

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

الموضوع:

دور الإدارة المالية في تحفيز المورد البشري

دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة-

تحت إشراف

الأستاذ مجلخ سليم

من إعداد الطلبة

- مجابرة زهور

- عرعار لمياء

السنة الجامعية: 2013-2014

شكر وتقدير

قال الله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

اللهم ما أصبح وما أمس من نعمة أو بأحد من خلقك فمنك وحدك لا شريك لك تعطي من تشاء بغير حساب وتمنح بغير حساب فلك الحمد ولك الشكر على نعمة السلام ونعمة العلم وسائر النعم ما ظهر منها وما بطن، فتقديرا و عرفانا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتقدم بكل عبارات التقدير والاحترام لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل المتواضع ونخص بالشكر الجزيل لقدوتنا في العمل الأستاذ "مجلخ سليم" على مساعدته لنا وإشرافه على إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما نخص بالشكر كل الأساتذة الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

الفهرس

الصفحة

الموضوع

الشكر والتقدير

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

المقدمة العامة..... أ، ب، ج

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة المالية

مقدمة الفصل.

06..... المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية

06..... المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وتطورها التاريخي.

09..... المطلب الثاني: مجالات الوظيفة المالية.....

11..... المطلب الثالث: علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى.....

14..... المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإدارة المالية.....

14..... المطلب الأول: أهداف الإدارة المالية.....

17..... المطلب الثاني: وظائف الإدارة المالية.....

21..... المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية وخصائصها.....

23..... المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة المالية.....

23..... المطلب الأول: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي.....

25..... المطلب الثاني: المدير المالي.....

30..... المطلب الثالث: المراقب المالي ومدير التقديرة.....

خاتمة الفصل.

الفصل الثاني: مدخل نظري للحوافز

مقدمة الفصل

35..... المبحث الأول: ماهية الحوافز.....

35.....	المطلب الأول: نشأة وتطور الحوافز.....
37.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز.....
38.....	المطلب الثالث: أنواع نظم الحوافز.....
44.....	المبحث الثاني: نظام الحوافز.....
44.....	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز.....
35.....	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.....
47.....	المطلب الثالث: انعكاسات نظام الحوافز على أداء الفرد ومعوقاته.....
50.....	المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز.....
50.....	المطلب الأول: مفهوم الدوافع وأنواعها.....
52.....	المطلب الثاني: العلاقة بين الدافع والحافز وأهميتها.....
54.....	المطلب الثالث: العلاقة بين الدافع وحاجة الأفراد وأهدافه ونشاطه.....

خاتمة الفصل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة -

مقدمة الفصل.

60.....	المبحث الأول: التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز -
60.....	المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز -
62.....	المطلب الثاني: تنظيم شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة -
66.....	المطلب الثالث: أهداف ومهام شركة توزيع الكهرباء والغاز - قالمة -
68.....	المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة.....
68.....	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
68.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.....
68.....	المطلب الثالث: أدوات الدراسة.....
70.....	المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج البحث الميداني.....
70.....	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستمارة.....

79.....المطلب الثاني: نتائج البحث الميداني

80.....المطلب الثالث: إقتراحات البحث الميداني

80.....المطلب الرابع: سياسة التحفيز في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة -

خاتمة الفصل.

الخاتمة العامة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس	1-3
71	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب السن	2-3
72	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية	3-3
27	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	4-3
73	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب طبيعة العمل	5-3
74	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب المنصب	6-3
75	جدول يوضح توزيع الأفراد حسب الأقدمية	7-3
76	جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور (س)	8-3
77	جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور (ع)	9-3
78	جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور (ص)	10-3
78	جدول يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور (ن)	11-3

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	المجالات الرئيسية لحقل المالية.	1-1
24	موقع الإدارة المالية.	2-1
26	قرارات المدير المالي.	3-1
27	موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي في شركة صغيرة نسبياً.	4-1
28	موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي في شركة متوسطة الحجم.	5-1
29	موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي في شركة كبيرة الحجم.	6-1
48	أنواع الحوافز.	1-2
53	إرتباط الحوافز والدوافع.	2-2
56	العلاقة بين الدوافع والأهداف والأنشطة	3-2
63	الهيكل التنظيمي لسونلغاز	1-3
70	التمثيل البياني لتوزيع الأفراد حسب الجنس	2-3
71	التمثيل البياني لتوزيع الأفراد حسب السن	3-3
73	التمثيل البياني لتوزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	4-3
74	التمثيل البياني لتوزيع الأفراد حسب طبيعة العمل	5-3
75	التمثيل البياني لتوزيع الأفراد حسب المنصب	6-3
76	التمثيل البياني لتوزيع الأفراد حسب الأقدمية	7-3

تهدف المؤسسة أساساً إلى النمو والبقاء ولتحقيق ذلك لا بد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن لها التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف بصفة متكاملة، تفرض الأهداف السابق تبني إستراتيجية تتصف بالفعالية والكفاءة ولا يتم تحقيق هذه الأهداف إلا بوجود الوظيفة المالية التي تعتبر العصب الأساسي لكل مؤسسة والتي تسعى إلى تعظيم قيمتها.

