا من سلوكياتهم وتقاليدهم وحتى السياسة المتبعة في إدارة المؤسسة
10. إدارة الاعمال: تكمن في تحديد وانشاء وتوزيع واستخدام المعرفة في الاقتصاد والاعمال

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة

- ❖ تعظيم الأرباح وتحقيق زيادة المبيعات: تهدف عملية الإدارة الى إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح ورفع المبيعات للمؤسسة وذلك يستند الى ما يلي
- 1. تدنية حجم التكاليف والنفقات في القدرة الإنتاجية

⁷ - www.management.simplicable.com/27/03/2022 موقع على الانترنت موضوع على الساعة 00:44

2. معرفة المنافسين المتواجدين في السوق ودراسة نقاط الضعف والقوة
 3. العمل على جودة المنتجات المعروضة للبيع
 4. الابتكار والابداع المستمر
 5. الاعتماد على التقنيات الحديثة في انتاج وتوزيع المنتجات وبالتالي تكون الكمية كبيرة في وقت قصير وهذا ما يؤدي الى انخفاض السعر فكلما انخفض السعر على منتج ذو جودة عالية كلما كان هناك طلب عليه
- ❖ **تقديم الملاحظات:** هذه الخطوة تعتبر من أهم المقومات التي تضمن تطور المنظمة وجعلها رائدة على سائر المنظمات الأخرى بحيث يكون هناك تشارك وتواصل فعال وحتى نقد بناء وإيجابي للموظفين في اصدار واتخاذ القرارات المتعلقة بالمنظمة وهذا ما يعطي الاحترام والانسجام وروح المبادرة والتعاون بين أفراد المنظمة⁸
- ❖ **أهمية الإدارة:** تظهر أهمية النشاط الإداري متى كانت الجهود إنسانية جماعية موجهة، الى تحقيق الهدف المشترك وتبرز فيما يلي:
- ✓ الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية مما أدى الى ضرورة البحث عن وسائل أكثر كفاءة وفعالية لاستغلالها في الإنتاج
 - ✓ النظرة الى الإدارة كعلم وفن ومهنة متخصصة
 - ✓ انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمات الكبيرة والاتجاه الى التخصص والبعد عن العمومية
 - ✓ زيادة حجم المنافسة بين المنتجين في السوق
 - ✓ مهارات الافراد المنظمة المتعلقة في كسب الزبون والمساهمين في صفهم
 - ✓ التطورات التكنولوجية في فنون انتاج السلع والخدمات
 - ✓ خلق ما يسمى روح المبادرة والابتكار عند أفراد المنظمة
 - ✓ السعي الجيد في تحصيل النظرة المستقبلية للمؤسسة من خلال رسم استراتيجيات طويلة الأمد وتصحيح الأخطاء فيها والمشاركة في اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: الوظائف الإدارية

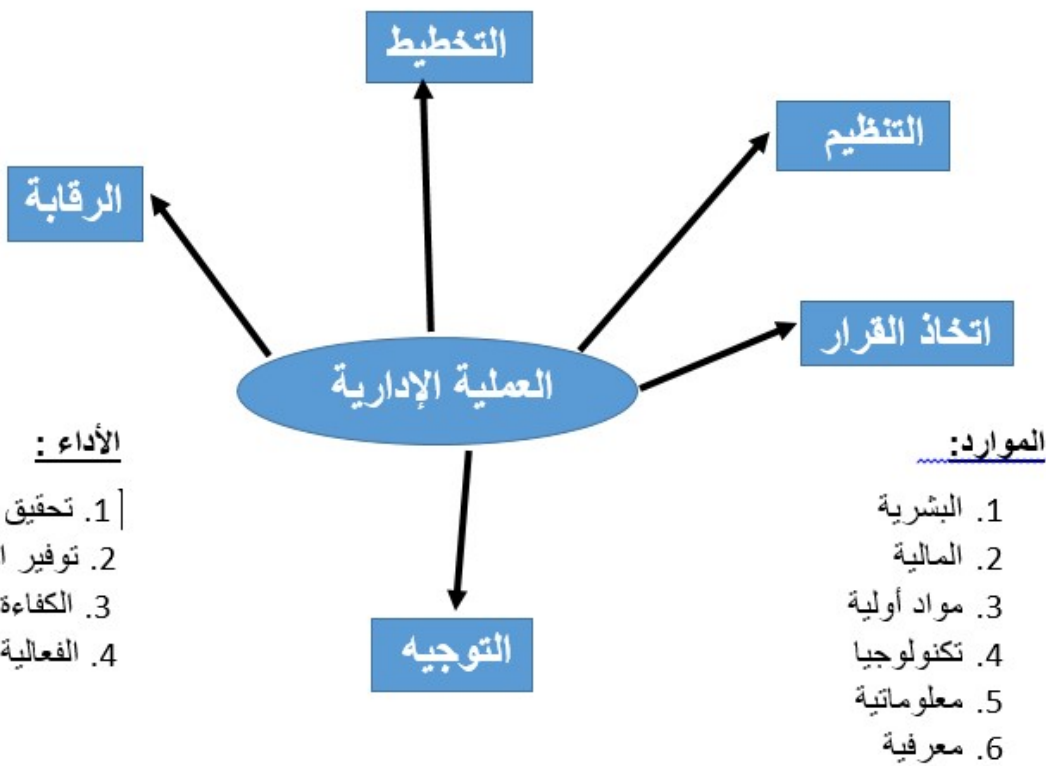
تعتبر الوظائف الإدارية هي الحجر الأساس للإدارة حيث تقوم بالتنسيق بين الإدارة والمنظمة وهذا يعتمد على افراد هذه المنظمة، سوف نتكلم في هذا المبحث حول ماهية الوظائف الإدارية في المطلب الأول ومميزاتها في المطلب الثالث أنواع الوظائف الإدارية

⁸ - samashe-edmunds-typesof ;qnqge;ent موقع على الانترنت

المطلب الأول: ما هيه الوظائف الإدارية

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المنظمات باختلاف مجالاتهم (الصناعية، التجارية، الخدماتية) كما يقوم المديرون من مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا والوسطى والاستشرافية) كما ذكرنا سابقا في تعريف الإدارة وتشمل عملية الإدارة خمسة وظائف أساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) واتخاذ القرار⁹

الشكل رقم (1-3) الوظائف الإدارية



يمثل الشكل (1-3) الوظائف الإدارية، حيث يمكن أن نقول على العملية الإدارية: ما هية إلا تحويل الموارد المتاحة للمؤسسة إلى أداء من طرف أفرادها لكي تزيد الكفاءة و تستمر الفعالية، وبالتالي يتم تحقيق الأهداف، وهذا من خلال الوظائف الإدارية التي تفعل هذه الخاصية.

المطلب الثاني: مميزات الوظائف الإدارية

من المعلوم ان نجد الوظائف الإدارية مميزات لها ونذكر من كل وظيفة إدارية

خصائص التخطيط:

⁹ - www.smalibusiness.shoro.com موقع على الانترنت موضوع على الساعة 00:59

أ- الدقة:

➤ التوعية الكاملة لجميع الافراد

➤ اعداد وتهيئة القائمين بجمع البيانات والمعلومات اللازمة للخطة

➤ توفير الإمكانيات اللازمة لتحقيق مستويات متقدمة من الدقة

ب- الواقعية: هي التعامل مع الأمور بشكل منطقي واعطائها حقها

ت- المرونة: تعتبر المرونة المفتاح الذي يفتح به شفرة الخطة في حال مواجهة الظروف

المتوقعة والغير المتوقعة

ث- الأولوية: هذه الأخيرة قد تضمن نسب عالية من النجاح مستقبلا

ج- الشمولية: يعني مفهوم الشمولية الإحاطة بجميع الجوانب الأخرى فالشمولية تهدف الى

الابتعاد عن التجزئة

ح- الاستمرارية: تتطلب مراحل للعملية التخطيطية التحلي بالاستمرارية فاذا توقف نشاط

معين يؤثر على نجاح الخطة وتتسبب في مشاكل عديدة منها:

❖ إحداث خلل في البرنامج التنفيذي

❖ فقدان المصداقية وبالتالي إضعاف الثقة بين الافراد

❖ زيادة التكاليف الاقتصادية والاجتماعية

خ- التنسيق: يشكل التنسيق أهم الخصائص التي تساعد في عملية التنظيمية مما يساهم

في إحياء وهيكله التنموية لدى الدول

د- التكاملية: تلعب التكاملية دورا هاما في عملية التخطيط بمساهمتها في مراحل عملية

التخطيط الثلاث (الاعداد، التنفيذ، المراقبة) وكذا تساعد على نمو أقسام وخطوات العملية التخطيطية

بالاعتماد على بعضها البعض حيث تؤدي زيادة التكاملية الى المشاريع والبرامج التنموية¹⁰

ذ- توفير في التكاليف والجهود

ر- تعميق وتطوير الخبرات الوطنية والمحلية وحتى على مستوى المشروع

ز- خفض الواردات وذلك من خلال اعتماد المشاريع الجديدة على المشاريع القائمة

خصائص وظيفة التنظيم:

1. تحديد الاعمال المطلوبة تنفيذها وتقسيمها الى مجموعات ويمكن ان يتولى كل منها

شخص واحد

2. توزيع العمل على العاملين بشكل يضمن عدم الازدواج في الاعمال

3. توجيه كافة الجهود نحو اهداف محددة¹¹

¹⁰- موسى يوسف خميس ، مدخل للتخطيط ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 1999 ص 13

خصائص التوجيه حسب التعاريف:

• حسب سعد جلال:

1. يساعد على المشاركة الفكرية بين افراد المنظمة
2. يسارع في حل المشاكل المتواجدة في المنظمة
3. يساهم في ثقافة وسمعة المنظمة من خلال تخصيص الموظفين حسب مهاراتهم وكفئاتهم
4. يساعد على الابتكار والابداع من خلال التناسق المتواجد داخل مصالح المنظمة وروح المبادرة
5. يساعد على التنقل ومعرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين
6. يساهم في التكيف المنظمة مع المحيط الذي يحيط بها

خصائص الرقابة:

1. تقديم المعلومات الصحيحة
2. حسن توقيت المعلومات المقدمة
3. تساعد على التركيز
4. تسهل في اتخاذ القرارات
5. الاقتصاد في التكاليف مع سهولة الفهم¹²

خصائص الرقابة الفعالة:

1. يجب ان يكون الجهاز الرقابي ذو كفاءة وخبرة في مجال النشاط المرآب
2. يجب ان يكون الرقابة واقعية بحيث يمكن ممارستها دون الإساءة الى الأطراف المرآبة او النشاط المرآب
3. يجب ان تكون الرقابة غير مكلفة نسبيا إذا ما قورنت بنتائجها
4. ان تكون الرقابة محددة وسهلة الفهم بالنسبة للمرآب
5. ان ترتبط بسلطة ووظيفة متصلة بمراكز اتخاذ القرار طي تكون فعالة في ممارستها ونتائجها
6. يجب ان تكون الرقابة مرئية وان تستوعب الظروف والمستجدات اثناء الممارسة¹³

¹¹- إبراهيم محمود عبد المقصود ، احمد الشافعي الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الجزء الثالث ، دار الوفاء للطباعة والنشر ط- الإسكندرية مصر 2003 ، ص 09

¹²- سعد جلال ، التوجيه النظمي والتربوي والمهني ط2 ، دار الفكر العربي القاهرة 1992 ص 85

¹³- عبد الهادي الجوهري ، علم الاجتماع ، الإدارة والمفاهيم والقضايا ، دار المعارف ط2 ، مصر ، القاهرة 1987 ص14

المطلب الثالث: أصناف الوظائف الإدارية

مفهوم التخطيط:

- يعرف قاموس أكسفورد الفعل الثلاثي خطط بالفعل اصمم او نظم مسبقا
- يعرف بنتون التخطيط كمفهوم عام على انه تحضير واعداد ذهني للنشاط من اجل العمل أي بناء خارطة ذهنية ويعتبر بنتون بان التخطيط يشمل كل فعل مقصود يتماشى مع الواقع المعاش فالقاعدة هي التفكير قبل العمل
- يعرف التخطيط كمفهوم عام بانه جهد موجة ومقصود ومنظم لتحقيق اهداف معينة ومحدودة
- فيردمان: يعرف التخطيط على انه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعروفة من اجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة بقصد تحقيق الأهداف¹⁴ الواضحة والمتفق عليها
- كمفهوم اقتصادي: التخطيط هو حزمة من الأنشطة المتتابعة والتي رسمها وتنفيذها لحل مشكلات معينة

مبادئ التخطيط:

1. ان يعتمد الطريقة العملية في التنبؤ وجمع المعلومات وتحليلها
2. التركيز على الهدف المراد تحقيقه وهذا يعني اننا عندما نخطط لشيء يجب ان نوجه كافة طاقاتنا في التنبؤ بالشيء الذي نعمل عليه
3. شمولية التخطيط وتعني شمولية كافة الأنشطة والوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف الذي نخطط له وان توفر كافة الإمكانيات الضرورية لذلك
4. أولوية واسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف وهذا يعني اننا في سعينا للوصول الى الغاية او الهدف ما يجب علينا أولا ان نعتمد على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى لأنها هي التي تحدد لنا الأنشطة المؤدية الى تلك الغايات¹⁵

أدوات التخطيط واساليبه التقنية:

1. التنبؤ العلمي
2. استخدام المشاهد المستقبلية
3. إشارات التثبيت المرجعية

¹⁴- محمد غنيم ، أسس ومبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999 ص 27
¹⁵- صبحي العتيبي ، تطوير الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2002 ص 106

4. المشاركة بخبراء التخطيط والالتزام

5. استخدام الإدارة بالأهداف

تعريف التنظيم: هو مجموعة من الافراد تعمل بطريقة معينة للوصول الى الهدف المرجو تحقيقه أي ان التنظيم يعني بناء هيكل داخلي للأعمال والعمال ويشمل ذلك علاقتهم ويتضمن الهيكل تحديد المهام والأنشطة التي تحقق اهداف المنظمة وتجميع كل مجموعة من التكوين وظيفة مخصصة حيث تجمع الاعمال في وحدات منظمة يشرف عليها المدير بتفويض السلطات اللازمة للمدير ومسؤولياته ثم تحديد العلاقات راسيا وافقيا أي بينه وبين مرؤوسيه وايضا بينه وبين الوحدات التنظيمية التي في نفس مستواه

التنظيم هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف في وحدات إدارية وانشاء العلاقات

التنظيمية بينها وامتدادها بالوسائل المادية البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف

خطوات التنظيم¹⁶:

1. إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة التي يتم من خلالها تحقيق الهدف

2. وضع الأنشطة المماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات اهداف

جزئية محددة تحقق الهدف الجئي للوحدة ككل وبالتالي يساهم بتحقيق الهدف العام للمنظمة

3. توزيع الإمكانيات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم

مساهمتها في تحقيق الأهداف

4. تفويض الصلاحيات الى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف

الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها

5. ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض افقيا وعموديا من

خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية¹⁷

مبادئ التنظيم:

1. **مبادئ تحديد الهدف:** أي يعني تحديد الأهداف الجزئية للوحدات التنظيمية المتخصصة

التي توصل للهدف العام الذي وضعه التخطيط

2. **مبدأ شمولية التنظيم وتكامله:** يجب ان تشمل كافة الأنشطة الواردة في الوحدات

التنظيمية وتكون متكاملة ومتناسقة لتحقيق الأهداف

¹⁶- صبحي العتيبي ، مرجع نفسه ص117

¹⁷- صبحي العتيبي مرجع سابق ، ص 116

3. **مبدأ الفعالية:** حيث تقاس الفعالية بمعيار الكفاية الإنتاجية وتفاعل العاملين في التنظيم وخدمة المجتمع بأقل جهد وزمن وتكلفة¹⁸
4. **مبدأ الشرعية:** يجب ان تكون الأساليب والوسائل مشروعة مع القوانين والأنظمة والتعليمات والقيم والعادات والتقاليد المتعارف عليها في مجال النشاط الذي يتناوله التنظيم
5. **مبدأ الوضوح:** يجب ان تكون الأهداف والوحدات التنظيمية محددة وغير غامضة وقابلة للتأويل كي توصل المنظمة الى أهدافها مباشرة
6. **مبدأ الالتزام:** يجب ان تلتزم الإدارة بدقة التنظيم وان يطبق هذا المبدأ على كافة من لهم صلة به
7. **مبدأ تقسيم العمل:** ان تقسيم العمل لمعرفة مكوناته وعناصره الأساسية والفرعية والعلاقات بينهم يؤدي الى التكامل بين الأنشطة المختلفة
8. **مبدأ اعتماد الوظيفة لا الشخص:** يجب ان يبين الهيكل التنظيمي على أساس وحدة الوظيفة ليس حول الافراد وعلاقتهم ليستمر التنظيم وتحقق الأهداف الجزئية التي بدورها تسعى للهدف العام
9. **مبدأ تحديد المسؤولية:** ان المسؤولية لا تقوم ضمن تفويض السلطة اذ تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن السلطات التي فوضتها الى المرؤوسين كي يساعدهم وعليه يجب تحديد مسؤولية هؤلاء المرؤوسين تجاه رؤساءهم لوقف السلطة الممنوحة لهم

وظيفة التوجيه:

تعريف سعد جلال: مجموعة من الخدمات التي تهدف الى مساعدة الفرد على ان يفهم مشاكله وان يشغل إمكانات بيئته فيحدد اهداف وامكانياته من ناحية لأخرى نتيجة لفهمه نفسه وبيئته ويختار الطريقة المحققة لها بحكمة وعقل¹⁹

تعريف حامد عبد السلام زهران: هي عملية مستمرة وبناءه تهدف الى مساعدة وتشجيع الفرد لكي يعرف نفسه ويفهم ذاته وبالتالي يمكن ان يحدد مشاكله وحاجاته ويعرف الفرص المتاحة²⁰

تعريف فيصل خير الزواد: هو مجموعة من الخدمات التي تهدف الى مساعدة الفرد على ان يقسم مشاكله بوجه عام او يستعمل امكانياته لاختيار الطريق²¹

أدوات التوجيه:

¹⁸- صبحي العتيبي مرجع سابق ، ص 119

¹⁹- سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ص 85

²⁰- محمود عبد الحميد مدني واخرون ، مدخل الى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2002 ص 386

²¹- فيصل خير الزواد ، علاج الامراض النفسية والاضطرابات النفسية ، دار الملاحين ، بيروت ص 84

1. اصدار القرارات
2. وجود القيادة والكفاءة
3. الاتصال
4. الدافعية
5. ممارسة التنسيق اثناء تنفيذ الأنشطة

وظيفة الرقابة:

مفهوم الرقابة: الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه اذ لا بد للمنشأة من قياس درجة تقدمها وتقرير مدى كفاءة إنجازها عن طريق التقييم باستخدام معايير محددة سلفا واتخاذ تصحيحية بناءا على نتيجة التقييم²²

يرى تمسون ان الرقابة ترتبط ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط حيث ان من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي تساعد عملية القياس او المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط يعني ذلك ان الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عمليا مجديا ام شكلا دون أساس

خطوات الرقابة:

1. تحديد مستويات ومعايير الأداء للفرد والقسم الإدارة للمنظمة حيث هذه المستويات والمعايير تختلف وتتعدد باختلاف الأنشطة والاهداف والتي تسعى المنظمة الى بلوغها
2. قياس الأداء وتحليل أسباب الانحرافات حتى تتم مقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له ثم تحديد نوع وطبيعة الانحرافات الملائمة والغير ملائمة مع تحليل الأسباب عن طريق طرح الأنشطة
3. تصحيح الانحرافات عن طريق اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة من اجل الوصول الى معايير الأداء المطلوبة²³

أنواع الرقابة

الرقابة العملية: تعني هذه الرقابة العمليات التي تحول عناصر الإنتاج الى منتج سواء كان سلعة او خدمة

رقابة عناصر الإنتاج: تعني بالعملية التي تسبق عمليات الإنتاج للتأكد من مطابقتها

لمواصفات الإنتاج

²² عبد الهادي جوهري ، علم الاجتماع الإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ط2 ، القاهرة ، مصر ، 1987 ، ص 14
²³ غنيم شامة وآخرون ، اتخاذ القرار الإداري في الإنتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية ، العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر 1999 ص 31

رقابة العنصر البشري: تركز الرقابة عليه لكونه اهم عنصر من عناصر الإنتاج ويمكن له التحكم بها وبأنشطتها

رقابة المنتج: يمثل المنتج غاية المنظمة ومبرر لوجودها في المجتمع ويجب عليه ان يكون في المستوى الذي تعاهدت عليه