والتفكير في إستراتيجية المؤسسة دون التفكير في إستراتيجيتها المالية وصفة سريعة لكارثة محققة، لذا على المؤسسة أن يكون لها فهم عميق في الإدارة المالية التي تركز على الاختيار الأمثل لمصادر التمويل بالدرجة الأولى، ثم الحصول على الأموال بالدرجة الثانية.

ومن هنا تبرز أهمية ومكانة الإدارة المالية والتي تعتبر وظيفة حيوية وفعالة داخل المؤسسة، فبدون أموال ليست هناك ممارسة للأشطة ولا تطوير وتدريب ولا تحفيز للمورد البشري.

فالمؤسسة هي المحيط الذي يزاول فيه العنصر البشري نشاطه من إنتاج (سلع وخدمات) وتبادل المعلومات والمعارف وتنمية الخبرات والمهارات، وكل ذلك لتلبية حاجات المجتمع وبالتالي فإن المورد البشري يلعب دور هام وعنصر منشط داخل المؤسسة، وهذا ما جعل هذه الأخيرة تهتم بدراسة وفهم سلوكه وحاجاته ودوافعه والعمل على إثارتها من خلال مخلف الحوافز والمكافآت التي تمنحه إياها.

وباعتبار أن كلا من الإدارة المالية والعنصر البشري نظامين فرعيين من النظام الكلي (المؤسسة)، فلا يمكن الاستغناء عن أي منهما، فالإدارة المالية تعمل على توفير الأموال اللازمة لتحسين ظروف العمل ومنح الحوافز المناسبة في الوقت المناسب وذلك من أجل زيادة كفاءة الأداء التنظيمي ورفع دافعية ورغبة الفرد في العمل للحصول على مردودية جيدة، ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الإدارة المالية في تحفيز المورد البشري؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- أين يكمن تأثير الإدارة المالية في نظام الحوافز داخل المؤسسة؟
- هل التحفيز عامل أساسي لزيادة دافعية المورد البشري؟
- هل يتغير التحفيز بتغير حاجة المورد البشري؟
- هل يوجد نظام حوافز فعال في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قلمة -؟

الفرضيات:

- الإدارة المالية لها دور كبير في التحفيز.

- التحفيز عامل أساسي لزيادة دافعية المورد البشري.
- يتغير الحافز بتغير حاجة المورد البشري.
- يوجد نظام حوافز فعال في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قلمة -

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ومبررات دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها:

- الاهتمام الشخصي كذا التخصص الدراسي بالموضوع.
- نقص الاهتمام بمثل هذه المواضيع.
- معرفة هل شركة توزيع الكهرباء والغاز تتبنى نظام للحوافز أم لا.

أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية دراستنا في النقاط التالية:

- ضرورة تبني الإدارة نظام الحوافز كعامل لدفع المورد البشري للعطاء أكثر.
- ضرورة دراسة سلوك المورد البشري لمحاولة التأثير عليه إيجابا.
- معرفة كيفية تأثير الإدارة المالية على المورد البشري.

المنهج المستخدم:

من أجل دراسة إشكالية موضوع بحثنا، وتحليل أبعادها، جوانبها نتائجها والإجابة على التساؤلات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات المتعلقة بالموضوع. واعتمدنا على منهج دراسة الحالة والجمع بين المنهجين السابقين محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قلمة - . وقد تم تناول الدراسة من خلال ثلاث فصول:

- الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للإدارة المالية وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول مدخل الإدارة المالية، بينما المبحث الثاني أهداف ومجال الإدارة المالية، أما المبحث الثالث الهيكل التنظيمي للإدارة المالية.
- الفصل الثاني تحت عنوان مدخل نظري للحوافز والذي قسمناه إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الحوافز، بينما في المبحث الثاني نظام الحوافز وأخيرا المبحث الثالث الدوافع وعلاقتها بالحوافز.

- الفصل الثالث خصصناه للدراسة الميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قلمة - فعرنا بالشركة في المبحث الأول، وتعرضنا للإجراءات الميدانية للدراسة التطبيقية في المبحث الثاني، والمبحث الثالث تناولنا فيه تحليل بيانات الاستمارة ونتائج البحث وسياسة التحفيز في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قلمة -

صعوبات الدراسة:

- لقد واجهتنا جملة من الصعوبات في دراستنا لهذا الموضوع والتي نذكر منها:
- عدم استقبالننا من طرف المؤسسات لإجراء الدراسة التطبيقية.
 - الوقت المخصص للاستقبال من طرف مسؤولي شركة توزيع الكهرباء والغاز كان محدود وغير كاف.
 - صعوبة حصولنا على المعلومات المتعلقة بالموضوع الخاصة بالإدارة المالية، ذلك لخوف من تسرب المعلومات.
 - ضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة خاصة فيما يتعلق بتحليل البيانات باستعمال SPSS.