رقابة موجودات المنظمة الأخرى: ويقصد بها الأبنية والمعدات واللوازم التي تساعد عملية الإنتاج مع السجلات والوثائق

الرقابة المالية: تعني مراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصاريف ورأسمال واستثمارات ... وفق الأنظمة المالية التي تتحكم بنشاط المنظمة في هذا المجال اما بالنسبة لزمان الرقابة الذي تمارس فيه يمكن ملاحظة الأنواع التالية:

1. الرقابة المسبقة
2. الرقابة المتزامنة
3. الرقابة اللاحقة

اهداف الرقابة:

هي وظيفة إدارية تمكن الوظائف الإدارية الأخرى الى تحقيق أهدافها والتأكد من القرارات التي تصدرها المنظمة من أوامر وتعليقات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها²⁴

- توفير المعلومات الواقعية وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي للتقويم والتقييم
- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء بالنسبة للأداء او السلوك
- حصر صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا لتطبيق الصيانة اللازمة
- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات ان وجدت قبل استفعال الامر
- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنظمة وحماية الإدارة العليا

أهمية الرقابة:

- حالة الفجوة الزمنية بين القول والفعل او ما بين ما يتم الاتفاق عليه والبدأ بتنفيذه
- التباين بين اهداف التنظيم واهداف العاملين عليها²⁵

²⁴- صبحي العتيبي ، مرجع نفسه ، ص 16

المبحث الثالث: مكانة الوظائف الإدارية في المؤسسة الاقتصادية

المطلب 01: فوائد وقيود الوظائف الإدارية

فوائد الوظائف الإدارية:

- يعتبر نقطة انطلاق لتنفيذ الوظائف الإدارية ومن دونه يصعب الحكم على كفاءة الإداريين
- يساعد المنظمة على مواجهة المنافسة في السوق كابتكار السلع الجديدة
- يفسح الطريق للتنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام وتنظيم جهود الأفراد ويمنع الازدواجية في أداء هذه الأنشطة ويمنع التكرار كما يزيد من التعاون والتفاهم والتنسيق ميزة وهي الزيادة من كفاءة استخدام الموارد المالية وبالتالي تقليل تكلفة الإنتاج ورفع مستوى الجودة والإنتاج لمنتجات المؤسسة²⁶
- التصدي للصعاب التي تواجه مسير المؤسسة في المستقبل فيخفف التخطيط من الآثار الضارة لهذه المفاجآت السلبية اما الآثار الإيجابية فهي فرصة مربحة يجب استثمارها
- تجنب الانحرافات التي تؤدي الى مشاكل طارئة والعمل على حل بما يناسب مع الموقف الطارئ
- تحقيق الرقابة الإدارية الفعالة²⁷

قيود الوظائف الإدارية:

1. ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية الضرورية، فالتخطيط يتطلب أنواعا متباينة من البيانات والمعلومات لتجنب المفاجآت او القيام بالتنبؤ بإعداد خطة بدرجة كبيرة من الدقة وبنتيجه لاتباع الأسلوب العلمي السليم في عملية التخطيط ظهرت الحاجة الى المعرفة الكاملة لإمكانيات المنظمة او الدولة والموارد المتاحة (البشرية الطبيعية المالية) التي تساهم في تحقيق الأهداف
2. الكثافة السكانية للدولة ونقص الكوادر البرية المتخصصة تعتبر أحد عوامل التي تقيد من التخطيط والرقابة والتنظيم والتوجيه ولا سيما في مجال التقنيات الحديثة
3. البيروقراطية والتعقيدات الإدارية تؤدي الى تضييع جزء كبير من كفاءة الإدارة وهدار الفرصة لتحقيق الأهداف
4. عدم توزيع الاختصاصات وتفويض السلطة للعاملين والتمسك بالمركزية والإبقاء على الأنظمة واللوائح العتيقة

²⁵- صبحي العتيبي ، المرجع نفسه ، ص 162

²⁶- علي عباس : اساسيات علم الإدارة ، ط7 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2013 ص 77

²⁷- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، مبادئ إدارة الاعمال تخصص إدارة مكتبية ، الإدارة العامة للتصميم والتطوير 2008 ص 47

5. كثرة النزاعات والتغيرات وعدم مشاركة في اتخاذ القرارات
6. الخوف والقلق من مخاطر المحتملة في المستقبل
7. عدم اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومات

المطلب الثاني: دور علاقة الوظائف الإدارية في المؤسسة

علاقة الوظائف الإدارية في المؤسسة

1- علاقة الرقابة والتنظيم:

في حالة المركزية: اتخاذ القرارات في المنظمة عن طريق الإدارة العليا ونجد ان معايير الرقابة المراد استخدامها هنا لا بد ان تعبر بدقة وان تعكس البيانات بشكل تفصيلي عن كيفية تنفيذ كل عملية على حدي وبيان إنتاجية كل فرد في المنظمة ولهذا فان معدل تكرار القياس يكون بشكل سريع يوميا للتأكد من استمرارية جودة الأداء²⁸

في حال اللامركزية: تتخذ الإدارة تقسيم المؤسسة الى وحدات مستقلة واعتبارها مراكز ربحية فإنها لا بد ان تكون العملية الرقابية على كل مركز وبيان ومدى نجاحه في تحقيق الهدف المطلوب منه وتكون فترات القياس أطول نسبيا أي معدل كل شهر او ربح سنوي

2- **الرقابة والتخطيط:** ان الرقابة لا تستعمل منعزلة عن التخطيط هو الأساس الذي تم وضعه كإطار شامل للأداء المستقبلي في منظمات الاعمال حتى تتحقق أهدافها لذا لا يمكن اعتباره داخل حيز التنفيذ الفعلي في المسار الصحيح الا بوجود نظام فعال يبين ان الأداء يسير وفق اللحظة الموضوعية وهذا الامر لا يتم الا عن طريق ايجاد نظام رقابي فعال وإنجاز الاعمال بكفاءة عالية²⁹

3- الرقابة والتوجيه

- 1- بيان ان قيام الشخص في المنظمة بدوره في الرقابية الذاتية يعتبر واجبا شخصيا ومسؤولية فردية³⁰
- 2- مشاركة أفراد المنظمة في الخطة يساهم تنمية عملية الرقابة الذاتية والمعايير التي تساهموا في اعدادها لتقسيم أدائهم للواجب الملقى عليهم وتسهيل الرقابة عليهم
- 3- يتمكن الفرد من متابعة العمل الذي يقوم به بدقة لا بد ان يفهم الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه فهما صحيحا وهذا الدور يبرزه الرئيس (المدير) في تحقيق هذا الامر

²⁸ - زاهد محمد دبيري ، الرقابة الإدارية ، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان 2011 ص 39

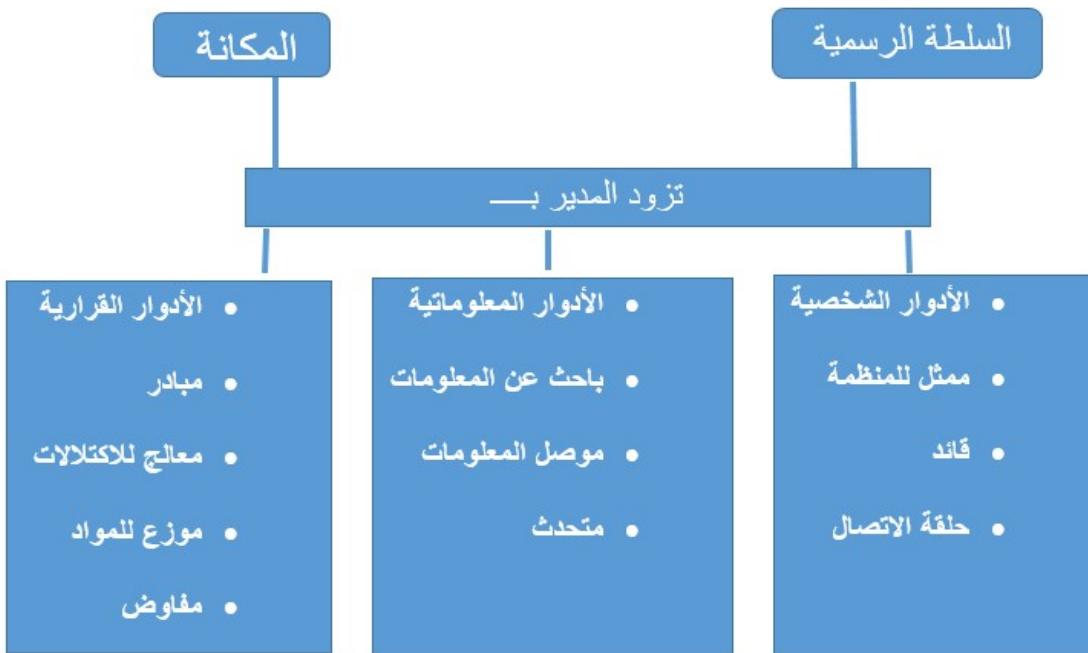
²⁹ - زاهد محمد دبيري ، مرجع سابق ص 40

³⁰ - طلق عوض الله السواط ، طلعت عبد الوهاب سندي : مسلط الشريف ، الإدارة العامة مفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة ، ط3 دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة 207 ، ص 83

4- يجب ان يكون هناك نوع من المشاركة للعاملين في المنظمة اتجاه تقييم الأهداف الرقابة الداخلية حيث تنقسم المؤسسة الى مراكز منتقلة مثل المراكز الربحية في القطاع الخاص مما يساهم ويسهل من عملية الرقابة واستغلال كل مركز على حده³¹

أدوار الوظائف الإدارية : ان أدوار الوظائف الإدارية غالبا ما يقوم بها مدير المؤسسة والأفراد الذين كلفوا بمهام معينة "فهنري منتز برج" الذي لاحظ عن قرب الأنشطة اليومية التي يقوم بها رؤساء ومديري الشركات ووجد ان السلطات الرسمية الممنوحة للمديرين بصاحبها بدرجة من المكانة التي تسهل من علاقاتهم الشخصية مع كل من الرؤساء الزملاء المرؤوسين وفي المقابل هذا يقوم هؤلاء الافراد بتزويد المدير بما يحتاجه من معلومات تساعده في صنع واتخاذ القرار ورغم تباين أنشطة المدراء وادوارهم من حيث التركيز على بعض منهم الا انه يمكن ان نضع هذه الأدوار في ثلاث مجموعات رئيسية استنادا لـ "منتز برج" الذي وضع فيه الأدوار في الشكل التالي (الأدوار الشخصية، الأدوار المعلوماتية، الأدوار القرارية).

الشكل رقم (1-4) أدوار الوظائف الإدارية



الشكل 04

³¹ - مريم يحيوي ، علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية (دراسة ميدانية بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة) مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية بشرية منشورة قسم علم الاجتماع كلية الاداب والعلوم الاجتماعية جامعة محمد خضير بيسكرة 2006/2005 ص 41

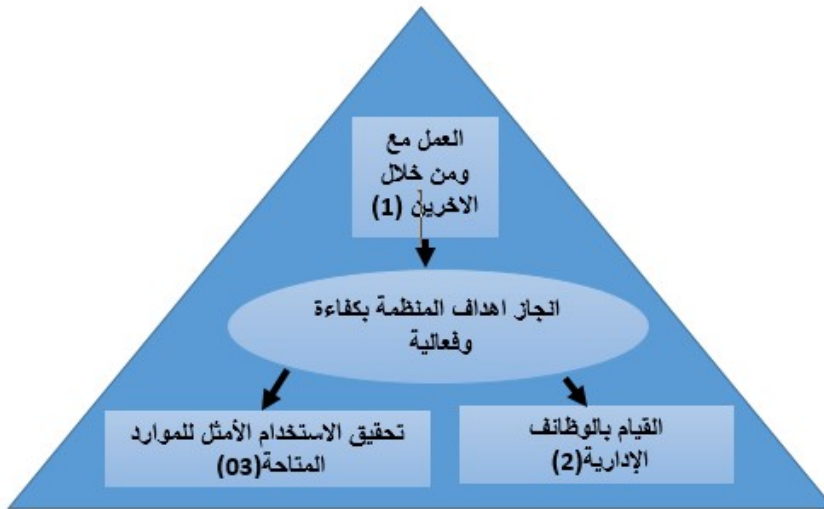
يمثل الشكل (1-4) أدوار الوظائف الإدارية، بما أن المدير له السلطة الرسمية والمكانة، حيث يتوجب على المدير التزود بأدوار شخصية، وأدوار معلوماتية وأدوار قرارية، كونه ممثل للمؤسسة، وكذا موصل المعلومات بين مصالح المؤسسة، وموزع للموارد حسب تخصص وكفاءة وفعالية أفراد المؤسسة

المطلب الثالث: مدى تطبيق الوظائف الإدارية في المؤسسة

في ضوء مما سبق قلنا بان الوظائف الإدارية يتحكم فيها القائمون في المؤسسة الاقتصادية من مدراء ومرؤوسين فالمدیر هو المسؤول الأول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق الأهداف المنظمة من خلال ما يقوم به من وظائف (التخطيط والتنظيم والتوجيه وصنع واتخاذ القرارات والرقابة) والاستخدام الأمثل للموارد (البشرية المالية والمادية وحتى المعلوماتية) فقد تلخص هذا التعريف بثلاث عناصر موضحة في الشكل 5 وهي³²:

1. العمل مع ومن خلال الآخرين
2. القيام بالوظائف الإدارية
3. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة³³

الشكل رقم (1-5) عناصر عمل المدير



³² - محمد عمر درة : مدخل الى الإدارة ص 50

³³ - محمد عمر درة مرجع سابق ص 32

يمثل الشكل (1-5) عناصر عمل المدير، حيث نلاحظ على أن المدير كي يحقق و ينجز أهداف المؤسسة، بالكفاءة و الفعالية، و تنسيق العمل بين الوظائف الإدارية و وظائف المؤسسة، يجب عليه القيام بثلاث عناصر و هي :

- 1* تنسيق العمل مع ومن خلال أفراد المؤسسة.
- 2* السعي على قيام بالوظائف الإدارية بطريقة عادلة في المؤسسة.
- 3* الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل الأول:

تطرقت في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث الأول يتكلم عن عموميات حول الإدارة بحيث يتكلم عن مفاهيم عامة للإدارة وخصائص وأنواع الإدارة ثم الأهداف واهمية الإدارة والمبحث الثاني تطرقنا الى الوظائف الإدارية بحيث تكلمنا عن ماهية الوظائف الإدارية ثم مميزاتها وفي الأخير اصنافها اما المبحث الثالث فكان عبارة عن مكانة الوظائف الإدارية في المؤسسة الاقتصادية وتكلمنا عن فوائد وقيود الوظائف الإدارية في المؤسسة ثم دورها وعلاقتها في المؤسسة وفي الأخير مدى تطبيقها على المؤسسة

كل هذا ما هو الا تمهيد لمعرفة ما يتطلب على الوظائف الإدارية والافراد المسؤولين في المؤسسة القيام به لتأثيرها على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا هو موضوع الفصل الثاني

- ما مكانة الأداء في المؤسسة الاقتصادية
- ما هو دور تطوير الأداء في المؤسسة من وسائل وأنواع
- ما هو تأثير الوظائف الإدارية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني

تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تمهيد :

يعد الأداء هاما بالنسبة لجميع المنظمات ولاسيما الاقتصادية منها ويكاد يكون الظاهرة الشاملة لجميع فروع وحقول الإدارة وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء الا انه لم يتم التواصل الى مفهوم محدد للأداء كما يعتقدون ان الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد على دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع ان هذا الاختلاف انما يعود لتنوع الأهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم وبالتالي فعلى المؤسسة ان تطور من أدائها لتكون رائدة في السوق ومن هذا المنطلق يكون تحديد مستوى الأداء المطلوب من المنظمة والى تصميم اليات سد الفجوة لتحسين وتطوير الأداء المطلوب من المؤسسة لكي تصل المنظمة الى التميز من جودة وكمية كبيرة من منتجات باقل تكلفة وكفاءة وفعالية من طرف أفراد المنظمة بحيث تكون الوظائف الإدارية لها فعالية كبيرة في تطور أداء المنظمة الاقتصادية

المبحث الأول: الأداء والمؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم وخصائص المؤسسة

مفهوم المؤسسة:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية والاداة الفعالة الاي اقتصاد في العالم حيث تعتبر المعيار لقياس أي نشاط اقتصادي في أي بلد مهما كانت ظروفه ومادته الاجتماعية والثقافية والاقتصادية

تعريف المؤسسة:

المؤسسة هي وحدة قانونية سواء كانت شخص مادي او معنوي والتي تتمتع باستقلالية مالية وفي صنع القرار لإنتاج السلع والخدمات³⁴

المؤسسة في الوحدة الاقتصادية التي تجمع بين الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي³⁵

خصائص المؤسسة:

من التعاريف نجد العديد من الخصائص ومنها:

- المؤسسة مركز لها تحويل فهي المكان الذي يتحزل به المدخلات (الموارد) الى مخرجات (منتجات)
- المؤسسة مركز للتوزيع فهي المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المحصل عليها من بيع السلع والخدمات وذلك تحت اشكال مختلفة منها مختلف الاعوان الاقتصادية
- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية حيث تعتبر مكان يتم فيه العمل الجماعي من اجل الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة³⁶
- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية حيث هذه القرارات تخص كمية الإنتاج من نوع الإنتاج، الأسعار، التوزيع والتصدير
- المؤسسة شبكة معلوماتية من اجا اتخاذ قرارات رشيدة لابد من توفير شبكة معلوماتية داخلية وخارجية عن المؤسسة ومحيطها

³⁴- رقية حروش ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار الامة ، الجزائر 2013 ص 28

³⁵- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد المؤسسة ، ط5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1993 ، ص 24

³⁶- فرحات غول ، الوجيز في الاقتصاد المؤسسة ، ط1 ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2008 ص 10-09

- للمؤسسة مركز المخاطرة فالمؤسسة معرضة للخطر وعليها التقليل من المخاطر قدر الإمكان³⁷

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص الأداء:

مفهوم الأداء: لغة: يعود أصل مصطلح الأداء الى اللغة اللاتينية كما استعمل في اللغة الفرنسية من القرن 13 لكن الإنجليزية اعطته معنى أوضح **performance** في القرن 14 فوفق قاموس **oxford** الذي يعرفه على انه التمثيل لعمل حرفي كعمل فرقة موسيقية او مسرحية اما القاموس الفرنسي **la grand larousse** فيحدده من خلال نجاح في أي ميدان او مجال³⁸

اصطلاحا: وردت العديد من المفاهيم والتعاريف التي تخص الأداء ومنها

- حسب **lorino ph** فان الأداء في المؤسسة يسمح في تحسين العلاقة بين القيمة والتكلفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

- **ama malain** يرى ان الأداء هو علاقة بين سلسلة متعددة الخدمات المرتبطة بالجودة الإنتاجية وهذان يمثلان مرآة الأداء ومحددات درجة التنسيق والاتساق والتوازن³⁹

- كما يعرف بانه نشاط شمولي مستعمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها على اهداف طويلة الاجل

خصائص الأداء:

للأداء العديد من الخصائص نذكر منها:

- الأداء وسيلة لاتخاذ القرار فهو لا ينشأ بصورة ذاتية كما انه ليس عبارة عن ملاحظة بسيطة بل نحن من نضعه ثم ان فهم الأداء بتموضع من خلال نموذج السببية والذي يوضح كيفية التصرف وفق عناصر محددة للنتائج المستقبلية
- في الأصل الأداء هو ديناميكي ومتغير على الدوام فهو لا يستطيع التوقف وبالتالي لا يمكن تن يصبح محددًا ما إذا كانت المؤسسة باستطاعتها تقديم القدرات على التجديد مستقبلا

³⁷ - رقية حروش ، مرجع سبق ذكره، ص 35

³⁸ - sylves Saintonge et Victor haines – gestion des performances au travail – Derreck Bruxelles 2007 p 60

³⁹ - دهيمي جابر : مساهمة المواصفات القياسية، iso 14001 في تحسين الأداء البيئية للمؤسسات مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، جامعة محمد خيثر ، بسكرة

- الأداء مرتبط بالمسؤولية فكل ما هو مسؤول يريد او يستطيع التصرف من خلال ابعاد الأداء مع اخذ بعين الاعتبار الأداء والموارد الموضوعة تحت تصرفه
- ليس الأداء معنى إذا لم نستطع قياسه أي يمكننا كتابته من خلال مجموعة او اتجاه قياس اقل تعقيدات فقياس الأداء يمكن إيقافه في أي حال من الأحوال لمعرفة النتائج
- لا يوجد تعريف محدد للأداء فهو عبارة عن حكم وتمثيل بالرغم من محاولة كل مؤسسة وضع تحديد له من خلال اتصالاتها الداخلية والخارجية⁴⁰