مقدمة الفصل:

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف المؤثرة في حياة منظمات الأعمال، وتزداد هذه الأهمية كلما كانت هناك تغيرات وتطورات في البيئة التي تنشط فيها.

ولقد تعددت المدخلات الخاصة بالإدارة المالية - كالمدخل الوظيفي - والذي يقوم على توصيف وتحليل الوظائف التي تمارس داخل نطاق الإدارة المالية، وتحديد مهام هذه الوظائف وأدوارها. كالتخطيط المالي والرقابة... إلخ، والمدخل التحليلي باعتبار أن أي خطوة تتخذ في هذا المجال لا بد أن تسبقها دراسات تحليلية مستفيضة، لتحديد مكونات المشكلة، والعلاقة بين هذه المكونات وأثرها على الموقف وظروف المنظمة.

ونتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإدارة المالية.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة المالية.

المبحث الأول: مدخل إلى الإدارة المالية :

لم تعد الإدارة المالية تسعى إلى توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات المؤسسة ونشاطها فحسب. بل اتسع هدفها إلى تنظيم حركة الأموال والتخطيط لها والرقابة عليها ووضع القرارات الإدارية لاختيار البديل المناسب الذي يحقق أهداف المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية و تطورها التاريخي :

عرفت الإدارة المالية عدة تطورات عبر الزمن، حيث انتقلت من مجرد وظيفة للحصول على الأموال وتدويرها في المؤسسات، إلى وظيفة تقوم بالتخطيط المالي والرقابة وإدارة عمليات الاستثمار والتمويل.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة المالية: لقد تعددت تعريف الإدارة المالية حسب الكتب والمفكرين واختلاف اتجاهاتهم، إلا أنها تصب في معنى واحد، فمنهم من عرفها على أنها "عبارة عن الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة مجرى النقد، الرامية لتمكين المؤسسة من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها من التزامات في الوقت المحدد لها". (1)

كما تعرف أيضا بأنها "تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (تدفقات نقدية داخلية، تدفقات نقدية خارجية) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد، حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي سواء كان في أم حقيقي". (2)

بينما عرفها h. lutz بأنها عملية تحديد المصروفات والإيرادات العامة ثم تحصيل وتدير الأموال العامة وتولي أمور إنفاقها. (3)

الفرع الثاني: التطور التاريخي للإدارة المالية: مرت الإدارة المالية بمتغيرات عديدة أدت إلى اتساع مهامها ومجالها، وتلب للنمو المتزايد في أعداد الشركات وكبر حجمها وتعدد أنشطتها، أصبحت اليوم علما منفصلا له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى.

¹ عبد الستار مصطفى الصياح، "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 14.

² محمدان تايه النعيمي وآخرون، "الإدارة المالية النظرية و التطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط 2، 2008، ص 17.

³ رضا إسماعيل البسيوني، "الإدارة المالية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2008، ص 69.

ومن وجهة النظر التاريخية، يمكن دراسة الإدارة المالية عبر ثلاث مداخل رئيسية هي: المدخل الكلاسيكي، المدخل الحديث ومستقبل الإدارة المالية.

أولا: المدخل الكلاسيكي: وفق هذا المدخل مرت الإدارة المالية بعدة مراحل: (1)

- مرحلة بداية القرن العشرين: هنا ظهرت الإدارة المالية كعلم مستقبلي بذاته، بعد أن كانت جزءا من علم الاقتصاد حيث كانت تعرف بمالية الشركات، حيث كان ينصب الاهتمام على مواضيع الاندماج والتصفية، والاهتمام بإعادة التنظيم في الشركات، وكذلك المواضيع القانونية المرتبطة بهذه العمليات، كما اهتمت بإنشاء مؤسسات جديدة وكذلك أنواع السندات والأسهم التي يتم إصدارها لأغراض زيادة رأس المال.
- مرحلة الثلاثينات: خلال فترة الكساد، تحول تركيز الإدارة المالية إلى معالجة قضايا الإفلاس والتصفية، أي أن الإدارة المالية اهتمت بثلاث أمور متداخلة هي:
 - التمويل: أي أنها اهتمت بطرق الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة؛
 - أدوات الدين: اهتمت الإدارة المالية بالأساليب والأدوات المستخدمة آنذاك في تدبير الأموال من الأسواق المالية والسندات ومصادر التمويل الأخرى؛
 - الدائنين والمدينون: أي الاهتمام بالعلاقات القانونية والمحاسبية والإدارية بين الشركات المقترضة للأموال من ناحية، والدائنين من ناحية أخرى؛