المطلب الثالث: ابعاد وأنواع الأداء

ابعاد الأداء:

- ارتباط الأداء بالنجاح والتركيز وقدرة المؤسسة على تحقيق الهداف المخططة لها فان وصول الى تحقيقها يرتبط بمدى تميز المؤسسة باعتماد على الكفاءة والفعالية
- 1-الكفاءة: ان الكفاءة من المواضع البالغة الأهمية لأنها هي الأساس التي تبنى عليه أي مؤسسة اقتصادية ناجحة ولها تعاريف عدة منها⁴¹

- عرفها **elzioni** على انها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد على القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسات المؤسسة وغالبا ما يستخدم هذا المتغير التابع لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الشراف والروح المعنوية والإنتاجية
- أما **robinsse conzo** فيعرفها بانها التأكد من استخدام الموارد الماحة قد يؤدي الى تحقيق الغايات والاهداف المرجو منها ويمكن تحديد الابعاد الثلاثة للكفاءة مما يلي⁴²
- 1- المعرفة: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص
- 2- المعرفة الفنية: هي القدرة على التصرف بصفة مملوسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا أساسه التجريبي يرى **m.joras** ان هذا النوع من المعارف غير قابل للتحويل حيث بناءه فرديا باعتباره مميز الصورة والذات

⁴⁰ - Viatka unconcepte de performance des cabinets d'audit légal – approche stakeloderc programmée doctoral essenciers université paris 12 p 120

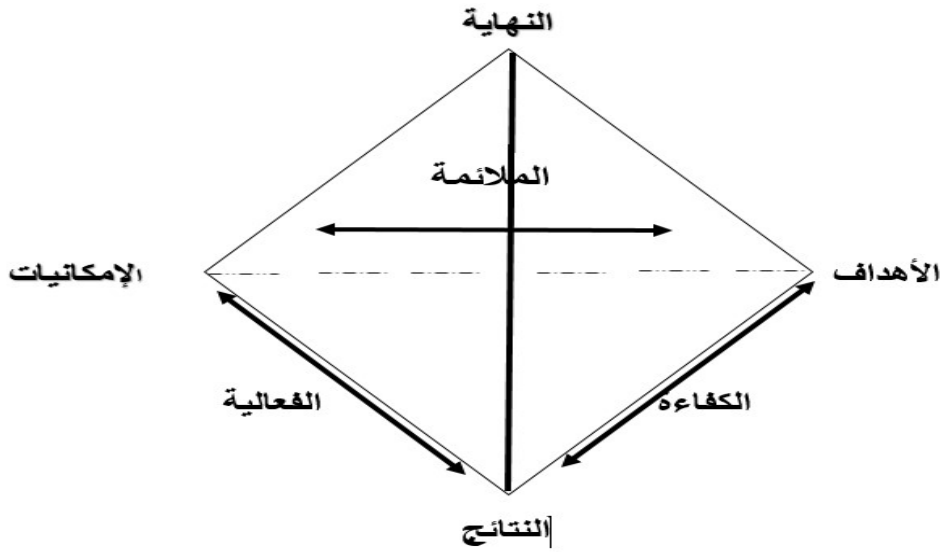
⁴¹ - بوقطف فوزية ، مؤشرات قياس وفعالية في المنظمات ، ملتقى العلمي الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 10-11 نوفمبر 2009 ص 05

⁴² - بومدين يوسف ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية iso أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 2006 ص 122

3- المعرفة الذاتية: هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل وتسمى كذلك بالدلالة العلائقية تتمثل في مجموعة سلوكيات والواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني

2-/الفعالية : يقصد بالفعالية على انها القدرة على تدنية المستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة ، والتي تقاس بالعلاقة بين النتائج والعوامل او النتائج والموارد المستخدمة ويرتبط الأداء والكفاءة والفعالية في الأصل وجهاً متلازمان بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء اذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المستوحاة او الاقتراب منها بنسبة مرضية⁴³ وبالتالي فلا يكون أداء فعالا الا اذا كان ذو كفاءة لكن ان يمون الأداء كفاء وليس فعالا كما يمكن تحسين فعاليتنا دون ان نكون أصغاء من التجارب⁴⁴ كما ان منظمة العالمية للتقييس iso في تعريفها للأداء حسب مواصفة iso9000 اصدار 2000 فقد شمل ذلك الكفاءة والفعالية⁴⁵ والشكلين المواليين يوضحان علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية - الشكل 1 و الشكل 2-

الشكل رقم(2-1) علاقة بين الكفاءة والفعالية



نستنتج من الشكل(2-1) ما يلي:

- بالنسبة للكفاءة فهي تتحدد من خلال العلاقة بين الأهداف المخططة والنتائج المحققة

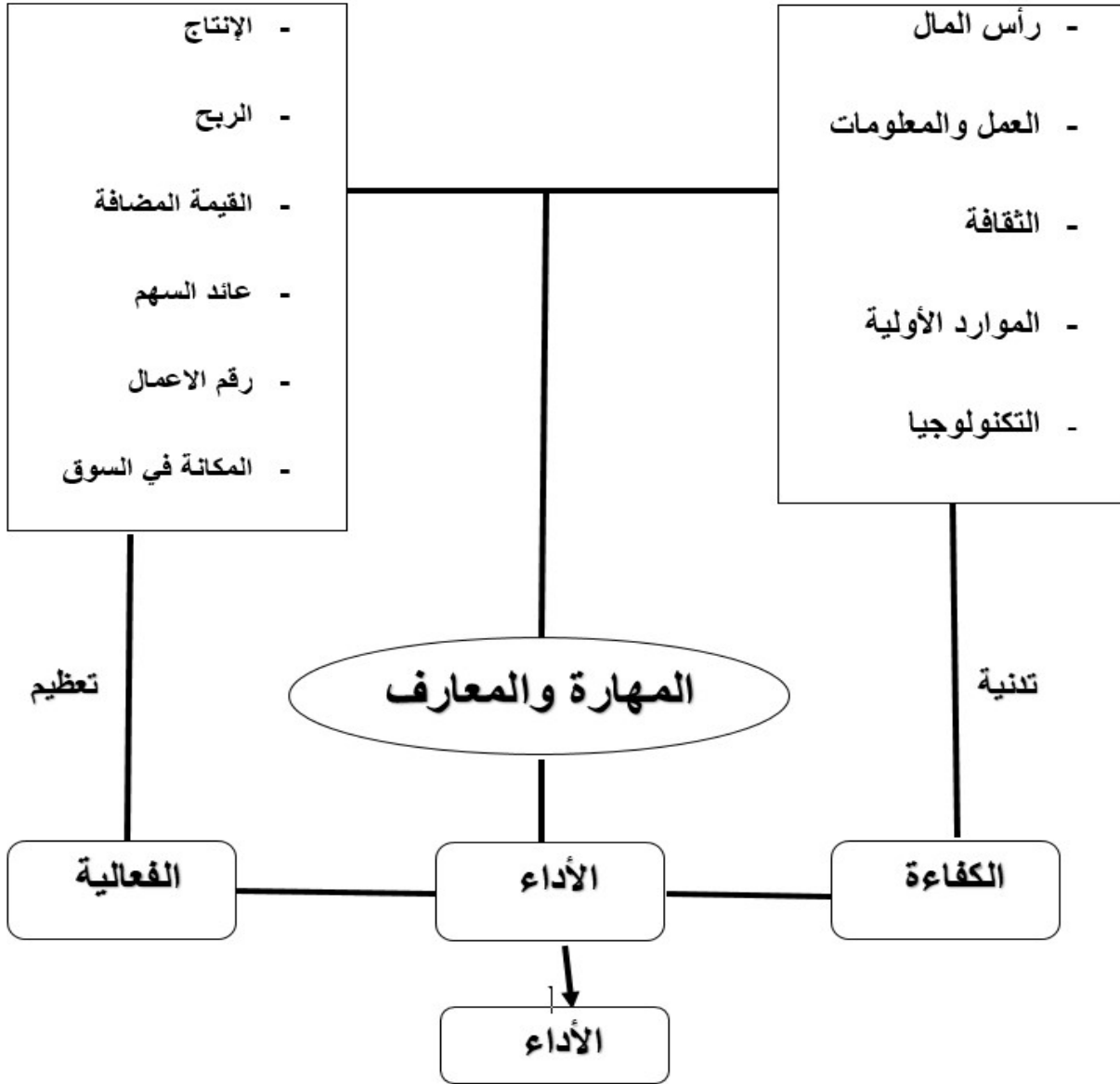
⁴³ - عبد الملك مزهود ، المقاربة الاستراتيجية للأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، يومي 9/8 مارس 2005 ص 486

⁴⁴ - vintcent placher mesur et amélioréation performance industriel office des publication universitaire 2006 p 6

⁴⁵ - الهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الباحث ، العدد 5 ، 2007 ، ص 47

- بالنسبة للفعالية من خلال الوصول الى الأهداف بأقل تكاليف ممكنة
- الأهداف والإمكانات لا يمكن أن يتلاءما إلا بوجود الكفاءة والفعالية لتحقيق نتائج مرضية

الشكل رقم (2-2) علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية



يمثل الشكل (2-2) علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية، حيث نلاحظ في الشكل أن المهارة والمعارف، لا تكتسب إلا إذا كانت الكفاءة تدني التكاليف (الثقافة، التكنولوجيا والعمل والمعلومات رأس المال المواد الأولية)، والفعالية تعظم العائدات من (الإنتاج، الربح القيمة المضافة، عائد

السهم، رقم الأعمال المكانة في السوق)، وهذا ما ينتج أداء قوي وممتاز وفعال وبالتالي نيل الريادة في السوق.

أنواع الأداء في المؤسسات الاقتصادية:

ان أنواع الأداء متعلقة بالظواهر الاقتصادية وهذا يعتمد على معايير منها

- **الشمولية: الأداء الكلي** يتمثل في النتائج المحققة لدى المؤسسة والتي ساهمت في جميع عناصر المؤسسة او الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في جميع عناصر والوظائف الأساسية والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيق أهدافها الشاملة كالاتمرارية، بقاء، نمو، الربحية، أحسن جودة، تقليل تكاليف للمنتجات وبسعر تنافسي
- **الأداء الجزئي:** هو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية او الجزئية للمؤسسة وقدرة الأنظمة الفرعية على تحقيق بأدنى تكاليف ممكنة فالأنظمة الفرعية تسعى الى تحقيق الأهداف الخاصة بها كما يؤخذ ذلك الباحثون الذين يرون ان دراسة الأداء الشامل بالنسبة للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها⁴⁶
- **معايير حسب الوظيفة:** وتنقسم الى (الإنتاج التسويق الافراد التمويل)
- **وظيفة الإنتاج:** ويعني بها تحويل المواد الأولية وعناصر الإنتاج الى سلع وخدمات صالحة للاستهلاك او الاستخدام وبها يتحقق الريادة في السوق
- **وظيفة التسويق:** ويعني بنقل الملكية وحياسة السلع والخدمات الى المشتريين او المستحقين لها وقدرة الوظيفة على بلوغ الأهداف بأقل تكاليف ممكنة فالحصصة السوقية هي التي تحدد الوضعية التنافسية لمنتجات المؤسسات الأخرى
- **حصصة السوق:** مبيعات منتج او علامة المبيعات الاجمالية⁴⁷
- وظيفة الموارد البشرية:** تقوم بتوفير احتياجات المؤسسة من أفراد بالكم والنوع والمستوى المناسب، وفي الوقت والمكان المناسبين حيث يعمل على الكفاءة والفعالية للأفراد لإبقاء المؤسسة موجودة ولها معايير ومؤشرات توضح وظيفة الافراد
- عائد الفرد.
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها أدت الى تحسين الأداء
- علاقات ارباب العمل والنقابات ... الخ
- التغيب عن العمل وبالتالي فقدان مواظبة على أداء العمل

⁴⁶ -a-estafier si nous parlions de la performance dans votre entreprise Edition paris 1998 p 18

⁴⁷ - jacques lendreuie et des l'indou marketing Edition dallog 6^{eme} paris 2000 p 64

الوظيفة المالية: وتقوم بتدبير احتياجات المؤسسة من مصادر مناسبة للمال بالكمية والتكلفة المناسبين والوقت المناسب وإدارة الأموال بكفاءة وفعالية بحيث أقصى عائد ممكن من استخدام الأموال

أداء وظيفة البحث والتطوير: وتتطلب ما يلي:

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين
- التنوع وقدرة المؤسسة على انتاج منتجات جديدة
- نسبة تحويل وسرعة الابتكارات في المؤسسة
- درجة التحديث ومواكبة التطور

وظيفة العلاقات العامة: يأخذ بعين الاعتبار المساهمين والموظفين العملاء الموردين، الدولة

... في هذه الوظيفة، فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يكون هناك ارتفاع في الأسهم واستقرار الأرباح الموزعة اما بالنسبة للموظفين فالأداء هو توفير جو ملائم ومعنويات مرتفعة اما الموردين فالإيحاء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل في حيث ان العملاء فيرون بانه حصول على مدة تسديدها عليهم طويلة الاجل والمنتجات في الأجل المناسبة بالجودة العالية

معيار حسب طبيعة الأداء : كما نعلم بان لكل مؤسسة لها أهداف ومن هذا المنطلق

نستطيع تقسيم الأداء الى:

أداء اقتصادي : بناء على الهدف الاقتصادي يمكن القول ان الأداء الاقتصادي الذي يحقق المهمة الرئيسية للمؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج،الربح،القيمة المضافة ، رقم الاعمال ، المردودية ،الحصة السوقية) وتدنية استخدام مواردها (راس المال ، العمل ، المواد الأولية التكنولوجيا)

الأداء الاجتماعي بناء على الهدف الاجتماعي الذي يشترط الاقتصاد ويتزامن معه وبذلك يلتزم الأداء الاقتصادي مع الأداء الاجتماعي والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول الى تحقيق اكبر مستوى من نوعين معا⁴⁸

الأداء التكنولوجي : يمكن للمؤسسة ان تحقق الأداء التكنولوجي كالسيطرة على مجال التكنولوجي معين وغالبا ما يكون الأهداف التكنولوجية هي اهداف استراتيجية

A-C martinel l'entreprise dans monde changement edition du senil ouvrier paris 1992 pp 106-108 -⁴⁸

✚ **الأداء السياسي** : يتجسد الهدف السياسي في بلوغ المؤسسة الأداء السياسي والذي

يعتبر وسيلة لتحقيق الأهداف الأخرى كمحاولة التأثير على النظام القائم لاستصدار امتيازات لصالحها كالحملات الانتخابية من اجل إيصال اشخاص معينين الى مركز القرار

✚ **حسب المعايير مصدر الأداء** : هناك نوعين من الأداء :

- **الأداء الداخلي**: يطلق على اسم الأداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد لذلك فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية⁴⁹:

➤ **الأداء البشري** الذي يمثل أداء افراد المؤسسة بحيث يمكن اعتباره موردا بشريا قادرا على صنع القيمة والافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم

➤ **الأداء الفني والتقني** الذي يمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال

➤ **الأداء المالي**: الذي يمثل فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة بحيث يمكن

القول بان الأداء الداخلي يحقق من خلال الموارد البشرية (البشرية المادية المالية) لتسيير النشاط كما ان الأداء الداخلي يتمثل في التكلفة النوعية الآجال

➤ **الأداء الداخلي والنوعية**: يمكن القول على ان النوعية هي عنصر من أداء او

عملية مرتبطة بالأداء الداخلي للأخرين (التكلفة الآجال) لذا نقول ان النوعية مرتبطة بالقيمة التي تعبر عن أداء المؤسسة

➤ **الأداء الداخلي والتكلفة**: التكلفة هي عبارة على أعباء متعلقة بمرحلة معينة او منتج

مادي معين وهناك عدة تقسيمات للتكاليف ومنها⁵⁰:

- مرحلة الإنتاج: تكاليف الشراء تكاليف الإنتاج تكاليف التوزيع

- مرحلة حقل النشاط: التقسيم حسب الوظائف واقسام المسؤوليات او الطلبات

- مرحلة محتواها: الكاملة الجزئية (المباشرة المتغيرة الهامشية)

- المحققة فعلا والتقديرية (حسب الزمن)

فالتكلفة تمثل الجانب المالي للأداء الداخلي حيث تعتبر بان كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة

عالية اقل المنافسين تعتبر بالتكلفة الإيجابية حيث تحولت الى تدنية التكاليف وعليه يمكن الربط بين التكاليف الداخلية بالرضا الخارجي

الأداء الداخلي والآجال : يمثل الوقت الذي تسلم به المنتج بعد ما كان الأداء يحقق عن

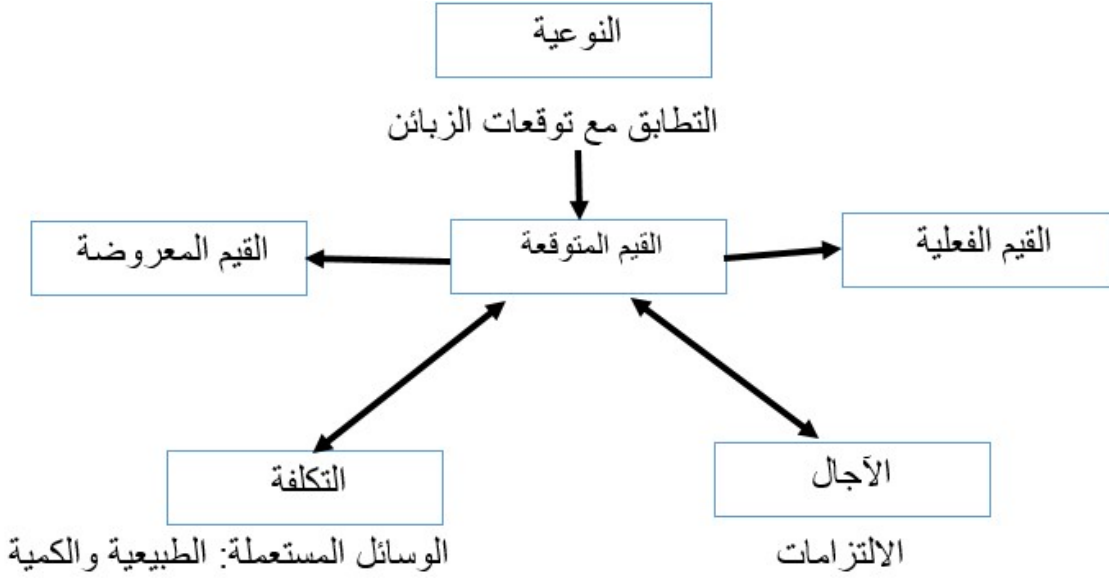
طريق تقليص الآجال تقليص التكاليف تحسين النوعية ، أصبح يتحقق الان عن طريق التبادل

⁴⁹ - bernarde mertory control de gestion social libraire paris 1999 p 236

⁵⁰ - ناصر دادي عدون : المحاسبة التحليلية ، دروس وتمارين ، دار المحمدية ، الجزائر 1994 ، ج1 : ص 14

وعلاقة تبين تقليص الأجال والارادات وبين تقليص التكاليف وتحسين النوعية ويمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-3) مكونات الأداء الداخلي

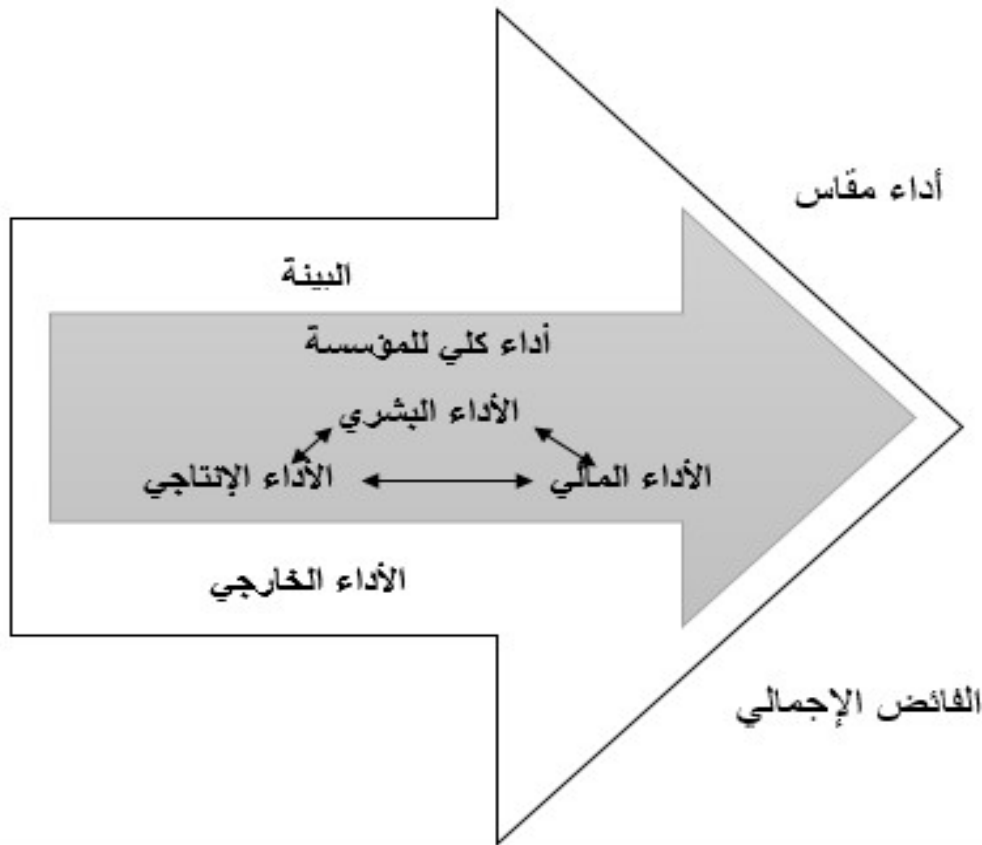


مكونات الأداء الداخلي

يمثل الشكل (2-3) مكونات الأداء الداخلي، حيث يبين لنا مدى إرتباط مكونات الأداء الداخلي في بعضه البعض، وإرتباط بين القيم المتوقعة، و التي بدورها تكون قيم فعلية، وأخرى قيم معروضة، و بين النوعية، يجب أن تكون متطابق مع توقعات الزبائن، أما التكلفة فهي مرتبطة بالقيم المتوقعة من خلال الوسائل المستعملة: الطبيعية و الكمية، وفي الأخير يكون الإرتباط بين الأجال(الوقت) و القيم المتوقعة من خلال الإلتزامات بالمواعيد.

الأداء الخارجي : في ضل البيئية الخارجية المتقلبة فالأداء الخارجي هو الأداء الناتج عن تغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فهذا النوع يظهر في النتائج الجيدة التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة كارتفاع رقم الاعمال نتيجة ارتفاع سعر البيع او خروج احد المنافسين لو ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالنسبة الماضية نتيجة انخفاض أسعار المواد اللازمة والخدمات فهذه التغيرات تنعكس على الأداء بالسلب او الايجاب كما ان هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل اذ يتعلق الامر بالمتغيرات الكمية اين يمكن قياسها تحديد اثرها ومن خلال الشكل ادناه يتم توضيح الأداء الداخلي والأداء الخارجي

شكل رقم (2-4) علاقة الأداء الداخلي و الخارجي



من خلال الشكل (2-4) الذي يمثل علاقة الأداء الداخلي و الخارجي يتضح لنا ان عملية قياس الأداء ضرورية، لمعرفة عوامل الفائض المحقق الذي يعود للمؤسسة وحدها، او البيئة الخارجي فقياس الأداء يسمح للمؤسسة معرفة وضعيتها الحقيقية، حيث بقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي، الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره على عكس الأداء الخارجي، الذي يمكن ان يمثل تهديد للمؤسسة بعدما كان يمثل فرصا متاحة.

المبحث الثاني: تطوير الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المطلب 01- مفهوم وأهمية تطوير الأداء:

مفهوم تحسين الأداء:

ان تحسين الأداء هو نتاج استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكافؤ بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة مثلى⁵¹ ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء هي⁵²:

- 1- الوعي لتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون الداخلية / الخارجية
- 2- إزالة الحواجز والعراقيل وتشجيع مشاركة جميع العاملين
- 3- التركيز على النظام والعمليات
- 4- القياس المستمر ومتابعة الأداء

أهمية تحسين الأداء:

بعد تقييم الأداء تظهر الحاجة الى تحسين الأداء، خاصة في الحالات التي تحقق مستوى الأداء المتوقع الذي تظهر أهمية الخطط لتحسين الأداء

تعتبر نتائج تقييم الأداء الأساسي في التعرف على جوانب الضعف في أداء المنظمات والعاملين بها وبناء عليها يتم بوضع خطط تحسين الآداب وهنا يجب على المسؤولين اتخاذ الإجراءات والافعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي فإن الخطوة الأولى من تحسين الأداء يكون بتحديد مصادر الأداء الغير الفعالة⁵³

المطلب 02- خطوات تطوير الأداء

لتطوير الأداء خمس خطوات وهي :

الخطوة الأولى : يتم تحليل الأداء باختيار المؤسسة ضمن اولياتها وقدراتها وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة

⁵¹- عبد الحكم الخرامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ، تحسين الأداء ، الجزء 3 ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1999 ، ص 11

⁵²- ياسر إبراهيم العبيد ، مؤشرات الأداء ، الزمالة الامريكية لجودة المنشآت الصحيحة الموقع :

www.yasserlobaid/presentation/arabe

3- محمد حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة الازروطية ، الإسكندرية ، مصر 2015/2014 ص 40

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات وهذا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف الى معالجة الاعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن ما يتم معالجة المشكلة من جذورها تكون النتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو الرابط بين الفجوة في الأداء والإجراءات اللازمة والملائمة لتحسين الأداء

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل او المعالجة التدخل هو الطريقة المنظمة والشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة لمجموعة الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة واعتماد على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل في نتائج التدخل الشامل الى نتائج مهمة في المؤسسة والتغيير

الخطوة الرابعة: التطبيق بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تتضمن مفاهيم للتغيير التي يريدها في الاعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة والغير المباشرة بالنسبة للتغيير ولضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية⁵⁴

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء يجب ان تكون هذه العمليات مستمرة لان بعض الاساليب والحلو لتكون لها اثارا مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب ان تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية مبكرة لنتيجة تلك الوسائل لتقييم الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء حيث تساعد المقارنة بين الأداء الفعلي والمرغوب على الحصول على المعلومات والاستفادة منها

ان الهدف من تحسين الأداء لا يتحقق من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة به والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسرد الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة من طرف المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين وكل مجالات النشاط⁵⁵

⁵⁴ - <http://vbmoharay.com/showthrod.php?t=11887>

⁵⁵ - علي السالمي : السلوك الإنساني في منظمات الاعمال ، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة ، 1995 ص 287

المطلب الثالث: تأثير تحسين الأداء على المؤسسة

تأثير تحسين الأداء على المؤسسة:

لما كان تحسين الأداء سواء على مستوى الأنظمة الفرعية او على مستوى المؤسسة ككل الهدف من وراء اغلب البحوث التي تتناوله بشكل مباشر فان الباحثين سعوا الى تحديد العوامل التي تسمح بالعمل على تعظيم اثارها الإيجابية وتقليل اثارها السلبية ومنه دونالد سون الذي أورد القائمة التالية

- الهيكلية
- القيادة
- الثقافة
- العملية الإنتاجية في حد ذاتها
- الاستراتيجية
- الخيارات التقنية
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة
- أسلوب الإدارة

اما عوامل كريغس الذي اسماه بالأجزاء الستة للأداء والتي تمثل الأشخاص التي لها تأثير على تحديد سياسة المؤسسة الفلسفة والثقافة (نظام القيم - الرموز - الاساطير الخ) الاستراتيجية الأنظمة كنظام المكافاة - التخطيط - الإدارة والرفاهية الاعلام والمحاسبة طاقات الإنتاج الكامنة والعمليات الإنتاجية بحيث يرى كريغس ان الأداء المؤسسة يتبع هذه الأجزاء من حيث ترتيبها وتأفها مع بعضها البعض ومدى تكييفها مع المحيط⁵⁶

المبحث الثالث: مكانة تطوير الأداء بالوظائف الإدارية لدى المؤسسة

المطلب الأول: علاقة تطوير الأداء لوظائف الإدارية

علاقة تطوير الأداء بالوظائف الإدارية هي علاقة تحكم المؤسسة بعواملها بين المحيط الداخلي والخارجي لديها

واهما هو المحيط الداخلي للمؤسسة الذي يؤثر على أدائها ويجب تعظيم العوامل لديها

أولاً: التحفيز: يعتبر التحفيز من اهم المواضيع الإدارية التي شغلها اهتمام الكثير من الباحثين والاداريين هذا ما أدى الى ظهور الكثير من التغييرات والنظريات ومنها نظرية تدرج

⁵⁶ عبد المالك مزهود : الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 01 ، 2001 ، ص 91/90

الحاجات ونظرية العاملين ونظرية الحاجات (ماكسويلو) ونظرية الانتظار وغيرها ويمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة الداخلية التي تدفع الفرد الى العمل في اتجاه موجه نحو الأهداف⁵⁷

ونلاحظ خلال التعاريف ان الباحث أراد تفسير التحفيز على انه الشيء نفيسة داخلية تدفع الفرد لأداء العمل حيث نعلم بالشيء الذي يدفع الافراد لأداء الاعمال هو حافز معنوي او مادي فالحوافز تزيد من مردود العمل والإنتاجية ونتاج الدافعية الافراد يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة

ونوضح بان التحفيز له دور هام في تحسين او زيادة الأداء وذلك من خلال دفع العمال لأداء الاعمال فالدافعية هي سلوك يمتاز بانه مسبب وهادف مدفوع

دافعية الفرد لأداء العمل تعرف بانها الطاقة النفيسة الداخلية التي تسبق تصرفات الافراد او سلوكهم اثناء استجابتهم للمواقف والمؤشرات البيئية المحيطة بهم⁵⁸ وقد يكون عبارة عن زيادة في الاجر او هدايا او ما شابه ذلك

ثانيا: المهارات

تنظم في مستويات:

- **معيار التقليد:** يمكن قيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا
- **مهارة الاسقاط:** تسمح بانطلاق من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة للوضعيات الأولى
- **مهارة الابداع:** تكمن هذه المهارة من مواجهة مشاكل جديدة فالفرد مجبر ان يعود الى رصيده المعرفي واستغلاله لإيجاد حلول ويجب على الفرد ان يمتاز بالأبداع في التعامل والتصرف لمواجهة حالات جديدة

المهارات الثلاثة لها تأثير بشكل او باخر على الأداء الكلي للمؤسسة

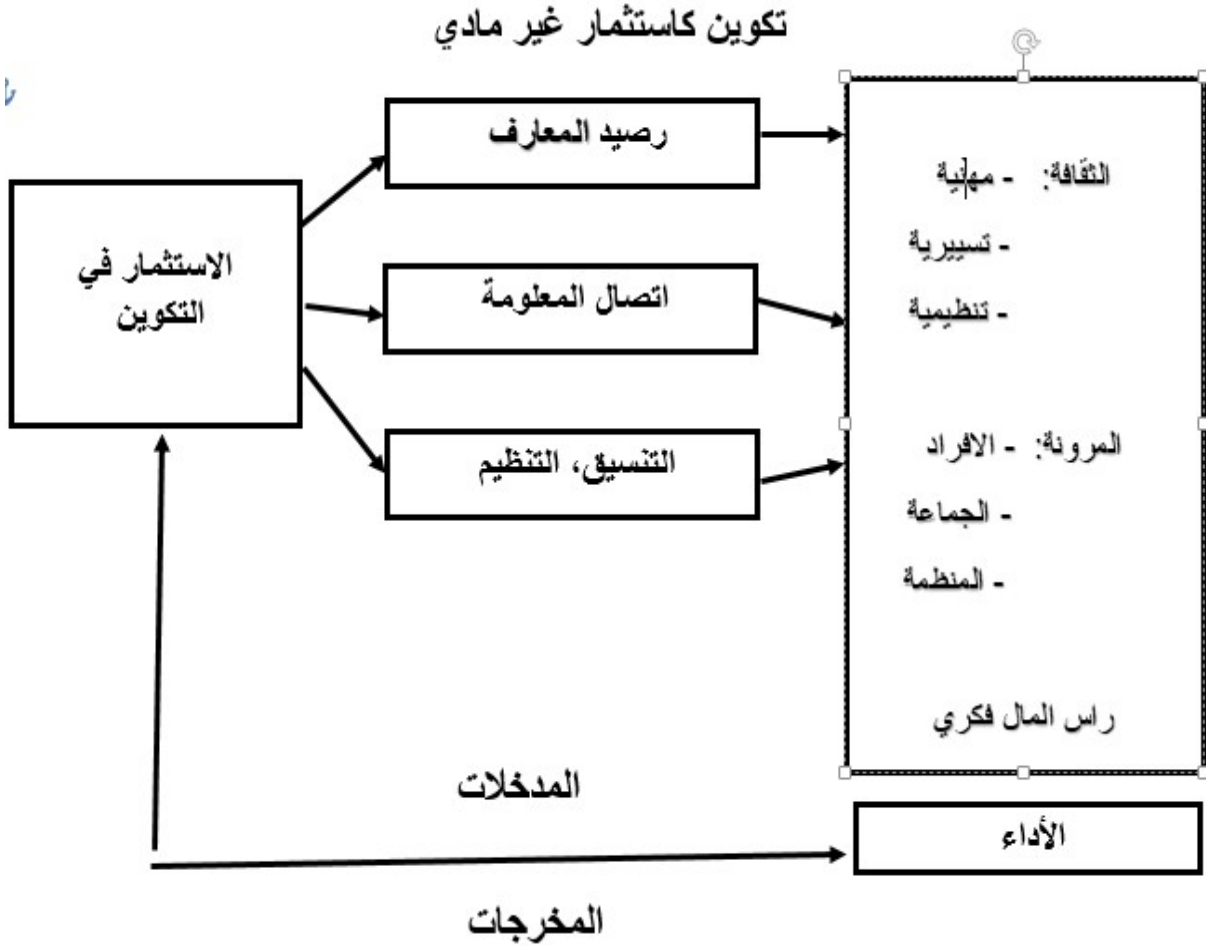
ثالثا: التكوين: بعد التكون نوعا من الاستثمار في العنصر البشري يمكن القيام بتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويظهر دور في تحسين الأداء بالنقاط التالية

- رفع مستوى معارف الافراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام
- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الجهات

⁵⁷ - George R.Terryet dtephan 8c g frankline : les principes du management edition economic 8^{eme} edition : paris 1985 . p 325

⁵⁸ - ناصر محمد العدلي : السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كلي مقارن ، المكتبة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، م . ع . س 1995 ص 147

- يمكن توضيح كل ما سبق في الشكل التالي:
الشكل رقم(2-5) الإستثمار في التكوين



يبين الشكل(2-5) الإستثمار في التكوين، إذ أن مدخلاته تنفرع إلى 3 أقسام وهي (رصيد المعارف، اتصال المعلومة التنسيق و التنظيم)، حيث تربطهم 3 عناصر الثقافة(المهنية،التسييرية،التنظيمية)، و المرونة (الأفراد،الجماعة،المنظمة)، و رأس المال الفكري، ليعطي لنا مخرجات و تتكون من الأداء.

رابعاً: ثقافة المؤسسة : تمثل ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاحها فالثقافة تلعب دوراً مهماً في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها فلثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل من خلال النظام والقواعد واللوائح الغير

الرسمية والموجودة في المؤسسة والذي يوضح افرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع⁵⁹

وتعرف ثقافة المؤسسة انها مجموعة من العناصر التي تغير قواعد العمل والاختبارات استراتيجية لوحدة معينة وتتكون من القيم والتقاليد وبدورها تكون الدستور الذي يسير به المؤسسة وبين التجاوزات والحريات المسموح بها

خامسا: الرؤية

الرؤية هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب بها في الوصول اليها ومراكز السوق الذي ينوي تحقيقه ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها كما تعرف بانها الصورة الذهنية عن المستقبل فالرؤية تشمل رسالة المؤسسة الا انها تذهب الى ابعد من ذلك لان الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة اما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي عليه المؤسسة عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها⁶⁰

سادسا: الابداع وتكنولوجيا الاعلام والاتصال

يقول بينيتو بانه استمرار في العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تتركز على الابداع الذي اصبح اهلك محركات أداء المؤسسة وكلمة ابداع بالإنجليزية (innovate) بمعنى احداث شيء جديد ويدخل هذا المصطلح مع العديد من المصطلحات الأخرى مثل الاختراع والابتكار فالابتكار يتعلق بإيجاد فكرة جديدة ومميزة اما الابداع فيتعلق بوضع فكرة حيز التنفيذ وعليه فالابتكار يسبق الابداع ويتوقف عند مستوى الوصول الى الفكرة⁶¹

المطلب الثاني: تأثير تطوير الأداء على الوظائف الإدارية

ان تأثير تطوير الأداء يكمن في العوامل الدافعة للتطوير المستمر والمسؤولية الاجتماعية وابعاد التنمية المستدامة⁶²

دوافع التحسين المستمر⁶³:

⁵⁹- نجوى عبد الله الطيللاوي ، تأثير ثقافة المنظمة على فعالية المنظمة ، كلية التجارة ، عين الشمس ، القاهرة ، 1996 ، ص 31
⁶⁰* جون م برايسون : التخطيط الاستراتيجي (المؤسسات العامة ، الغير ربحية) ترجمة محمد عزت عبد الموجود ، مكتبة لبنان ناشرون الطبعة الأولى ، لبنان ، 2005 ص 255
⁶¹- 40 p poulin la performance durable edition dunoel paris 2003
⁶²* حسين حريم : إدارة المنظمات ، ط2 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص ص 203-204
⁶³- عادل زايد ، التنظيم المتميز طريق منظمة المستقبل ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003 ص 10

معدلات التغيير السريعة: وتمثل القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات

المؤسسة من محيطها الخارجي الر الداخلي فهي مصدر الأساسي للموارد التنظيمية (رؤوس الأموال - المواد الخام - العمالة - السوق)

الحفاظ على المكانة: تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات

العاملة في نفس المجال ويمكن لها ان تحقق الميزة التنافسية عندما تقوم بتطبيق افراد المؤسسة بتطبيق الوظائف الإدارية بنهج صحيح التي بدورها تقوم بتعزيز القيمة للمستهلك وكذا المزج بين المهارات الافراد والأصول المادية هذا يؤدي الى زيادة المؤسسة في السوق

الاهتمام بالجودة: ومنه فان المتغيرات التي تحيط بالنشاط المؤسساتي دائما تكون

هادفة للربح واستداد المنافسة وذلك يحتم على المؤسسة إيجاد أسلوب مميز يجمع بين معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء وذلك مع الحرص على الجودة الشاملة

المنافسة: هي حالة صراع موجود بين المؤسسات ومحاوله كل منهم كسب الريادة

في السوق وذلك باتباع عدة خطوات تمكنهم من تحقيق الأداء المتميز تماشيا مع متغيرات البيئة الخارجية لكل مؤسسة

2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

المؤسسات لديه سلوكيات اجتماعية مسؤولة ومن بين أهدافها المساهمة في تحقيق التنمية⁶⁴

المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية وتشمل على عدة فوائد ومنها

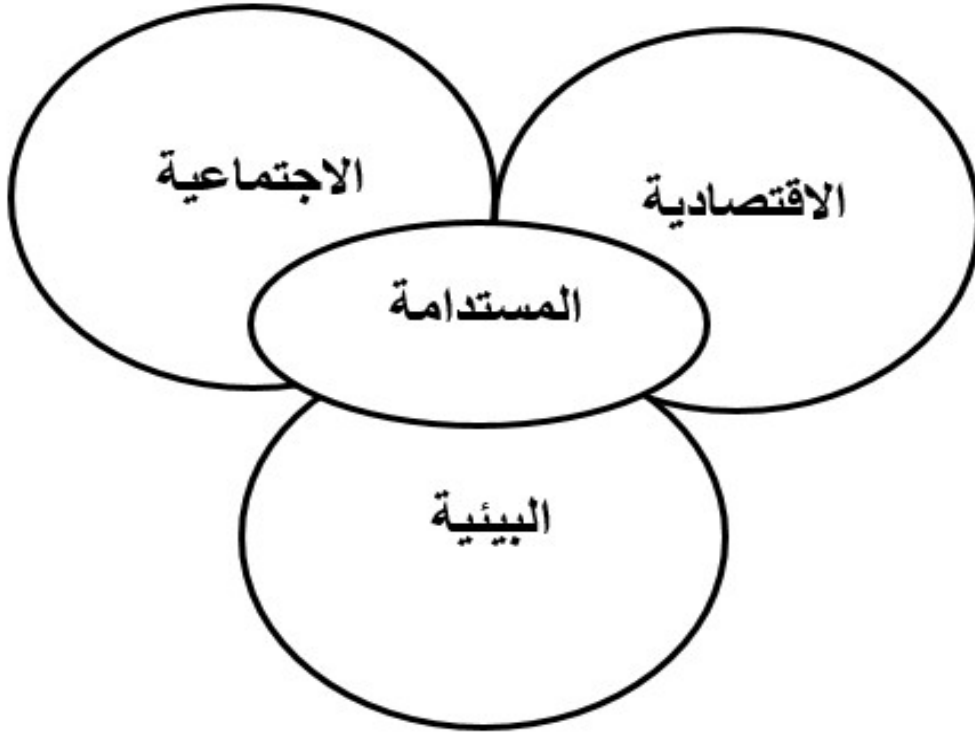
- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع
 - معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة وذلك بتقديم منتجات بتكنولوجيا
- محافظة على البيئة

- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة
 - التحكم في المخاطر أيضا والتكاليف البيئية والاجتماعية لتجنب الكوارث الطبيعية
 - الاستجابة لمتطلبات الافراد ذات المصلحة وهذا بتعامل المؤسسة مع العديد من
- العوامل خارج النطاق الاقتصادي هذا ما يسير العلاقات الجيدة بينهما وبين جميع الأطراف ذات المصلحة

اما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تحافظ على الثروات واستغلالها بشكل عقلاني ومع ابقائها للأجيال القادمة فهي مرتبطة بالفعالية الاقتصادية والمساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة والشكل التالي يوضح العلاقة بين أساسيات التنمية المستدامة⁶⁵

Alainjounoet : 100 duestions pour comprendre rt agir : R S E et developement durable A F nord paris -64
2010 pp 15-16

الشكل رقم (2-6) العلاقة بين أساسيات التنمية المستدامة



Source : Alain jeunot : op cite po 4

يبين الشكل (2-6) العلاقة بين أساسيات التنمية المستدامة حيث نلاحظ وجود ارتباط بين السياسات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية و التي تمكن إي مؤسسة من توفير الحاجيات عن طريق إيجاد طرق و أساليب للحفاظ على موارد المؤسسة للأجيال القادمة وهذا لا يتحقق إلا بوجود الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: مدى تفعيل تطوير الأداء على الوظائف الإدارية

يمكن تفعيل تطوير الأداء على الوظائف الإدارية بالعناصر التالية:

- الاستراتيجية المؤسسة يمكن استخراج منها ما يجب على الافراد فعله
- وضع قوانين داخلية صريحة وواضحة للجميع

- توفير تغذية عكسية دقيقة في الوقت المناسب لتصبح جزءا من الدورة الإدارية المغلقة
 - يمكن ان تتأثر وتراقب من المستخدم وحده او بالتعاون مع الآخرين
 - ان يكون لها هدف واضح ومناسب ومعادلو محدودة ومصدر بيانات معلوم
 - توفر المعلومات الدقيقة والمحكمة على الأمور التي سيتم قياسها⁶⁶ والمعرفة تفعيل تطوير الأداء يجب معرفة نظم القياس الحديثة والتقليدية في الجدول 1 والجدول 2 تصنيفات مقاييس الأداء
- جدول رقم (2-1) تصنيفات مقاييس الأداء:

نظم قياس الأداء الحديثة	نظم قياس الأداء التقليدية
تتكون على أساس القيمة	تعتمد على التكلفة / الكفاءة
تقوم على توافق الأداء	تقوم على التبادل بين الأداء
موجهة نحو العميل وذات التوجهات طويلة الاجل	موجهة نحو الربحية وذات التوجهات الاجل قصيرة
شائعة في مقاييس الفريق والعرضية	شائعة في المقاييس الفردية والوظيفية
تقوم على متابعة التطور	يتم مقارنتها بالمعايير
تهدف الى التقسيم / الاحتواء والتقليل	تهدف الى التقسيم

يمثل الجدول (2-1) تصنيفات مقاييس الأداء، حيث نلاحظ بأن الجدول ما هو إلا مقارنة بين نظم قياس الأداء التقليدية، ونظم قياس الأداء الحديثة، مثلا: في نظم قياس الأداء التقليدية، تعتمد على التكلفة و الكفاءة وآجال قصيرة نحو الربحية و أيضا تكون فردية، أما نظم قياس الأداء الحديثة فتعتمد على القيمة و توافق الأداء و آجال طويلة نحو العميل و أيضا تكون جماعية.

معايير التقسيم:

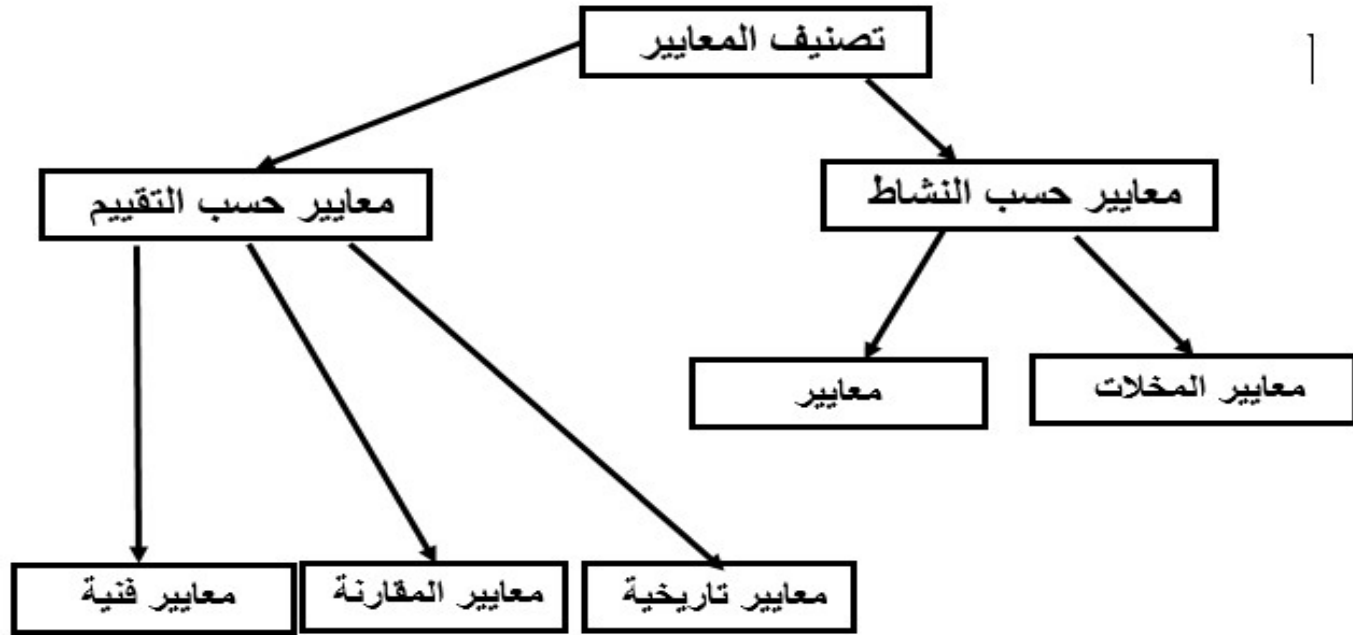
1 هي معايير لقياس الأداء الحالي ومقارنتها بالسابق من حيث الوقت والكمية والتكلفة فيتم قياس انتاج العامل الواحد خلال السنة الحالية من سلعة مقارنة مع إنتاجية نفس السلعة العام السابق

⁶⁶ نادية راضي عبد الحليم : دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء التوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية : جامعة الازهر ، العدد 02 ، 2005 ، ص 05

2- معايير المقارنة: في مقارنة أداء المؤسسة ونتاجها مع المؤسسات الأخرى وخصوصا المنافسة من حيث معدلات الإنتاج والجودة ومعدل المبيعات واقبال الزبائن ودورات العمل

3- المعايير الفنية: هذا يتم قياسه من خلال فترة تحمل الآلات ومستوى الجودة التي تضعها الإدارة وتستخدمها وهذه المعايير تعتمد على وسائل ودراسات العلمية ويكون الوقت والحركة معنيان لأداء هذا النشاط فمثلا قدرة الآلة على التحمل والانجاز⁶⁷.

الشكل رقم (2-7) يبين تصنيف المعايير



يبين الشكل (2-7) تصنيف المعايير حيث نلاحظ وجود نوعين من المعايير وهما:

معايير حسب النشاط : حيث تتكون من معايير المدخلات و معايير المخرجات .

معايير حسب التقييم :تتكون من معايير تاريخية، معايير المقارنة، معايير فنية.

المطلب الرابع: مؤشرات تفعيل تطوير الأداء على الوظائف الإدارية في المؤسسة

1- مؤشرات اجتماعية: وهي كالآتي⁶⁸:

1-1- المحيط الاجتماعي داخل المؤسسة يصف الوضع الاجتماعي داخل المؤسسة وحالة

الرضا فيها وصفة العلاقات الاجتماعية والمهنية بين افرادها ب (البيئة الجيدة متوسطة ضعيفة،

⁶⁷ - مصطفى صالح سلامة : الرقابة الداخلية والمالية ط1 دار البداية للنشر والتوزيع 2010 ص ص 70-71

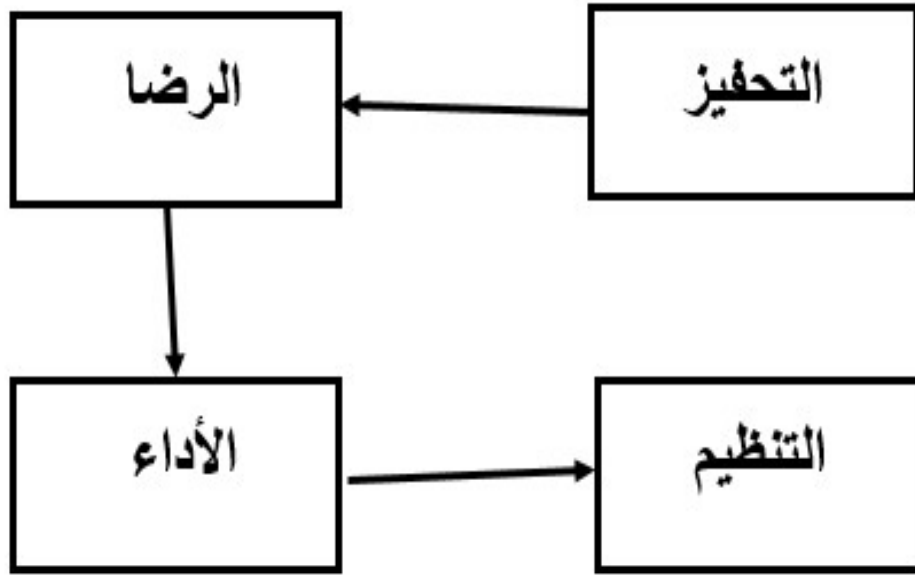
⁶⁸ - .68 - Abderhmane rais les indicateurs de performance et leur relation avec le système comptable lintitude de gestion 1989 . p31

قوية) فهذا المؤشر دور فعال في نجاح المؤسسة باهتمامه بالجانب الإنساني من اجل ربط العلاقة بين مختلف المستويات المؤسسة يمكن اشراك العاملين في اتخاذ القرار

1-2- إرضاء العاملين: هي علاقة بين الكفاءة ومستوى الإنجاز ورضا داخل المؤسسة بحيث يتأثران بالسلب والايجاب على بعضهما البعض فنستنتج ان العلاقة بين الكفاءة والأداء بالرضا علاقة طردية

الشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (2-8) العلاقة بين الكفاءة والأداء:



يبين أن الشكل (2-8) أن التحفيز له ردة فعل بسلوكي على الفرد فتظهر نتائجه في رضا او عدم رضا العامل داخل المؤسسة والسعي في تحفيز العاملين في المؤسسة يتطلب التأثير على التنظيم بطريقتين⁶⁹:

1/-تنظيم العمل الداخلي حتى يتم تسهيل المهام وتوزيعها او بالتالي إرضاء مكلف به

2/-تنظيم العمل بشكل يجعل الرضا بالكفاءات يرتبط مباشرة بمستوى الأداء فمن سلبيات ونتائج عدم الرضا هو نقص المردود فان ذلك سيؤثر سلبا على الإنجازات المحققة من خلال بروز سلوكيات تعرقل تحد من نشاط وقدرات اليد العاملة والإنتاج ككل (كثرة الغيابات الشكاوى نقص الاتصال بين الأقسام الإضرابات المستمرة...) ⁷⁰ وفي الأخير يمكن القول بأهمية العلاقات الاجتماعية وأثرها على التنظيم خصوصا وأداء المؤسسة عموما.

⁶⁹ - p10 . op cite . pierre morin .
⁷⁰ - p10 . ibid.

3- المؤشرات التنظيمية والاقتصادية لتحسين الأداء

عملية التنظيم داخل المؤسسة تعنى انشاء علاقات فعالة بين الافراد وهذا ما ينتج عنه الرضا الذي يسمح لهم بالعمل بكفاءة ويتم قياس هذه المؤشرات مباشرة في الهيكل التنظيمي وليس انطلاقا من النتائج المحققة وتظهر أهمية هذه المؤشرات في اظهار النقائص التنظيمية انطلاقا من ردود الأفعال الأولية قبل تعاقبها يؤثر بدوره على النتائج والذي يؤدي الى انخفاض الإنتاج وفقدان الزبائن الخ

والعكس ان علاقة الأداء التنظيمي والأداء الاقتصادي هي علاقة مباشرة بحيث يؤثر ويتأثر كليهما مع بعض وبالتالي حدوث اختلال في توازن المؤسسة وبالتالي فان المؤشرات الأداء التنظيمية هي كالتالي⁷¹:

1- **العلاقة بين الأقسام:** ان الاختلاف وعدم التطابق بين الأهداف لدى الأقسام

المنظمة يؤثر مباشرة على الأداء داخل التنظيم الواحد

2- **طبيعة نظام المعلومات وانتقالها بين الأقسام:** انتقال المعلومات بين الأقسام بشكل

منتظم يؤكد على متانة العلاقة مما يدعم تبادلها مع الإدارة العامة

مرونة التنظيم: ويتعلق الامر بقدرة التنظيم على التكيف مع المحيط وذلك بمواجهة القيود واستغلال الفرص

المتاحة فكلما كانت قدرة المؤسسة وسرعتها على التكيف قوية وسريعة كلما كانت لها الفرصة في تفادي

التكاليف أكبر قد تتحملها في الحالة العكسية

⁷¹ - 43 op cit abderrhmane paris

خلاصة الفصل:

من خلال ما تكلمنا عنه في هذا الفصل والذي كان يمثل 03 مباحث المبحث الأول تكلمنا عن الأداء والمؤسسة الاقتصادية حيث قمت فيه عن الأداء ب03 مطالب الأول مفهوم واهمية المؤسسة الاقتصادية ثم مفهوم وخصائص الأداء ومن بعده ابعاد وأنواع الأداء وفي المبحث الثاني تكلمت عن تطوير الأداء بالوظائف الإدارية ومن بعد تأثير تطوير الأداء عن الوظائف الإدارية ومن ثمة تطرقت الى مدى تفعيل تطوير الأداء على الوظائف الإدارية وأخيرا مؤشرات تفعيل تطوير الأداء على الوظائف الإدارية ثم التوصل الى ان تطوير الأداء بجميع جوانبه يكون في تطبيق الجيد للوظائف الإدارية بحيث تشمل كيفية التحسين وهذا يجعلها تقوم بدراسة ميدانية والتي كانت في مصلحة الضرائب والاسئلة المطروحة كالتالي

- ماهي البنية التحتية التي تحتويها هذه المصلحة؟
- مناقشة وتحليل النتائج المعروضة علينا؟
- ما الذي يمكن تقديمه هذه المصلحة كخدمة للزبائن وجلب ودهم؟
- ما دور كل قسم من اقسام المصلحة ووظيفة عمل كل قسم؟
- ماهي الوسائل المستعملة في كسب وردع الزبائن؟
- ماهي الإضافة التي تقدمها هذه المصلحة للدولة؟

الفصل الثالث

الدراسة التحليلية لنتائج الإمتحان

تمهيد:

بعد استعراض الفصل الأول على مفاهيم أساسية للإدارة و الوظائف الإدارية و الفصل الثاني عن تطوير الأداء في المؤسسة الإقتصادية ، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ماتم تناوله في الجانب النظري على عينة مصلحة الضرائب لقصر الشلالة، في الدراسة الميدانية، ونبرز في ذلك جميع الفرضيات و التأكد من صدقها التي كانت تتحدث عن موضوع الدراسة وهو تأثير الوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية لاستخلاص معارف تنفيذنا مستقبلا، كما نساهم ولو بجزء بسيط في اثراء وتطوير البحث العلمي، كما استخدمنا في هذا الفصل المنهج الوصفي التحليلي.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان واختبار الفرضيات

المبحث الأول: : نظرة عامة حول مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة

المطلب 01: نظرة عامة حول مجتمع الدراسة قصر الشلالة

تعريف قباضة الضرائب ومهامها:

تعريف قباضة مصلحة الضرائب بشكل عام :

هذه إدارة جبائية ذات طابع مالي وخدمي تقوم بتحصيل الضرائب وفق قواعد قانونية، حيث أن الدولة تسعى جاهدة إلى توثيق و بين العلاقة و المكلفين بالضريبة والإدارة الضريبية خدمة مصالح الدولة .

مصلحة الضرائب قصر الشلالة : هي مؤسسة ذات طابع مالي وخدمي تساعد الخزينة العمومية في رفع ميزانية الدولة وهي مؤسسة تابعة ل CDI أي مفتشية الضرائب الجوارية لولاية تيارت من خلال فرض الضرائب على المخالفات المرورية و التجارية و قسائم السيارات، و محاربة التهريب الضريبي من خلال المراقبة الأفراد الذين يملكون محلات تجارية و الأغنام و مشاريع عقارية و إستثمارية أخرى .

حيث يكون لدى مصلحة الضرائب قصر الشلالة مركز مالي و يتكون من :

1/ مفتشية الضرائب المسؤولة على مراقبة و التفتيش الميداني في المنطقة و منع المخالفات القانونية للقانون التجاري و الجبائي الذي يتماشى مع سياسات الدولة.

2/ القابضة و هي محور دراستي الميدانية و سأتكلم عن هيكلها التنظيمي لاحقا للأمانة أن كل موظفي مصلحة الضرائب ساهموا في ملأ الإستثمارات حفظهم الله و أفادوني بمعلومات قيمة
3/الخزينة المنطقة المخصصة لمصلحة الضرائب

المطلب 2: مهام القابضة:

تقوم بتحصيل كل مستحقات المكلفن بالضريبة كما تخص القباضة بجمع كل المبال الضريبية والغرامات المفروضة على التجار والحرفين والصناع والمقولن وغيرهم، والتي تصدر عن

المفتشيات التابعة لها، وتقوم بإتباع طرق التحصيل المختلفة

تتكون القابضة من 4 أقسام وهي هيكل التنظيمي لقباضة قصر الشلالة

الخاتمة

أ/ القابض **Le receveur** : وهو المسؤول الأول عن جميع العمليات التي تحصل في القابضة و مهامه هي الإمضاء على كل وثائق التي تستخرج من المصلحة وأيضا التركيز على السير الجيد للعمليات و فحص و مراجعة إي ورقة قبل تقديمها لطالبيها أو المستدعي لأخذها.

ب/ الصندوق **La caisse**: بدأ أن جميع العمليات التحصيلية للضرائب تتم عن طريق الشباك ، أين يتم استقبال التجار وغير التجار من أجل تقديمهم الخدمات اللازمة؛ إذ عدد الزبائن يتراوح ما بين 7000 و 8000 منذ بداية العام الجاري 2022 إلى 10 أبريل 2022 و السنة الماضية 2021 كان عدد الزبائن حوالي 32000 في قابضة قصر الشلالة يتلقى أمين الصندوق مهام التسليم والاستلام وتقديم بعض الخدمات الخاصة بنشاط القباضة من طوابع أثناء هذه العمليات، يستعين أمين الصندوق ب "دفتر الصندوق"⁷² الذي يسجل فيو كافة العمليات التي تتم يوميا مع نوع كل عملية ورقم الحساب الخاص بها وتسليم قسيمة اثبات تسديد الدين أي الوصل مراعاة **Quittance** ولا نقل هذه المصلحة أهمية لأنها تتمثل نقطة لقاء بين المساهمين والقباضة وفي نهاية كل يوم يقوم أمين الصندوق ولا نقل هذه المصلحة أهمية لأنها تتمثل نقطة لقاء بين المساهمين والقباضة وفي نهاية كل يوم يقوم أمين الصندوق بتدوين المداخل وهذا لأجراء العمليات المحاسبية لإظهار المجموع الكلي ، ثم تأتي بعد في مسودة الصندوق التي لذا ارتباط وثيق بدفتر مداخل الصندوق وهذا لكون هذه الأخيرة تحتوي على مجمل المبالغ المالية الموجودة في الخزنة المالية وهذا لا يمكننا أبدا الاستغناء عنها. ومن بين المصاريف التي تقوم القباضة تسديد لذوي الحقوق نذكر منها ما يلي:

دفع مصاريف بعض معطوبي الحرب من القباضة وذلك بالتنسيق بين الهيئة المختصة بشؤون معطوبي الحرب والخزينة العمومية مرورا بقباضة الضرائب المتواجدة بها هؤلاء

و من مهامه أيضا:

عملية ملاء شهادة عدم الخضوع للضريبة و توجد نوعان منها وهي:

R16: خاص بالتجار و المهنيين و الحرفيين .