وكذلك قضايا إعادة التنظيم والاهتمام بالتركيبية الرأسمالية المناسبة للمؤسسة. (2)

- مرحلة الأربعينات: وفي هذه المرحلة لم يستمر اهتمام الإدارة المالية بالمواضيع السابقة، نظرا لظهور سلوكيات غامضة وملفتة للنظر مثل: الغش، الخداع وتدني مستوى الثقة بين المتعاملين، وانحياز الكثير من المؤسسات، مما أدى إلى تدخل الحكومات و سن التشريعات التي ترغم شركات المساهمة على نشر بياناتها المالية، لإتاحة الفرصة للمهتمين بالإطلاع عليها، ومعرفة أوضاعها المالية وبالتالي ظهرت وظيفة جديدة للإدارة المالية وهي وظيفة التحليل المالي.

وهكذا، نجد أن المدخل الكلاسيكي عجز عن تغطية المواضيع المذكورة سلفا ومعالجتها، بل ظل دور الإدارة المالية في تلك الحقبة محصورا في تدبير الأموال، دون القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بإنفاقها أو أوجه استثمارها.

ثانيا: المدخل الحديث: وفق هذا المدخل مرت الإدارة المالية بعدة مراحل. (3)

¹ علي عباس، "الإدارة المالية"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 13 - 14.

² مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية"، مكتبة الجمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص 23.

- مرحلة الخمسينات: استمر التركيز على وجهات نظر الدائنين دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات المالية، باستثناء بعض الاهتمامات الثانوية الخاصة بمراقبة التدفقات النقدية والسيولة والتخطيط المالي.
 - مرحلة الستينات: وهنا انصب اهتمام الإدارة المالية على القرارات الإدارية المرتبطة باختيار الموجودات والذمم لرفع قيمة ثروة الشركات إلى الحد الأقصى.
 - مرحلة الثمانينات: قد استمر التوسع في استخدام التحليل المالي فأصبح يشمل مايلي :
 - تأثير التضخم على القرارات المالية؛⁽¹⁾
 - تحرير المؤسسات المالية من النظم والقوانين المقيدة لعملها؛
 - انتشار أجهزة الحاسب الآلي واستخدامه في التحليل المالي؛
 - تعاظم أهمية العمليات التجارية في السوق الدولية.
- أصبحت المهام المالية وفق المدخل الحديث لا تقتصر على عملية تدبير الأموال فحسب، وإنما تحديد أوجه إنفاقها، أضف إلى ذلك أنه استطاع الإجابة عن الكثير من التساؤلات التي نذكر منها:
- مسألة تخصيص الأموال للإنفاق على المشروع الجديد؛
 - اختيار الموجودات التي يجب على الشركة زيادتها؛
 - تحديد مصادر التمويل المثلى.
- وبمقارنة مدخلي الإدارة المالية، نجد أن المدخل الحديث استطاع منذ بداية تطوره أن يتغلب على معظم المشكلات والصعوبات التي لازمت المدخل الكلاسيكي، وهكذا، يمكن اعتبار المدخل الحديث بأن له نظرة شمولية وعمامة على وظائف الإدارة المالية.
- ثالثاً: مستقبل الإدارة المالية: يرتبط تطور الإدارة المالية، بتوجهين على درجة كبيرة من الأهمية خلال المرحلة المقبلة هما: تعاظم النشاط التجاري الدولي، والاستخدام المتزايد لتكنولوجيا الحاسبات الآلية.
- تعاظم النشاط التجاري الدولي: هناك عدة أسباب تدعو إلى الاعتقاد بأن التوجه نحو تعظيم النشاط التجاري الدولي، أمراً لا مناص منه للكثير من الدول، وهي:
 - تطور وسائل النقل والاتصالات، الذي يؤدي إلى خفض مدة وتكاليف الشحن؛
 - ازدياد النفوذ السياسي للمستهلكين، الذين يرغبون في الحصول على منتجات عالية الجودة وبأسعار منخفضة، وهذا ما يؤدي إلى تخفيف الحواجز التجارية بين الدول؛

³علي عباس، نفس المرجع، ص ص 16- 17.

¹محمد صالح الحناوي، "الإدارة المالية و التمويل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 1999، ص 19.

■ ازدياد نفوذ وقوة الشركات متعددة الجنسيات، القدرة على نقل مراكز الإنتاج إلى حيث تكون التكاليف أقل.

➤ تكنولوجيا الحاسب الآلي: وهي مرحلة التقدم في ميدان تكنولوجيا الحاسب الآلي والاتصالات والتوسع في استخدامها، ولهذا ستتغير جذريا الطريقة التي تتخذ بها القرارات المالية، وسيكون لدى الشركات شبكات أجهزة الحاسبات الآلية الشخصية المرتبطة بعضها ببعض، وبنظام الحاسب الرئيسي التابع لها، فضلا عن شبكات الحاسب الآلي للعملاء والموردين، مما يسهل على المدراء الماليين تبادل المعلومات والبرامج وعقد الاجتماعات مع نظرائهم عن بعد، كما سيتمكن المدير المالي من تحليل البيانات المالية بسرعة، فالجيل القادم من المدراء الماليين سيحتاج إلى مهارات جديدة في مجال استخدام الحاسب الآلي والأساليب الكمية، أكثر مما كان يحتاج إليه في الماضي.