R17: خاص بالذين لا يملكون أي دخل و البطالين و لا يملكون سجل تجاري ولا حتى بطاقة حرفي.

⁷² دفتر الأستاذ H Z = Briller

الخاتمة

بحيث تختلف قسائم المركبات باختلاف النوع و الصنف و الحمولة و السنة للمركبات و تبدأ من

500.00 إلى 18000.00 وهذه الجداول توضح المعلومات :

جدول رقم (3 - 1) خاص بقسيمة السيارات (أنواع القوة)

أنواع القوة	2022-2020	2016 -2019	2012-2015	2011
c v 6	2000.00	1500.00	1000.00	500.00
7 a 9	4000.00	3000.00	2000.00	1500.00
Plus de 10	10000.00	6000.00	4000.00	3000.00

جدول رقم (3 - 2) خاص حمولة السيارات

حسب الأوزان	2018- 2022	2017 et moins
à 2500 kg Jusqu	6000.00	3000.00
2500 à 5500 kg	12000.00	5000.00
Plus de 5500	18000.00	8000.00

جدول رقم (3 - 3) خاص بأصناف السيارات

	2018-2022	2017 et moins
Moins de 9 p	5000.00	3000.00
Depuis 9 à 27 p	8000.00	4000.00
Depuis 28 à 61 p	12000.00	6000.00
Plus de 61 p	18000.00	9000.00

جداول توضح قسائم المركبات مصادر مصلحة الضرائب قصر الشلالة

و بيع وشراء قسائم المركبات باختلاف أنواعها حيث نلاحظ في جدول (3-1) يمثل أنواع قوة المركبات

فكلما كانت نوع كبير وسنة المركبات حديثة كلما زاد سعر قسيمة المركبات أما جدول (3-2) يمثل

حمولة المركبات فكلما كانت الحمولة كبيرة و المركبات حديثة كلما زاد سعر قسيمة المركبات وفي

الأخير جدول (3-3) يمثل أصناف المركبات فكلما كان حجم المركبة كبيرة و حديثة كلما زادت سعر

قسيمة المركبات. و بيع الطوابع البريدية ، و وطوبع الغرامات و المخافات المرورية فتختلف حسب

الخاتمة

المخالفة أو المركبات و طوابع رخص السياقة و جواز السفر و تصريح بضياح بطاقة الهوية ولكم بعض المعلومات حول قيمة الطوابع من مصدر مصلحة الضرائب:

1000.00 : تدفع عند طلب الزبون طابع تصريح بضياح بطاقة الهوية .

10000.00 : تدفع عند طلب الزبون طابع جواز سفر لتجديد أو إنشاء جواز سفر جديد أو ضياحه

-دفع أجور العمال وبذا في ظل التنسيق الدائم بين باتين الإدارتين نظرا لتواجدهما ونفس الإقليم الجغرافي.

-تعويض التجار بأحكام الثبوت، كخطأ في تصدير ديونو بالزيادة أخر ما يقوم به أمين الصندوق - جرد المبالغ المالية التي دخلت الخزينة المالية في دفتر خاص يسمى سجل المبالغ المالية.

مكتب الاستقبال: يعتبر همزة وصل بين الدساهمين ككل وقباضة التي لا بد عليها أن براول سعيا في إرسال حوار مباشر بين الذينة والدساهمين بتقديم شروحات بزص آليات التحصيل، فمن الدهام التي يتولانا هذا المكتب هو توجيه المساهم إلى أحسن الطرق القانونية لتسوية حالته للضريبة وتزداد أهمية خاصة كون أغلب المساهمين يجعلون القواعد العامة كي لا تقول القانون الجبائي. ويظهر أيضا دور هذا المكتب من خلال توجيهاته وإفادة التجار والمواطنين بالقوانين والتغييرات والتسهيلات التي قد ترد من حين لآخر والمستفيد الوحيد هو المساهم لأنه يكون على بالعلاقة التي بينه وبين الجباية وكل ما يقوم به هذا المكتب هو دور إعلامي توجيهي وهنا يكمن الدور التوجيهي لدى المكتب.

مصلحة المحاسبة: يعتبر دور المحاسبة دورا هاما لأنه يتم من خلاله تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها أمين الصندوق أثناء الجرد اليومي وهي لا تقتصر على التصحيح بل بسهيل الطريق إلى عملية أخرى تتمثل في المحاسبة الخاصة بذلك الشهر.

حسب مصادر مصلحة الضرائب قصرالشلالة فإن

كود غرامة التأخير هو 500026

L A et TAP خصومات على الأنشطة المهنية

L M – IRG locate /500029=IFU – G12

L M الحد الأدنى للضريبة و يوجد :خصم 12% و خصم 15%

201001 / L 100 – IRG Salare/ IRG PVC

500020 – L A – TVA

LP السجل التجاري / LD غرامات التأخير / LE قسيمة السيارات / LH ضريبة على المزارع L12
ضريبة على أنشطة التلوث.

أنواع الدفاتر اليومية المستعملة في مصلحة الضرائب قصر الشلالة:

H02 يتم الدفع عن طريق الصك البنكي

H04 دفتر المساعد اليومي

H05 دفتر النفقات النقدية

H07 اليد الجارية

H08 دفتر العام

H10 دفتر الأستاذ الكبير

مصلحة المتابعة: لدى المصلحة دور فعال في العمليات الجبائية لذا وضع مكتب خاص يترئسه
رئيس المتابعة ويتمثل مجموعة من الأعوان لهم كافة الصلاحيات القانونية لمباشرة عملهم قصد
المتابعة الميدانية للتهرب الضريبي من طرف التجار ومن جملة الصلاحيات التي خولها لهم
القانون، أما لجانب الإداري فيتمثل في تقديم خدمات إدارية للمساهمين وغير المساهمين.
يتبع الحسابات المالية مصادر مصلحة الضرائب :

520002000 – ccp/100002000 – caisse/100005000 – bonque

000 500004 حساب الربط بين خزينة الولاية

510007000 – Taxe/510006000 – versment

ويتبع السندات التنفيذية مع قابض الضريبة⁷³ مثل

⁷³ الوثائق موجودة في الملاحق

نظام الضريبة الجزافية الوحيدة لشخص واحد /D37/ نظام الضريبة الجزافية الوحيدة لعدة أشخاص
C9 / وثائق الإكراهات الخارجية/ ملخصات الأحكام القضائية/ الإستدعاء و الإشعار بالدفع

هيكل التنظيمي لقابضة قصر الشلالة



تعريف ومحتوى الاستبيان

✓ تعريف:

الاستبانة أداة لجمع المعلومات تشير إلى تلك الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجابتها أو الآراء المحتملة، أو بفرغ للإجابة ويطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهماً، أو ما ينطبق عليه منها، أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة، وينبغي على الباحث ألا يستخدم الاستبانة أداة لبحثه إلا إذا تعذر الحصول على المعلومات بواسطة أداة أخرى كأن تكون في سجلات أو كتب أو بواسطة الملاحظة مثلاً أو عندما تكون المعلومة المطلوبة هي وجهة النظر الخاصة أو الرأي الشخصي في قضية ما أو عندما يكون الهدف عبارة عن استنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين.

✓ محتوى:

احتوى استبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة المبحوثة تأثير الوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتقديم الدراسة على أنها تتم في إطار علمي، وان البيانات التي يتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولقد تم تقسيم الاستبيان إلى 4 بيانات رئيسية وهي:

أولاً: هي بيانات الشخصية للبيانات الديموغرافية للأفراد العينة والوظيفة حيث تتضمن: الجنس، العمر، مدة الخدمة بالمؤسسة.

ثانياً: وهو عبارة عن المحور الأول الوظائف الإدارية و المؤسسة

ثالثاً: وهو عبارة عن المحور الثاني تحسين الأداء في المؤسسة

رابعاً: هي عبارة عن المحور الثالث تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء أفراد المؤسسة

عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفين العاملين في مصلحة الضرائب محل الدراسة وتم توزيع مجموعة من الاستبيانات التي تتكون من 40 استبيان وذلك من أجل جمع البيانات حول تأثير الوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة.

المجتمع وعينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة مؤسسة إقتصادية ذات طابع مالي و خدماتي وتم اختيار مصلحة الضرائب لقصر الشلالة ولاية تيارت.

المطلب 03 : الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم

الاجتماعية (SPSS:Statistical Package for the Social Sciences(SPSS: V23

وتم الاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية التالية:⁷⁴

الجدول رقم (3-4) تعريفات الأدوات الإحصائية المستعملة:

التكرار والنسبة% والرسوم البيانية:	لوصف أفراد عينة الدراسة واجاباتهم على عبارات الاستبيان
معامل ألفا كرونباخ:	اختبار ثبات الاستبيان
معامل الارتباط بيرسون:	ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان والمتوسط يساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة واتجاههم نحو كل عبارة أو محور او بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة

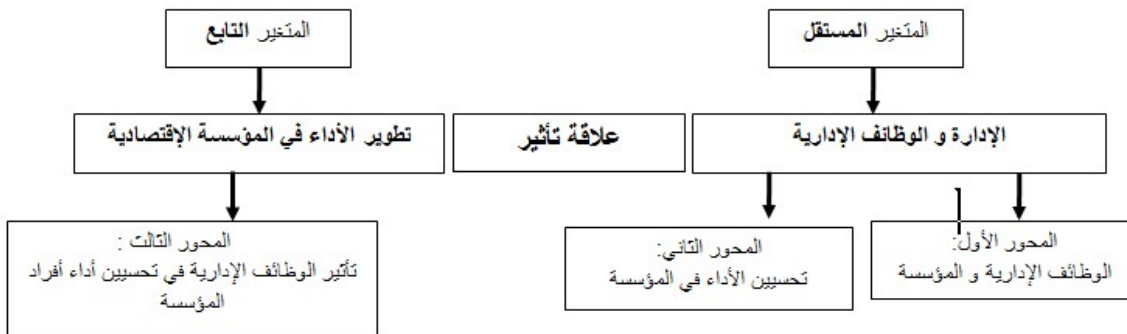
⁷⁴ غيث البحر و د. معن التنجي التحليل الإحصائي للإستبيانات باستخدام spss مركز الدراسات الإحصائية و السياسات العامة، تركيا، 2014 ص 14 ص 44.

الخاتمة

الانحدار البسيط	توضيح كيف يؤثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.
معامل التحديد R^2 :	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع
مستوى الدلالة 0.05	يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفاساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار (والتي تعبر عنها هو كائن من خلال البيانات الميدانية) والقيمة المجدولة (التي تعبر عن ما يجب عليه أن تكون النتائج).
اختبار ستيوندت t_test	من اجل قياس مستوى تواجد الظاهرة باجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس الخماسي يساوي 3

نموذج الدراسة

تتكون الدراسة من المتغيرات التالية: المتغير المستقل هو الإدارة و وظائف الإدارة و يحتوي على محورين في الدراسة التطبيقية هما الوظائف الإدارية و المؤسسة، وكذا تحسين أداء المؤسسة، أما المتغير التابع فيتمثل في تطوير الأداء في المؤسسة الاقتصادية ويحتوي على محور تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء أفراد المؤسسة.



المبحث الثاني: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان و اختبار الفرضيات

المطلب 1 :تحديد فرضيات الدراسة وعرض النتائج

1- وضع وتحديد فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

أما الفرضيات الفرعية فتكون على الشكل:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابة المستجوبين في الإدارة و

الوظائف الإدارية من خلال (الوظائف الإدارية و المؤسسة بوجود علاقة طرية بين المحاور الباقية

وهي : (تحسين الأداء في المؤسسة و تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء أفراد المؤسسة)،

وهذا ما يعطي توازن بين تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابة المستجوبين في الإدارة

والوظائف الإدارية من خلال (تحسين الأداء في المؤسسة بوجود علاقة طرية بين المحاور الباقية

وهي : الوظائف الإدارية و المؤسسة، و تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء أفراد المؤسسة) ،

وهذا ما يعطي توازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابة المستجوبين في الإدارة

والوظائف الإدارية من خلال (تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء أفراد المؤسسة بوجود علاقة

طرية بين المحاور الباقية وهي : الوظائف الإدارية و المؤسسة، تحسين الأداء في المؤسسة) وهذا

ما يعطي توازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (3-5)العدد الكامل للموظفين في العينة

Statistiques	العدد
Valide	40
Manquant	0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الخاتمة

من خلال الجدول يتضح أن لدينا 40 من الموظفين عينة الدراسة الذين أجابوا على الإستبيان مما نقول بأن هناك تجاوب لدى الموظفين.

جدول رقم (3-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	57,5
انثى	17	42,5
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن نسبة الذكور هي 57,5 أكبر نسبيا من الإناث و التي تبلغ 42,5 في مصلحة الضرائب مما يمكن قوله على عينة الدراسة لمتغير الجنس متقاربة في عدد الرجال و النساء.

جدول رقم (3-7) توزيع عينة الدراسة حسب صلاحية الاجابة لمتغير العمر

العمر	Statistiques
40	Valide
0	Manquant

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن 40 من عينة الدراسة يعني كل الموظفين تمت اجابتهم على متغير العمر.

جدول رقم (3-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
20 فأقل	3	7,5
[21 - 30]	9	22,5
[31 - 40]	14	35,0
[41 - 50]	12	30,0
51 فأكثر	2	5,0
المجموع	40	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح أن الفئة العمرية 20 فأقل مع 51 فأكثر هي نسب ضئيلة و التي تتراوح 7,5 % و 5,0% على الترتيب مقارنة بالفئات العمرية الأخرى و التي هي كالتالي:

(30-21) التي تتراوح 22,5 % و (40-31) وهي أكبر نسبة و تتراوح 35,0% و (50-41) التي تتراوح 30,0% .

و نستنتج من الجدول أن عينة الدراسة في مصلحة الضرائب شبابية و الكهول من خلال الفئات العمرية المذكورة و التي تتراوح ما بين (40-31) و (50-41) و نسبهم على الترتيب كالتالي :

35% و 30%

الخاتمة

جدول رقم (3-9) توزيع عينة الدراسة حسب صلاحية الإجابة لمتغير مدة الخدمة في مصلحة الضرائب :

Statistiques	مدة الخدمة في مصلحة الضرائب
الجابات الصالحة	40
الجابات المفقودة	0

المصدر: من إحداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتضح أن 40 من عينة الدراسة تمت اجابتهم على متغير عدد مدة الخدمة في مصلحة الضرائب.

جدول رقم (3-10) توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

النسبة المئوية	التكرارات	مدة الخدمة في مصلحة الضرائب
32,5	13	5 سنوات فأقل
25,0	10	[6-10]
12,5	5	[11-15]
7,5	3	[16-20]
22,5	9	21 فأكثر
100,0	40	المجموع

المصدر: من إحداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن نسبة 5 سنوات فأقل هي أكبر نسبة و تليها الفترة الممتدة ما بين 6 سنوات إلى 10 سنوات و التي تبلغ % 32,5 و %25,0 كما نجد عناصر خبرة و التي تبلغ مدة خدمتهم 21 سنة فأكثر بنسبة %22,5 فنستنتج أن المصلحة لديها توافق بين عدد الموظفين ذوي الخبرة و الجدد مما يسمح بتبادل و نقل المعارف و المهارات ونقول أن الموظفين الذين تتراوح مدة الخدمة ما بين 16 و 20 سنة هم أقل نسبة و تقدر ب %7,5 و تليها 11 و 15 سنة بنسبة تقدر ب % 12,5 .

المطلب 2: التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان ببرنامج spss :

حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ: وهو اختبار ثبات واستقرار أداة القياس عن طريق اختبار معامل الارتباط، للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستقصاء، حيث تتراوح قيمته ما بين (0 و 1)، فإذا انخفضت قيمته عن (0,6) فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، وكلما اتجهت القيمة نحو (1) زادت درجة ثبات الاستقصاء.

الخاتمة

جدول رقم (3-11) معامل ألفا كرونباخ:

Cronbach's Alpha	عدد العبارات
0,725	24

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نقول لقد تحصلنا على معامل ثبات يساوي 0,725 وهو معدل ثبات جيد أي لو أعدنا التجربة على نفس العينة من الأشخاص فإننا سوف نتحصّل على نفس الأجوبة بنسبة تقدر بـ 73% وهو ما يدل على جودة والأجوبة ومن ثم ثبات الاستبيان.

1- الصدق: ينقسم بدوره إلى صدق الاتساق الداخلي وصدق الاتساق البنائي.

1. صدق الاتساق الداخلي، وإيجاد علاقة العبارات بمحورها وهذا بإيجاد اختبار بيرسون. بعد تعديل الجدول نحصل على 3 حالات التالية:

ظهور علامة * أمام الرقم يعني أن الفقرة متناسقة فعلا مع بعدها عند مستوى الدلالة

0.05.

ظهور علامة ** يعني أن الفقرة متناسقة إلى حد بعيد مع بعدها عند مستوى الدلالة

0.01.

ظهور علامة * أو علامة ** فيعني أن الفقرة غير متناسقة مع بعدها. وفي هذه

الحالة فإن الباحث إما يلغي الفقرات أو يعدلها.

بعد تعديل الجدول نحصل على:

الخاتمة

جدول رقم (3-12) معامل الارتباط بين المحور الأول و عبارات المحور الأول ككل

	M1		
	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)	التكرارات
المحور الأول	1		40
الفقرة الأولى	0,740**	0,000	40
الفقرة الثانية	0,491**	0,001	40
الفقرة الثالثة	0,422**	0,007	40
الفقرة الرابعة	0,471**	0,002	40
الفقرة الخامسة	0,637**	0,000	40
الفقرة السادسة	0,453**	0,003	40
الفقرة السابعة	0,749**	0,000	40
الفقرة الثامنة	0,413**	0,008	40
الفقرة التاسعة	0,666**	0,000	40
الفقرة العاشرة	0,175	0,281	40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

لشرح هذا الجدول معامل ارتباط بين محور الأول (الوظائف الإدارية و المؤسسة) و عبارات المحور الأول

والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة غير دالة عند مستوى معنوي 0.01 في الفقرات 3،4،6،8،10 و الفقرات الأخرى دالة لكن هناك تناسق الفقرات إلى حد بعيد مع بعدها.

جدول رقم (3-13) معامل الارتباط بين كل عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية المحور

	M2		
	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)	التكرارات
الفقرة حادية عشر	0,562**	0,000	40
الفقرة الثانية عشر	0,555**	0,000	40
الفقرة الثالثة عشر	0,588**	0,000	40
الفقرة الرابعة عشر	0,642**	0,000	40
الفقرة الخامسة عشر	0,290	0,069	40
الفقرة السادسة عشر	0,118	0,467	40
الفقرة السابعة عشر	0,423**	0,007	40
المحور الثاني	1		40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الخاتمة

يوضح هذا الجدول معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور (التحسين المستمر) والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة غير دالة عند مستوى معنوي 0.01 لدى الفقرات 5،6،7 و الفقرات الأخرى دالة، لكن هناك تناسق بين الفقرات إلى حد بعيد مع بعدها.

جدول رقم (3-14) معامل الارتباط بين عبارات المحور 3 والدرجة الكلية للمحور 3

M3			
	معامل الارتباط	Sig. (2-tailed)	التكرارات
الفقرة الثامنة عشر	0,568**	0,000	40
الفقرة التاسعة عشر	0,536**	0,000	40
الفقرة العشرون	0,710**	0,000	40
الفقرة الواحدة و العشرون	0,721**	0,000	40
الفقرة الثانية و العشرون	0,638**	0,000	40
الفقرة الثالثة و العشرون	0,512**	0,001	40
الفقرة الرابعة و العشرون	0,074	0,651	40
المحور الثالث	1		40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

لذا . يوضح هذا الجدول معامل ارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور (مشاركة العاملين)

والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوي إلا

الفقرة 7 التي ليست دالة لكن الفقرات متناسقة إلى حد بعيد مع بعده

2. صدق نسب صدق الاتساق البنائي: نقصد به حساب معامل الارتباط بين المحاور والمعدل ككل

(البعد). نأخذ هنا كل من:

جدول رقم (3-15) معامل الارتباط بين محاور بعد المتغير المستقل والبعد ككل

		M1	M2
M1	معامل الارتباط	1	0,418*
	Sig. (2-tailed)		0,007
	التكرارات	40	40
M2	معامل الارتباط	0,418*	1
	Sig. (2-tailed)	0,007	
	التكرارات	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الخاتمة

من الجدول نرى أن المحاور لها علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية منخفضة لأنها أكبر من 0,05 وهي أكبر حتى من ($\alpha < 0.01$) نقول لا يوجد اتساق بنائي ما بين المحاور وبعد المتغير المستقل.