المطلب الثاني: مجالات الوظيفة المالية:

باعتبار أن الوظيفة المالية تحتل مركزا مهما داخل المؤسسة، فلقد تعددت مجالاتها والتي يمكن التطرق لها حسب وجهتي نظر في الفرعين التاليين.⁽¹⁾

الفرع الأول: التقسيم الأول لمجالات المالية: وزعت المالية بموجب هذا التقسيم إلى ثلاث مجالات وهي:

أولاً: المالية العامة: ويعرف هذا المجال من مجالات المالية على أنه ذلك النشاط الذي يعنى بدراسة الإيرادات العامة، ومصادر هذه الإيرادات وكيفية جبايتها، كما يعنى أيضا بدراسة أوجه إنفاق الأموال وتأثير ذلك في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين في البلد المعني.

ثانياً: المالية الخاصة: فتعرف على أنها ذلك النشاط الذي يهتم بإدارة الأموال في منشآت الأعمال، من حيث توفير الأموال وتوجيهها نحو الفرص الاستثمارية التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من وجود النشاط الخاص.

ثالثاً: المالية الفردية أو الشخصية: وهو يركز اهتمامه على مالية الأسرة والفرد، من حيث مصادر الحصول على الأموال، وكيفية إنفاق هذه الأموال بالشكل الذي يبين قدرتها على إشباع حاجاتها وتوفير متطلبات حياتها اليومية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المجالات ليست منفصلة عن بعضها البعض، بل لها علاقات وتأثيرات متبادلة فيما بينها، حيث أن المالية الفردية والخاصة تعزز مجال المالية العامة من خلال ما يدفعه الأفراد والشركات من

¹ عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 19 - 21.

ضرائب ورسوم إلى الدولة، وبالمقابل فإن المالية العامة تقدم الدعم لكل من المالية الفردية والخاصة من خلال ما يتم إنفاقه من الأموال العامة لتوفير البنى التحتية والخدمات وتقديم المساعدات والإعانات.

الفرع الثاني: التقسيم الثاني لمجالات المالية: وتقسم إلى أربعة مجالات:

أولاً: الإدارة المالية: تحتل الإدارة المالية أهمية كبيرة في جميع المنشآت، بما فيها المصارف والمؤسسات المالية، كما أن الإدارة المالية مهمة أيضاً في العمليات الحكومية.

ثانياً: الاستثمارات: حيث يتعامل هذا المجال مع لأصول الثابتة كالأسهم والسندات، ومن يتخصص في مجال الاستثمارات فإن أمامه العديد من فرص العمل، فقد يكون أحد حملة الأسهم وهو الأكثر شيوعاً، وقد يتخصص في إدارة المحافظ الاستثمارية التي تهتم بإدارة أموال المستثمرين، وقد يتجه من يتخصص في مجال الاستثمارات إلى تحليل الأوراق المالية.

ثالثاً: المؤسسات المالية: تمثل هذه المؤسسات منشآت أعمال تتعامل بشكل رئيسي بالأموال المالية، والمصارف وشركات التأمين قد تكون من بين المؤسسات المالية الأكثر شيوعاً ولتشاراً ومؤسسات كهذه تستخدم الأفراد المؤهلين لإنجاز مهام عديدة ومتنوعة ترتبط بالجانب المالي.

رابعاً: المؤسسات الدولية: ويتضمن هذا المجال بشكل عام أوجه أو امتدادات دولية لكل مجال من المجالات السابقة، الإدارة المالية، الاستثمارات، المؤسسات المالية، وقد أخذت هذه الامتدادات تزداد وتتوسع من جراء انتشار ثقافة العولمة في أغلب نواحي الحياة، الأمر الذي أدى إلى ظهور الحاجة إلى عاملين يمتلكون المهارات والخبرات التي تمكنهم من التعامل مع أسعار الصرف والمخاطر السياسية.

و الشكل رقم (1-1) يبين المجالات الرئيسية لحقل المالية وهي: الإدارة المالية، الاستثمارات والمؤسسات المالية.

الشكل رقم (1 - 1) المجالات الرئيسية لحقل المالية.

الإدارة المالية (ضمن المنشأة)	الاستثمارات (للمستثمرين ومدراء الاستثمار)	المؤسسات المالية (المصارف والمنشآت المالية الأخرى)
- إدامة الأرصدة النقدية. - منح الائتمان وتوسيعه. - الاستثمار في أصول جديدة. - استبدال الأصول القديمة. - إنشاء منشآت أخرى. - الاقتراض من المصارف. - إصدار الأسهم والسندات.	- تقييم الأسهم العادية. - انتقاء الأوراق المالية. - تحليل السندات. - استخدام الخيارات. - قياس أداء المحفظة.	- منح القروض. - إدارة الأرصدة النقدية. - تحديد كفاية رأس المال. - التعامل مع التشريعات الحكومية. - تحديد معدلات الفائدة على القروض. - تحديد معدلات الفائدة على الودائع.

المصدر: عدنان تايه النعيمي وآخرون، "أساسيات في الإدارة المالية"، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص21.

يتضح من الجدول أعلاه أن مجالات الإدارة المالية لا تخرج عن نطاق العناصر الثلاث: الإدارة المالية ضمن المنشأة وتمثل في منح الائتمان وتوسيعه، والاستثمار في أصول جديدة... وغيرها، الاستثمارات (للمستثمرين ومدراء الاستثمار) مثل: تقييم الأسهم، تحليل السندات... إلخ، وأخيراً المؤسسات المالية مثل: منح القروض، وتحديد كفاية رأس المال... إلخ.

المطلب الثالث: علاقة الإدارة المالية بالعلوم الأخرى.

نظراً لأهمية علم الإدارة المالية بالنسبة للمجتمع، سنتطرق في هذا المطلب إلى علاقته بالعلوم الأخرى كالاقتصاد، المحاسبة، التسويق والإنتاج والحاسب الإلكتروني من خلال الفروع التالية.

الفرع الأول: الاقتصاد والإدارة المالية: إن حقل المالية له علاقة قوية بعلم الاقتصاد بشقيه الاقتصاد الكلي **Macroeconomics** والاقتصاد الجزئي **Microeconomics**. فالتحليل الاقتصادي الكلي يساعد المدير المالي في أن يكون على اطلاع مستمر بالتغيرات التي تحدث على النشاطات والسياسات الاقتصادية المحلية والعالمية، خاصة فيما يتعلق بتطورات أسعار الفوائد وتحركات رؤوس الأموال والتضخم.

أما التحليل الاقتصادي الجزئي فيتعلق بتخصيص الموارد المتاحة للشركة وبالتكاليف سواء كانت هذه التكاليف متغيرة أو ثابتة، وبإدارة رأس المال العامل، والموازنات الرأسمالية، والمفاضلة بين بدائل الاستثمار. كما يجب على المدير المالي أن يكون لديه القدرة على استخدام نظريات ونماذج ومفاهيم الاقتصاد الجزئي والاستفادة منها كموجه ودليل لاتخاذ القرارات السليمة. ومن أهم المفاهيم المستخدمة في هذا السياق هو مفهوم التحليل الحدي وينص هذا المفهوم على أن أي قرار مالي يجب اتخاذه فقط عندما تكون العوائد أو المنافع لأي عمل أكبر أو تزيد عن تكلفته.⁽¹⁾

الفرع الثاني: الإدارة المالية والمحاسبة: تعنى المحاسبة بإعداد الكشوفات المالية، الميزانية العمومية وكشف الدخل، وتعتمد الإدارة المالية هذه الكشوفات لاستخراج النسب المالية والمؤشرات المالية الأخرى من البيانات المحاسبية لهذه الكشوفات لاستخدامها كمؤشرات للأداء وكذلك كأدوات رئيسة للرقابة المالية.⁽²⁾

و هناك علاقة وطيدة بين المحاسبة والإدارة المالية وإنه ليس من السهل التمييز بينهما، حيث نجد بأن الذي يقوم بالنشاطات المالية (المسؤول عن الخزينة) والذي يقوم بالنشاطات المحاسبية (المراقب المالي) يقعان تحت رقابة نائب المدير للشؤون المالية. ولكن هناك فرقان أساسيان بين المحاسبة والمالية، أحدهما يتعلق بالتأكيد على التدفقات النقدية والآخر يتعلق بصنع القرار.⁽³⁾

■ التأكيد على التدفقات النقدية: إن الوظيفة الأساسية للمحاسبين هي تطوير وتزويد البيانات والمعلومات من أجل قياس أداء الشركة، تحديد موقفها المالي، ودفع الضرائب. كذلك فإن المحاسبين يحضرون القوائم المالية التي تعتمد على تسجيل أي عملية بيع أو مصاريف عند حدوثها (سواء كانت نقداً أو على الحساب). في حين أن المدير المالي يركز على التدفقات لنقدية للداخل وللخارج، بحيث يحافظ على وجود أموال سائلة (نقد وشبه نقد) كافية لدى الشركة لمواجهة التزاماتها؛

■ صنع القرار: فالمحاسبين يقضون معظم وقتهم في عملية جمع وتقديم المعلومات المالية، أما الماليين فإنهم يقيمون معلومات المحاسبين ويطورون معلومات إضافية ويستخدمونها في صنع القرارات. هذا لا يعني أن المحاسبين لا يقومون بصنع القرارات وإن المدراء الماليين لا يجمعون المعلومات والبيانات، لكن التركيز الأساسي للمحاسبين والماليين مختلف.