جدول رقم (3-16) معامل الارتباط بين محاور بعد المتغير المستقل وبعد المتغير المستقل

		M1	M2	M3
M1	معامل الارتباط	1	0,418**	0,305
	Sig. (2-tailed)		0,007	0,056
	التكرارات	40	40	40
M2	معامل الارتباط	0,418*	1	0,141
	Sig. (2-tailed)	0,007		0,384
	التكرارات	40	40	40
M3	معامل الارتباط	0,305	0,141	1
	Sig. (2-tailed)	0,056	0,384	
	التكرارات	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

SPSS المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات

من الجدول نرى أن المحاور المتغير المستقل لها علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية منخفضة لأنها أكبر من 0,05 وهي أكبر حتى من ($\alpha < 0.01$) أما بعد المتغير التابع له علاقة موجبة و منخفضة مقارنة ببعده المتغير المستقل ومن هذا المنطلق نقول لا يوجد اتساق بنائي ما بين المحاور المتغير المستقل و محور المتغير التابع

الخاتمة

جدول رقم (3-17) نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارة المحور 1

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى	التكرار
1	تلمب الوظائف الإدارية دورا في تنمية فكر أفراد المنظمة، وذلك من خلال التواصل الفعال بينهم.	4,33	0,572	2	40
2	يجب ان يقوم المدير بعرض خطته يجب عليه ان يدرس و يناقش فكر العاملين، و ذلك بالمشاركة بينهم في المنظمة.	4,27	0,506	2	40
3	الهيكل التنظيمي للمنظمة يمكن ان يؤثر عليها بالسلب أو الإيجاب.	4,08	0,888	4	40
4	يجب على مصلحة المستخدمين تهيئة العمال بالكم وجاه ممكن من (تريب و تعليم) للوصول للاهداف المسطرة.	4,42	0,712	3	40
5	المدير يملك سلطة اتخاذ القرارات و إصدارها مما تكون فاسيه على بعض العمال .	4,05	1,061	4	40
6	إن التزام الأفراد و المدير بالقوانين داخل المنظمة ، و حرص كل فرد في المنظمة، يؤدي إلى تبادل الاحترام و التقدير.	4,35	0,533	2	40
7	يمكن للمنظمة وضع خطة بديلة لكي تعتمد عليها في حال حدوث أي طارئ.	3,95	0,986	4	40
8	استحسان الحوافر المعنوية من الشكر و التشجيع تمكن للمنظمة من التقدم بشكل كبير نحو الريادة.	4,33	0,526	2	40
9	تساعد العلاقات الغير رسمية الجيدة، بين الرئيس و المرؤوسين بشكل كبير في تطبيق الوظائف الإدارية في المنظمة.	4,18	0,984	3	40
10	يزاوم المدير مهامه الإدارية بالفكر الكافي.	4,08	1,071	4	40
	المجموع	4,2025	0,40981	1,60	40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن متوسطات الحسابية للعبارات تتراوح بين [3.95-4.42] وبانحراف معياري [0.50-1.07] أما المدى فتتراوح بين [2-4] ولقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 4.20 أي يتجه نحو الموافقة بشدة ومن حيث الترتيب فإذا العبارة الرابعة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.42 بينما العبارة السابعة " تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.95 و بينما الانحراف المعياري الكلي هو 0,41 إي يوجد هناك تباين متوسط لهذه العبارات

الخاتمة

جدول رقم (3-18) نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارة المحور 2

الترقيم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى	التكرار
11	الرضا عن المردود و جهد الفرد يأتي بالعمل الذي يقوم به في المنظمة	4.58	0.594	2	40
12	تعطي التحفيزات دفعا كبيرا في البقاء وزيادة العمل في المنظمة	4.53	0.599	2	40
13	لا يتدخل المدير في كيفية أداء عمل أفراد المنظمة.	3.25	1.296	4	40
14	تعد المنظمة التي أتت فيها المكان المناسب الذي ترغب بالعمل فيها.	3.90	0.982	4	40
15	التكنولوجيا الحديثة تساعد في تحسين أداء المنظمة بزيادة الفعالية و الدقة و الكفاءة بالنسبة لأفراد المنظمة.	4.65	0.483	1	40
16	إكتساب المنظمة الريادة، ساعى الأفراد التعامل مع الزبائن و الموردين، و المساعمين و المحيط الخارجي بسلامة و حكمة و جعلهم مكاسب جيدة للمنظمة .	4.27	0.452	1	40
17	يمكنك تأدية أي عمل حسب مهارتك إذا طلب منك عمله.	4.25	0.707	3	40
	المجموع	4.2036	0.36441	1.57	40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن متوسطات الحسابية للعبارة تتراوح بين [3.95-4.42] و بانحراف معياري [0.45-1.30] أما المدى فتتراوح بين [1-4] ولقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 4.20 أي يتجه نحو الموافقة بشدة ومن حيث الترتيب فإذا العبارة الخامسة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.65 بينما العبارة السابعة " تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.25 بينما الانحراف المعياري الكلي هو 0,36 إي يوجد هناك تباين متوسط لهذه العبارات

الخاتمة

جدول رقم (3-19) نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارة المحور 3

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المدى	الترتيب
18	إن تأثير الوظائف الإدارية الجيد على طرق تحسين الأداء الأفراد يمكن من زيادة الإنتاجية من حيث الجودة و الكمية في المنظمة.	4.33	0.526	2	40
19	إذا كان هناك حرص من طرف المدير لجعل المنظمة في الريادة يجب أن يطبق الوظائف الإدارية ل تحسين الأداء.	4.35	0.533	2	40
20	استخدام التكنولوجيا الحديثة للتعليم و تدريب الأفراد جيداً، و الكثف عن المهارات المكتونة داخلهم و تبادل المعلومات و المناصب.	4.50	0.506	1	40
21	تساعم الرتبة الأفراد في الحفاظ على الهيكل التنظيمي للمنظمة و العلاقات الغير رسمية بين الرؤساء و المرؤوسين و هذا ما يعطي مكانة لها.	4.30	0.608	2	40
22	المنظمة تشجع بزياد و توفر له جو للعمل، و ذلك ما يزيد إهتمامه بالعمل أكثر وهذا ما يؤدي إلى تميز المنظمة.	4.55	0.504	1	40
23	كلما كان هناك مسؤولية و تحمل الأخطاء، و النتائج كلما زدهم تحسين الأداء بشكل أفضل.	4.50	0.555	2	40
24	إن التخطيط الجيد و التنظيم يساعدان على تحسين الأداء، و زيادة دقة في العمل، و رضا العاملين و رضا الزبائن.	4.50	0.599	2	40
	المجموع	4.4321	0.29023	1.14	40

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن متوسطات الحسابية للعبارة تتراوح بين [4.55-4.55] و بانحراف معياري [0.50-0.61] أما المدى فتتراوح بين [1-2] ولقد بلغ المتوسط الحسابي للبعد الكلي 4.43 أي يتجه نحو الموافقة بشدة ومن حيث الترتيب فإذا العبارة الخامسة تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط قدره 4.55 بينما العبارة الرابعة " تأتي في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 4,30 بينما الانحراف المعياري الكلي هو 0,29 إي يوجد هناك تباين متوسط لهذه العبارات

الخاتمة

المطلب 3 : إختبار الفرضيات :

جدول رقم (3-20) إختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرين المستقل و التابع و إختبار الفرضية الرئيسية:

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	فارق المتوسط	% فاصل الثقة للاختلاف 95	
					أعلى	أدنى
M1	18,558	39	,000	1,20250	1,0714	1,3336
M2	20,889	39	,000	1,20357	1,0870	1,3201
M3	31,208	39	,000	1,43214	1,3393	1,5250

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للاختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرين المستقل و التابع بإختبار قدره 3 وهذا حسب السلم الخماسي المعمول به قد بلغ 0.00 وهو أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تناسق بين بيانات الدراسة .

جدول رقم (3-21) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الأولى:

نموذج	R	R التريبي	تحويل R التريبي	الإتحراف المعياري في التقدير
1	,486 ^a	,237	,195	,36760

a. Predictors: (Constant), M2, M3

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-22) إختبار ANOVA للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA ^a						
نموذج	مجموع التريجات	df	المتوسط التريبي	F	Sig.	
1	Regression	1,550	2	,775	5,735	,007 ^b
	Residual	5,000	37	,135		
	Total	6,550	39			

a. Dependent Variable: M1
b. Predictors: (Constant), M2, M3

الخاتمة

كما يبين الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للاختبار t-test للفرضية الأولى قد بلغ 0.00 وهو أقل من 0.05 وهذا يعني صحة الفرضية أي يوجد تأثير متوسط للوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة المدروسة.

جدول رقم(3-23) نتائج تقدير النموذج للفرضية الفرعية الأولى:

نموذج	معاملات غير قياسية	معاملات موحدة		t	Sig.
		B	الإحرف المعياري		
1	(Constant)	,823	1,059		,442
	M3	,354	,205	,251	1,728
	M2	,431	,163	,383	2,639

Dependent Variable: M1_a

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير متوسط في المحور الأول مع المحورين 2،3 إذا بلغ معامل الارتباط 0.49، ومعامل التحديد فقد بلغ 0.24 أي قيمته (24%) من المتغيرات جدول ملخص النموذج المحور الأول مع المحورين 2،3، كما بلغت قيمة F في جدول Anova 5.74، أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ 0.44 في جدول تقدير النموذج هذا يعني أن $a > 0.05$ وقيمة t تقدر ب 0.78 فكلما كانت قيم t وقيمة f كبيرة كلما كان هناك تأثير كبير بالنسبة لمحور الأول مع المحاور 2، 3، هذا ما يؤكد قبول الفرضية الصفرية ونفي الفرضية البديلة للفرضية الفرعية الأولى، وهذه النتيجة تبين أن هناك تأثير متوسط في المحور الأول مع المحورين 2،3، لدى العينة المدروسة؛ فتكون معادلة الإنحدار بالشكل التالي

$$Y = (0.36 + 0.43) * X + 0.82$$

يعني أن المحور الأول = $0.82 + (0.36 + 0.43)$ من المحورين 1، 2.

الخاتمة

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (3-24) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثانية:

Mod el	R	R التريبيعي	R التريبيعي تحويل	الإتحراف المعياري في التقدير
1	,419 ^a	,175	,131	,33977
a. Predictors: (Constant), M3, M1				

المصدر: من إحداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-25) إختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثانية:

ANOVA ^a						
نموذج		مجموع التريبيعات	df	المتوسط التريبيعي	F	Sig.
1	Regressi on	,908	2	,454	3,931	,028 ^b
	Residual	4,271	37	,115		
	Total	5,179	39			
a. Dependent Variable: M2						
b. Predictors: (Constant), M3, M1						

المصدر: من إحداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-26) نتائج تقدير النموذج للفرضية الفرعية الثانية:

نموذج		معاملات غير قياسية		معاملات موحدة Beta	t	Sig.
		B	الإتحراف المعياري			
1	(Consta nt)	2,572	,892		2,884	,007
	M1	,368	,139	,414	2,639	,012
	M3	,019	,197	,015	,097	,923

Dependent Variable: M2_a

المصدر: من إحداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير متوسط في المحور الثاني مع المحورين 1،3 إذا بلغ معامل الارتباط 0.42، ومعامل التحديد فقد بلغ 0.18 أي قيمته (18%) من المتغيرات جدول ملخص النموذج المحور الثاني مع المحورين 1،3، كما بلغت قيمة F في جدول Anova 3.93، أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ 0.07 في جدول تقدير النموذج هذا يعني أن $a > 0.05$ وقيمة t

الخاتمة

هي كالتالي 2.88 فلما كانت قيم t و قيمة f كبيرة كلما كان هناك تأثير كبير بالنسبة لمحور الثاني مع المحورين 1 ، 3، هذا ما يؤكد قبول الفرضية البديلة ونفي الفرضية الصفرية الفرضية الفرعية الثانية ، وهذه النتيجة تبين أن هناك تأثير متوسط في المحور الثاني مع المحورين 1،3، لدى العينة المدروسة؛ فتكون معادلة الإنحدار بالشكل التالي:

$$Y=(0.37+0.02)*X+2.57$$

يعني المحور الثاني = $2.57 + (0.37+0.02)$ من المحورين 1، 3 .

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم (3-27) ملخص النموذج للفرضية الفرعية الثالثة:

نموذج	R	R التربيعي	Rتحديل التربيعي	الإحتراف المعياري في التقدير
1	,305 ^a	,093	,044	,28376

a. Predictors: (Constant), M2, M1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-28) إختبار ANOVA للفرضية الفرعية الثالثة:

ANOVA ^a						
نموذج	مجموع التريعات	df	المتوسط التربيعي	F	Sig.	
1	Regression	,306	2	,153	1,900	,164 ^b
	Residual	2,979	37	,081		
	Total	3,285	39			

a. Dependent Variable: M3
b. Predictors: (Constant), M2, M1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم (3-29) نتائج تقدير النموذج للفرضية الفرعية الثالثة:

نموذج		معاملات غير قياسية		معاملات موحدة	t	Sig.
		B	الإحتراف المعياري			
1	(Constant)	3,490	,592		5,894	,000
	M1	,211	,122	,298	1,728	,092
	M2	,013	,137	,017	,097	,923

Dependent Variable: M3_a

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الخاتمة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثير متوسط في المحور الثالث (المتغير التابع) مع المحورين 1،2 إذا بلغ معامل الارتباط 0.31، ومعامل التحديد فقد بلغ 0.93 أي قيمته (93%) من المتغيرات جدول ملخص النموذج المحور الثالث (المتغير التابع) مع المحورين 1،2، كما بلغت قيمة F في جدول Anova 1.90، أما مستوى الدلالة الإحصائية فقد بلغ 0.00 في جدول تقدير النموذج هذا يعني أن $0.05 > a$ وقيمة t هي 5.89 فكلما كانت قيم t وقيمة f كبيرة كلما كان هناك تأثير كبير على المتغير التابع مع المتغير المستقل ما يؤكد قبول الفرضية البديلة ونفي الفرضية الصفرية الفرضية الفرعية الثالثة، وهذه النتيجة تبين أن هناك تأثير بالمحور الثالث (المتغير التابع) و المحورين 1،2 (المتغير المستقل) لدى العينة المدروسة؛ فتكون معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = (0.21+0.13)*x + 3.49$$

يعني المتغير التابع (المحور الثالث) = $3.49 + (0.21+0.13)$ من المتغير المستقل (المحورين 1، 2).

خلاصة الفصل

بعد إجراءات الفصل الأول والفصل الثاني النظريين، تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه على مجتمع الدراسة والأدوات المتبعة أما المبحث الثاني التحليل الوصفي لعبارات الاستبيان واختبار الفرضيات.

ما يمكن أن نشير إليه في هذه الخلاصة هو أن هذه الدراسة التي تمت في ميدان البحث ما هي إلا دراسة استكشافية.

من خلال هذا الفصل يمكن الإجابة على الإشكالية الدراسة وهي " ما مدى تأثير الوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" وتوصلنا من خلالها إلى:

- ❖ هناك تأثير متوسط للوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
- ❖ هناك تأثير متوسط بين الوظائف الإدارية والمؤسسة وبين المحاور الباقية محل الدراسة.
- ❖ هناك تأثير متوسط بين تحسين الأداء في المؤسسة وبين المحاور الباقية محل الدراسة.
- ❖ هناك تأثير متوسط بين تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء أفراد المؤسسة والمحاور الباقية محل الدراسة.



خاتمة

➤ الخاتمة

البحث المستمر ضروري لتحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية، يعتمد على إيجاد أفضل نهج تنسيق نماذج الوظائف الإدارية والتنظيمية الداخلية مع البيئة الخارجية؛ وتتميز الأخيرة بالتغيرات لذلك، يجب على كل فاعل وكل وظيفة إدارية وكل عملية وكل علاقة متبادلة بين المكونات المختلفة للمؤسسة أن تلعب دوراً لتنفيذ المشترك لمتطلبات العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

حيث كان الغرض من هذا البحث محاولة معرفة مدى تأثير الوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال كل ما سبق يوجد علاقة تأثيرية بين الوظائف الإدارية وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، إذ على الموظفين في المؤسسة السعي لتحقيق تحسين وتطوير أداءهم من حيث الوظائف الإدارية.

ومن خلال التطرق لأهم جوانب الموضوع النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى نتائج وتوصيات وآفاق مستقبلية بشكل التالي:

➤ اختبار الفرضيات:

1. تنص الفرضية الفرعية الأولى على إمكانية تعريف الوظائف الإدارية، من خلال أصنافها فكل صنف مرتبط بالآخر، ويوجد تناسق بينهم وهذه إحدى خصائص الوظائف الإدارية، والتي تم إثبات صحتها من الفصل الأول حيث تم التأكد بأن الوظائف الإدارية وخصائصها مرتبطة بكفاءة وفعالية أفراد المؤسسة.
2. يمكن أن تساهم الوظائف الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في حالة وجود قناعة في العمل وتواصل الفعال بين الرئيس والموظفين وضبط كل الأعمال لدى المؤسسة والتي تم إثبات صحتها في الفصل الثاني حيث تم التأكد بوجود مساهمة من خلال الأنظمة الفرعية التي تسعى لتحقيق الأهداف.
3. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، والتي تم إثباتها في الفصل التطبيقي بإختبار t وقد بلغ 0.00 وهو أقل من 0.05 وهذا يعني صحة الفرضية أي يوجد تأثير متوسط للوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة المدروسة.

➤ نتائج الدراسة

📊 نتائج نظرية:

- 🔹 الوظائف الإدارية يمكن تعريفها من خلال أصنافها فكل صنف مرتبط بالآخر ويوجد تناسق بينهم وهذه إحدى خصائص الوظائف الإدارية؛ و هذا ما توصلت إليه في الفصل الأول للبحث.
- 🔹 تساهم الوظائف الإدارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال ما توصلت في الفصل الثاني نقول إن الأنظمة الفرعية هي التي تسعى لتحقيق الأهداف حيث تساهم في التواصل الفعال بين أفراد المؤسسة محل الدراسة.
- 🔹 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؛ حيث توصلت إليه في الفصل التطبيقي أن هناك تأثير متوسط للوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

📊 نتائج تطبيقية:

- أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابة المستجوبين في الإدارة و الوظائف الإدارية من خلال (الوظائف الإدارية و المؤسسة بوجود علاقة طرية بين المحاور الباقية وهي : (تحسين الأداء في المؤسسة و تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء أفراد المؤسسة)، وهذا ما يعطي توازن بين تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛ حيث توصلت أن هناك تأثير متوسط بين المحور الأول و المحورين 2، 3 محل الدراسة.
- ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابة المستجوبين في الإدارة والوظائف الإدارية من خلال (تحسين الأداء في المؤسسة بوجود علاقة طرية بين المحاور الباقية وهي : الوظائف الإدارية و المؤسسة، و تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء أفراد المؤسسة) ، وهذا ما يعطي توازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية. حيث توصلت أن هناك تأثير متوسط بين المحور الثاني و المحورين 1 ، 3 محل الدراسة.
- ج. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابة المستجوبين في الإدارة والوظائف الإدارية من خلال (تأثير الوظائف الإدارية في تحسين أداء أفراد المؤسسة بوجود علاقة طرية بين المحاور الباقية وهي : الوظائف الإدارية و المؤسسة، تحسين الأداء في المؤسسة) وهذا ما يعطي توازن في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛ حيث توصلت أن

هناك تأثير متوسط بين المتغير التابع و المتغير المستقل إي بين المحور الثالث و المحورين 1، 2 محل الدراسة.