¹ فايز سليم حداد، "الإدارة المالية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010، ص 10.

² محمد علي العامري، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 14.

³ فايز سليم حداد، نفس المرجع، ص 11.

الفرع الثالث: الإدارة المالية وإدارة العمليات والتسويق: تختص إدارة العمليات (إدارة الإنتاج) في منشآت الأعمال بتصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات، وتتعامل إدارة العمليات كوحدة تنظيمية لها وظائفها التي تتكامل مع الوظائف الداخلية للمنشأة، ويتطلب أدائها لوظائفها الإلمام بالإحصاء والأساليب الكمية والسلوكية. وتؤمن الإدارة المالية التمويل اللازم لتنفيذ عمليات الإنتاج، وتقوم إدارة العمليات بتصنيع المنتجات أو الخدمات التي يتولى التسويق بدوره توزيعها وبيعها للمستخدم النهائي.⁽¹⁾

الفرع الرابع: الإدارة المالية والأساليب الكمية: إن علم الإحصاء والرياضيات قدما الوسائل الرياضية والإحصائية في قياس المخاطر ودرجة الأمان وفي اتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة من خلال نظريات الاحتمالات وتوفير الأدوات التحليلية اللازمة وبشكل علاقات نسبية استخدمت في قياس قيمة مصادر التحليل المختلفة.⁽²⁾

الفرع الخامس: الحاسب الإلكتروني والإدارة المالية: أصبحت معرفة كيفية استخدام الحاسب الإلكتروني أصبح ضرورة ملحة للمدير المالي في يومنا هذا خاصة بعد تطور وسائل الاتصالات ودخول عصر الانترنت، حيث أصبح وجوده وسيلة أساسية للتواصل مع الأسواق المالية، والنقدية والبنوك والمستثمرين والزبائن وغيرهم، كما يسهل استخدامه أيضا القيام بكثير من المهام وعلى درجة عالية من الدقة مثل التخطيط المالي وتحضير القوائم المالية ووضع الموازنات النقدية التقديرية والموازنات الرأسمالية، مما يسهل اتخاذ القرارات المالية على المدير المالي.⁽³⁾

¹ محمد علي العامري ، مرجع سبق ذكره، ص 15.

² دريد كامل آل شبيب، "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2009، ص 21.

³ فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 13.

المبحث الثاني: أهداف وأهمية الإدارة المالية.

من أجل مساهمة الإدارة المالية في تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة ألا وهو البقاء والنمو والاستمرار، فإنه لا بد من بذل مجهود كبير من أجل تعظيم قيمة المؤسسة وزيادة أرباحها، وتمكينها من الاستفادة من الفرص المتاحة لها في السوق.

المطلب الأول: أهداف الإدارة المالية:

الغاية من الإدارة المالية هي تحقيق مجموعة من الأهداف التي تظهر في الفروع التالية:⁽¹⁾

الفرع الأول: تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة: يرى الاقتصاديون استعمال تعظيم الربحية كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة لأن تعظيم الربحية يعبر في رأيهم عن مدى الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة أما المليون فلم يقبلوا بفكرة تعظيم الربح التي تحدث عنها الاقتصاديون كهدف لتقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة لانطواء هذا المفهوم على عيوب منها: عدم أخذه مخاطر الاستثمار بعين الاعتبار، ولتجاهله للقيمة الزمنية للنقود والفوضى في طريقة حسابه، وقد تقدموا بفكرة تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة لقياس أدائها التشغيلي كبديل لتعظيم الربحية لعدة اعتبارات منها:

- أن الربح الأقصى المطلق لا يعكس بشكل مناسب الاستخدام الأمثل للموارد، إذ قد تزيد الموارد المالية وقد تزيد الأرباح، ولكن بنسبة أقل من نسبة زيادة الموارد، الأمر الذي يعني تدني العائد على الاستثمار، وبالتالي القيمة الحالية للمؤسسة؛
- أن هدف تحقيق أقصى ربح ممكن يتجاهل المخاطر الناتجة عن الاستثمار وتعتبر فكرة القيمة الحالية عن المخاطر خاصة إذا ما تم احتسابها باستعمال سعر خصم يتناسب والخطر المتوقع؛
- أن الربح المطلق لا يأخذ عنصر الزمن بعين الاعتبار؛
- الغموض في طريقة احتساب الربح.

العوامل المؤثرة في القيمة الحالية للمؤسسة: القيمة الحالية للمؤسسة هي عبارة عن القيمة الحالية للأرباح النقدية المتوقع الحصول عليها من قبل حملة الأسهم، وتمثل هذه القيمة السعر السوقي للسهم مضروب في عدد الأسهم.