➤ الاقتراحات:

في ضوء الإطار النظري والدراسات التطبيقية وما توصلنا إليه الدراسة الحالية من النتائج فإنني أتقدم ببعض النصائح والتوصيات التي تفيد برامج الأداء وتأهيل الموظفين ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

- رفع المستوى الوعي بالوظائف الإدارية لدى المؤسسة
- الحرص على مكافأة العاملين على انجاز الجيد سواء بشكل مادي أو معنوي
- الحرص على تنمية مهارة وقدرات العاملين على التأقلم والتكيف
- التنسيق المستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في أداء الأعمال

➤ أفاق الدراسة:

من خلال تطرقنا إليه من قبل في نص موضوعنا المتواضع هي محاولة دراسة تأثير الوظائف الإدارية على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهو لا يخلو من التقصير سواء من ناحية المنهجية أو العلمية وندرة المراجع الأزمة والكافية، وعليه يمكن طرح بعض الإشكاليات بحث في هذا المجال لبحوث مستقبلية:

- تمكين رسكلة لمفهوم الإدارة في ظل العولمة على الدافعية في العمل؟
- تأثير تسيير المؤسسات الاقتصادية على تحسين أداءها؟
- ما مدى تأثير الحكومات على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع و المصادر

1. إبراهيم محمود عبد المقصود ، احمد الشافعي الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية ، الجزء الثالث ، دار الوفاء للطباعة والنشر ط1 الإسكندرية مصر 2003 ،
2. أحمد ماهر : جلال الهجرسي واخرون ، مبادئ ومهارات الدار الجامعية ط1 ، الباسكندرية مصر 2001-
3. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، مبادئ إدارة الاعمال تخصص إدارة مكتبية ، الإدارة العامة للتصميم والتطوير 2008
4. الهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة الباحث ، العدد 5 ، 2007،
5. الوثائق موجودة في الملاحق
6. بوقطف فوزية ، مؤشرات قياس وفعالية في المنظمات ، ملتقى العلمي الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 10-11 نوفمبر 2009
7. بومدين يوسف ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة الجزائر 2006
8. حسين حريم : إدارة المنظمات ، ط2 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003
9. دهيمي جابر : مساهمة المواصفات القياسية ، ISO 14001 في تحسين الأداء البيئية للمؤسسات مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية ، جامعة محمد خيثر ، بسكرة
10. رقية حروش ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار الامة ، الجزائر 2013
11. زاهد محمد ديري ، الرقابة الإدارية ، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان 2011
12. سعد جلال : التوجيه النفسي والتربوي والمهني ، ط2 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1992
13. سعد جلال ، التوجيه النظمي والتربوي والمهني ط2 ، دار الفكر العربي القاهرة 1992
14. صبحي العتيبي ، تطوير الفكر والأنشطة الإدارية ، دار ومكتبة الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2002

قائمة المصادر والمراجع

15. طلق عوض الله السواط ، طلعت عبد الوهاب سندي : مسلط الشريف ، الإدارة العامة مفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة ، ط3 دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة 2007
16. عادل زايد ، التنظيم المتميز طريق منظمة المستقبل ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2003
17. عبد الحكم الخرامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ، تحسين الأداء ، الجزء 3 ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة ، 1999
18. عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد المؤسسة ، ط5 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1993
19. عبد المالك مزهود : الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 01 ، 2001
20. عبد الملك مزهود ، المقاربة الاستراتيجية للأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، يومي 9/8 مارس 2005
21. عبد الهادي الجوهري ، علم الاجتماع ، الإدارة والمفاهيم والقضايا ، دار المعارف ط2 ، مصر ، القاهرة 1987
22. علي السالمي : السلوك الإنساني في منظمات الاعمال ، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة ، 1995
23. علي عباس : اساسيات علم الإدارة ، ط7 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2007
24. غنيم شامة وآخرون ، اتخاذ القرار الإداري في الانتاج باستعمال بعض الأساليب الكمية ، العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير ، جامعة المسيلة ، الجزائر 1999
25. غيث البحر و د. معن التنجي التحليل الإحصائي للإستبيانات باستخدام spss ، مركز الدراسات الإحصائية و السياسات العامة، تركيا، 2014
26. فرحات غول ، الوجيز في الاقتصاد المؤسسة ، ط1 ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2008
27. فيصل خير الزواد ، علاج الامراض النفسية والاضطرابات النفسية ، دار الملاحين ، بيروت
28. محمد غنيم ، أسس ومبادئ عامة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999
29. محمود عبد الحميد مدني وآخرون ، مدخل الى علم النفس التربوي ، مركز الإسكندرية للكتاب ، 2002

قائمة المصادر والمراجع

30. مريم يحيوي ، علاقة الاتصال بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإدارية (دراسة ميدانية بالمدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري بباتنة) مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية بشرية منشورة قسم علم الاجتماع كلية الاداب والعلوم الاجتماعية جامعة محمد خضير ببسكرة 2006/2005
31. مصطفى صالح سلامة : الرقابة الداخلية والمالية ط1 دار البداية للنشر والتوزيع 2010
32. موسى يوسف خميس ، مدخل للتخطيط ، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 1999 ،
33. نادية راضي عبد الحليم : دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء التوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية : جامعة الازهر ، العدد 02 ، 2005
34. ناصر دادي عدون : المحاسبة التحليلية ، دروس وتمارين ، دار المحمدية ، الجزائر 1994 ، ج 1
35. ناصر محمد العدلي : السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كلي مقارنة ، المكتبة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، م . ع . س . 1995
36. نجوى عبد الله الطبلاوي ، تأثير ثقافة المنظمة على فعالية المنظمة ، كلية التجارة ، عين الشمس ، القاهرة ، 1996
37. جون م برايسون : التخطيط الاستراتيجي (المؤسسات العامة ، الغير ربحية) ترجمة محمد عزت عبد الموجود ، مكتبة لبنان ناشرون الطبعة الأولى ، لبنان ، 2005
38. دفتّر الأستاذ H Z = Briller
39. د. عادل حسن، الإدارة، مؤسسة الشباب الجامعية ع.ش، دار النشر و التوزيع، مصطفى مشرفة، الإسكندرية مصر، 1999
40. محمد حسن ، إدارة الأداء المتميز ، دار الجامعة الجديدة الاوزوطية ، الإسكندرية ، مصر 2015/2014
41. Abderhmane rais les indicateurs de performace et leur relation avec le système comptable lintutude de gestion 1989
42. A-C martinel l'entreprise dans monde changement edition du senil ouvrier paris 1992

- a-estafier si nous parlions de la performance dans votre .43
entreprise Edition paris 1998
- Alainjounoet : 100 duestions pour comprendre rt agir : R S E .44
et devlopement durable A F nord paris 2010
- bernarde mertory control de gestion social libraire paris 1999 .45
- George R.Terryet dtephan 8c g frankline : les principes du .46
management edition economic 8^{eme} edition : paris 1985
- IBID .47
- ibid .48
- jacques lendreueie et des l'indou marketing Edition dallog 6^{eme} .49
poul pinito la performance durable edition dunoel paris paris 2000
2003
- sylves Saintonge et Victor haines – gestion des performances .50
au travail – Derreck Bruxelles 2007
- Viatka unconcepte de performance des cabinets d'audit légal – .51
approche stakeloderc programmée doctoral essenciers université
paris 12
- vintcent plancher mesur et améléoration performance industriel .52
office des publication universitaire 2006
- http://vbmoharay.com/showthrod.php&t=11887 .53
- samashe-edmunds-typesof ;qnqge;ent موقع على الانترنت .54
- www.management.simplicable.com(27/03/2022) موقع على .55
- الانترنت موضوع على الساعة 00:44
- www.smalibusiness.shoro.com موقع على الانترنت موضوع على الساعة .56
00:59
- ياسر إبراهيم العبيد ، مؤشرات الأداء ، الزمالة الامريكية لجودة المنشآت الصحيحة .57
الموقع : www.yasseralobaid/presentation/arabe

الملاحق

الملاحق

ورقة استبيان

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي الذي اصطفى أما بعد: تحيتي للأستاذة القديرة

تمهيد:

في إطار دراسة ميدانية حول موضوع بحثي والذي يتحدث عن تأثير الوظائف الإدارية على تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية وذلك بغية اقتراح حلول ومعالجات كفيلة لتطوير هذه العملية داخل المؤسسة الاقتصادية، ولأجل إكمال الدراسة فإن إجابتك على الأسئلة الأساسية للحصول على نتائج موضوعية لذا أرجوا منك قراءة الأسئلة والإجابة عليها بوضع علامة (X) أمام العبارات التي تراها مناسبة لهذا الموضوع علماً أن نتائج هذا الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض علمية فقط، ولا داعي لذكر اسمك.

وفي الأخير تقبلوا مني جزيل الشكر والتقدير

أولاً - المعلومات الشخصية :

الجنس: ذكر أنثى

العمر: 20 فأقل 30-21 40-31 50-41 51

فأكثر

مدة الخدمة بالمنظمة: 5 فأقل 10-6 5-11

0-16 21 فأكثر

ثانياً - الأسئلة المتعلقة بمعايير الدراسة:

الملاحق

المعيار	الترقيم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
الوظائف الإدارية و المؤسسة	1	تُعب الوظائف الإدارية دوراً في تنمية فكر أفراد المنظمة، وذلك من خلال التواصل الفعال بينهم.					
	2	قبل أن يقوم المدير بعرض خطته يجب عليه أن يدرس و يناقش أفكار العاملين، و ذلك بالمشاركة بينهم في المنظمة.					
	3	الهيكل التنظيمي للمنظمة يمكن أن يؤثر عليها بالسلب أو الإيجاب.					
	4	يجب على مصلحة المستخدمين تهيئة العمال بأكمل وجه ممكن من (تدريب و تعليم) للوصول للأهداف المسطرة.					
	5	المدير يملك سلطة اتخاذ القرارات و إصدارها مما تكون قاسية على بعض العمال .					
	6	إن التزام الأفراد و المدير بالقوانين داخل المنظمة، و حرص كل فرد في المنظمة، يؤدي إلى تبادل الاحترام و التقدير.					
	7	يمكن لمنظمتك وضع خطة بديلة لكي تعتمد عليها في حال حدوث أي طارئ.					
	8	إستعمال الحوافز المعنوية مثل الشكر و التشجيع تمكن للمنظمة من التقدم بشكل كبير نحو الريادة.					
	9	تساعد العلاقات الغير رسمية الجيدة، بين الرئيس و المرؤوسين بشكل كبير في تطبيق الوظائف الإدارية في المنظمة.					
	10	يزاول المدير مهامه الإشرافية بالقدر الكافي.					
تحسين الأداء في المؤسسة	11	الرضا عن المردود و جهد الفرد يأتي بالعمل الذي يقوم به في المنظمة.					
	12	تعطي التحفيز دافعا قويا في البقاء و زيادة العمل في المنظمة .					
	13	لا يتدخل المدير في كيفية أداء عمل أفراد المنظمة.					
	14	تعد المنظمة التي أنت فيها المكان المناسب الذي ترغب بالعمل فيها.					
	15	التكنولوجيا الحديثة تساعد في تحسين أداء المنظمة بزيادة الفعالية و الدافعية و الكفاءة بالنسبة لأفراد المنظمة.					

الملاحق

					16	لاكتساب المنظمة الريادة، ماعلى الأفراد التعامل مع الزبائن و الموردين، و المساهمين و المحيط الخارجي بسلاسة و حكمة و جعلهم مكاسب جيدة للمنظمة .
					17	يمكنك تأدية إي عمل حسب مهارتك إذا طلب منك عمله.
					18	إن تأثير الوظائف الإدارية الجيد على طرق تحسين الأداء الأفراد يمكن من زيادة الإنتاجية من حيث الجودة و الكمية في المنظمة.
					19	إذا كان هناك حرص من طرف المدير لجعل المنظمة في الريادة يجب أن يطبق الوظائف الإدارية لتحسين الأداء.
					20	إستخدام التكنولوجيا الحديثة للتعليم و تدريب الأفراد جيدا، و الكشف عن المهارات المكونة داخلهم و تبادل المعلومات و المناصب.
					21	تساهم الرقابة الأفراد في الحفاظ على الهيكل التنظيمي للمنظمة و العلاقات الغير رسمية بين الرؤساء و المرؤوسين و هذا ما يعطي مكانة لها.
					22	المنظمة تشعرك بارتياح و توفر لك جو للعمل، و ذلك مايزيد إهتمامك بالعمل أكثر و هذا ما يؤدي إلى تميز المنظمة.
					23	كلما كان هناك مسؤولية و تحمل الأخطاء، و النتائج كلما إزدهر تحسين الأداء بشكل أفضل.
					24	إن التخطيط الجيد و التنظيم يساعدان على تحسين الأداء، و زيادة دافعية في العمل، و رضا العاملين و رضا الزبائن.



Royaume du Maroc
Modèle n° AAP010F/081

SYSTÈME DE L'ÉVALUATION ET DES RENDUS
DIRECTION GÉNÉRALE DES IMPÔTS

Direction Régionale ou (inter) préfectorale des Impôts de
El Jadida

Safi Lc *14/10/2013*

Subdivision des Impôts: *Safi* Code
Secteur Code

ATTESTATION DE NON - IMPOSITION A LA TH-TSC
N° [REDACTED] *14 OCT 2013*

L'inspecteur des impôts soussigné, atteste que :


Nom et Prénom [REDACTED] Identifiant fiscal [REDACTED]
Profession [REDACTED] CIN [REDACTED] Ville *Safi*
Adresse [REDACTED]

N'est pas imposable en matière de taxe d'habitation et de taxe des services communaux dans le ressort de la ville de
A cette adresse

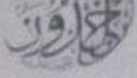
N.B. Déclaration sur l'honneur souscrite par l'intéressé le *10/10/2013*

Signature et cachet du service
[Signature]

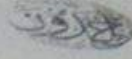
Sous toute réserve
DRi ou DIP ou DP
Subdivision: [REDACTED] Tél: [REDACTED] Fax: [REDACTED] email: [REDACTED]



الملاحق



الجمهورية العربية السعودية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت
ملحقة قصر الشلالة



ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شرف ميدان التكوين

السنة الجامعية : 2021 - 2022

قصر الشلالة، يوم : 2021/11/24

الى السيد : ~~المؤسسة~~ ~~مملكة~~

.....
.....
.....

الموضوع : تربص ميداني

في اطار تحضير مذكرات التخرج التي تدخل ضمن متطلبات الحصول

على شهادة : ماستر (ل م د) في شعبة : علوم التسيير

تخصص : ادارة اعمال

يشرفني أن اطلب من سيادتكم الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

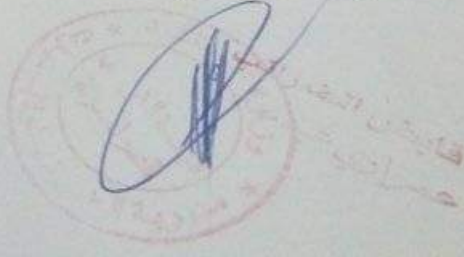
.....
.....
.....

القيام بالتربص داخل مؤسستكم وذلك من أجل ادماجهم في الوسط المهني

تقبلوا خالص الشكر والتقدير لتعاون .

مدير الملحقة

المؤسسة او الهيئة المستقبلية



مدير الملحقة

مدير الملحقة

مدير الملحقة

مدير الملحقة

RECETTE DES IMPOTS

D.S. K. Alhalla

Série H, n° 10

GRAND LIVRE GENERAL

2^{ème} Partie

Comptes financiers, service financier des communes et secteurs sanitaires, comptes d'imputation provisoire, de répartition, de transfert et de liaison avec la trésorerie de rattachement.

INSTRUCTIONS D'UTILISATION

Le dépouillement au grand livre général est effectué par quittance, sauf pour :

- Les comptes financiers, qui sont reportés au grand livre général par total du journal auxiliaire correspondant, aussi bien en débit qu'en crédit
- Les applications à partir du C/500.014, à raison des versements anticipés imputés aux comptes 500.016- 500.022 - 500.023, aussi bien au débit du compte 500.014 qu'au crédit des comptes d'imputation définitive.
- Les débits des comptes de répartition, qui ne doivent être détaillés que par collectivités ou organismes bénéficiaires.

Le solde dégagé à la fin de l'année par les comptes financiers le compte 402.002, les comptes d'imputation provisoire et le compte de liaison, doit être inscrit à l'encre rouge en ouverture de ces comptes pour l'année suivante :

Ce solde peut être débiteur ou nul (C/100.002 - 110.005 - 520.002 - 402.002 / lignes I et II - 431.015 - 510.006 - 510.007) ; il peut être créditeur ou nul (C/431.001 - 431.003 - 431.007 - 500.001 - 500.014), enfin, il peut être débiteur ou créditeur (C/ 520.004).

Les comptes de répartition (C/412.002 - 500.004 - 500.002) et les comptes de transfert (500.002 - 500.017) sont soldés à la fin de chaque mois ou trimestre (C/500.004)

Eu égard au nombre des colonnes nécessaires pour recevoir les versements anticipés au titre des différents impôts et taxes, la contexture du grand livre général doit être modifiée en ce qui concerne le dépouillement du compte 500.014.

La partie "Débit" sera réduite à quatre colonnes (date et numéro de la quittance d'application, nature des versements anticipés appliqués aux droits, montant des applications).

La partie "Crédit" sera agrandie des colonnes restantes pour pouvoir recevoir les différents types de versements anticipés.

Il y a lieu de procéder de la même manière pour le compte 500.020 (TVA) lorsque la recette des impôts recouvre la TVA sur le territoire de plusieurs communes.

Le produit de la TVA est dépouillé par commune pour rendre la répartition plus aisée tout en respectant la nécessité de dégager le total de tout le compte 500.020, en vue de son inscription sur la balance générale.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة العدل
مجلس حكم أهلي بعد صلحة الصواب

مجلس قضاء الجزائر
مكتبة بوز
مصنعا : نفيد المصنوعات

758/10

التقسيم : مكني	رقم الملف : 09/06/907
الإسم : الصهار	رقم التفسير : 09/05/35
الجنسية : جزائرية	الجهة : قسم الجرح
تاريخ الصلحة : 1970/02/24	التهمته : // عدم دفع النقة
مكان الصلحة : ترشنة	النص القانوني : المادة 331 من قانون العقوبات
الجنس : نكسر	تاريخ التوقيع : 2007/02/18
العلاقة للعائلة : متزوج	الغرامة الأصلية : 50000
التسبب : عيسى	المصاريف القضائية : 800
الموطن : ترشيلة غارت	المسؤول المدني :
توحيته : حكم جزائي	الإكراه البدني :
بتاريخ : 2009/08/31	
رقم الصلحة : 1970/02/24	
رقم التفسير : 09/05/35	

وبناء عليه . فإن الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية تكلف وتامر بتسيير ملفه في التفتيش والملاحقة القضائية من قبل النيابة العامة في الموضوع المذكور .
الحكم موضوع التنفيذ . وكل التواب العائليين و ولاء التوبة لدى المحاكم لا يتكفلوا بتسيير ملفه ولا بالتدابير الوقائية التي يجب اتخاذها في الموضوع المذكور .
العمومية أن يقدموا مساعدتهم متى طلب منهم ذلك.

مجلس قضاء الجزائر
مكتبة بوز

K. 04

GRAND LIVRE GENERAL

1^{ère} Partie

N° 01 / Année 2022

COMPTE D'IMPUTATION DEFINITIVE

(Solde créditeur à verser au Trésor à la fin de l'année)

COMPTES :	201.001	212.056	412.012	500.200
	201.002	212.011	/	500.010
	201.003	212.041		500.019
	201.004	212.046		500.019
	201.006	212.050		500.022
	201.007	212.051		500.023
	/	212.053		/
		212.057		

INSTRUCTIONS D'UTILISATION

Le dépouillement au grand livre général est effectué par quittance, seul pour le ligne B du C/201.007 (inscription du montant total de la colonne "Pénalités de retard" de chaque journal auxiliaire).

L'inscription est réalisée à raison, soit d'une page par compte (C/201.001 - 201.002 - 201.006 - comptes des classes 3 et 4 - compte 500.019), soit d'une double page par compte (201.002 - 201.004 - 201.007), soit d'une page par année d'imposition (C/500.010 - lignes A - B - C - D - 500.015 - 500.022 - 500.023).

Dans ce dernier cas une première récapitulation est faite par ligne (sur une page ou une double page selon l'ancienneté des restes). Une colonne est réservée pour les droits au comptant (C/500.010 ligne C/500.010 - ligne II et III - C/500.023 - ligne II).

Pour les Impôts Directs et Taxes Assimilées, le dépouillement doit distinguer, pour chaque année d'imposition, les recouvrements directs et ceux effectués par voie de dégrèvement et d'admission en non-valeurs.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
مصلحة ضريبة الدخل
مديرية الضرائب لولاية

سيرة C.n° 18
اسم المكتب

استدعاء السيد (ة):
رقم:
شارع:
مدينة:

يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى مصالحنا الكاتبة بـ
الطابق مكتب رقم يوم
ما بين الساعة والساعة من أجل القضية التالية التي تخصكم
مرفقين بالوثائق التالية :
تقبلوا مني، فائق التقدير و الاحترام.
حرر بـ في

الرجاء إحضار هذا الاستدعاء معكم