وتتأثر القيمة الحالية للمؤسسة بالعناصر التالية:

- العائد المتوقع للسهم، إذا ارتفع يؤدي إلى زيادة تلقائية في قيمته وقيمة المؤسسة؛

¹ مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- الأرباح الموزعة إذ أن زيادة نسبة التوزيع تزيد من القيمة الحالية للمؤسسة والعكس صحيح؛
- التوقيت الذي يحصل فيه المستثمر على عائدات استثماره؛
- سعر الخصم في السوق، إذ كلما زاد سعر الخصم قلت القيمة الحالية للدينار المتوقع الحصول عليه والعكس صحيح؛
- المخاطر المتوقعة للمؤسسة، ويتم التعبير عن المخاطر الحالية باختيار نسبة خصم عالية عند إيجاد القيمة الحالية للمؤسسة، والعكس صحيح؛
- توقعات المستثمرين بشأن المؤسسة ونشاطها كما لذلك من أثر مباشر على الدخل والأرباح الموزعة؛
- مدى استعمال المؤسسة للدين حيث تؤدي زيادة الدين إلى زيادة الأرباح لكنها تزيد المخاطر.

الفرع الثاني: تعظيم الربح: يشير الربح إلى الحصة أو المقدار الذي يتم دفعه إلى مالكي المنشأة من الدخل. ومن وجهة النظر المحاسبية فهو الفرق بين إيرادات المنشأة وتكاليفها كما تظهرها السجلات و الدفاتر المحاسبية، أما من وجهة النظر الاقتصادية. فإن الربح يمثل الفرق بين الإيرادات و بين الكلف، والتي تمثل العوائد التي يمكن تحقيقها في حالة استثمار الأموال المستخدمة من قبل المشروع في بدائل استثمارية أخرى.

أولاً: المزايا لهدف تعظيم الربح:⁽¹⁾

- الهدف يتم بالبساطة ويمكن استيعابه؛
- يمكن استخدامه كمقياس لاختبار الكفاءة الاقتصادية للموارد النادرة؛
- يقود إلى تحقيق الأمثلية في تخصيص الموارد وذلك بتوجيهها نحو الأصول ذات العوائد الجزية؛
- يقود إلى توفير الرفاهية الاجتماعية وتعظيمها.

ثانياً: المآخذ على هدف تعظيم الربح:

- إن السوق غير كاملة، يفترض الربح وجود أسواق تتميز بالمنافسة الكاملة، وهذا ما لم يتم توفره دائماً؛
- انفصال الملكية عن الإدارة؛
- إهمال تأثير مقسوم الأرباح، حيث أن يهمل تأثير سياسة المقسوم في سعر السهم بسوق الأوراق المالية، فإن حصة السهم من الربح يمكن أن تتحسن عن طريق احتجاز الأرباح وإعادة استثمارها بمعدل عائد يفوق كلفة رأس المال؛
- أنه مفهوم غامض ومشوش، وهذا ما يجعله عرضة لتفسيرات مختلفة ومتباينة؛

¹ عدنان تايه النعيمي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 23 - 24.

- إهمال توقيت العوائد، أي أنه لا يأخذ بالحسبان التوقيت الزمني للتدفقات النقدية المتحققة من الاستثمار، أي أنه يهمل القيمة الزمنية للنقود؛
- إهمال مخاطر التدفقات النقدية، وتشير المخاطر المذكورة إلى عدم التأكد من تحقيق العائد المتوقع أو أي توقيت تحقيقه أو من استقراره وانتظامه، ومن الجدير بالذكر أن هناك علاقة طردية بين العائد المتوقع وبين المخاطر.

الفرع الثالث: السيولة: يستعمل اصطلاح السيولة للتعبير عن النقد الجاهز، أو عن سيولة الشركة أو عن سيولة الأصل. وتعني بالنقد الجاهز صافي التدفق النقدي، والذي هو عبارة عن التدفق النقدي للدخل مطروحا منه التدفق النقدي للخارج.

- التدفق النقدي للدخل: هو عبارة عن كل العمليات التي تؤدي إلى دخول نقد إلى صندوق النقدية ورصيد البنك في الشركة.
 - التدفق النقدي للخارج: هو عبارة عن كل العمليات التي تقوم بها الشركة وتؤدي إلى خروج نقد منها.
- وتعني سيولة الشركة وجود أموال سائلة (نقد وشبه نقد) كافية لدى الشركة وفي الوقت المناسب لمقابلة التزاماتها في موعد استحقاقها، ولتحريك دورتها التشغيلية، ولمواجهة الحالات الطارئة. أما سيولة الأصل فتعني سهولة وسرعة تحويله إلى نقد جاهز وبدون خسائر تذكر حسب السير الطبيعي للأموار.⁽¹⁾

أولا: غايات السيولة: وتتمثل في:⁽²⁾

- تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين معها والمقرضين؛
- تجنب دفع كلفة عالية للأموال إذا ما اضطرت المؤسسة لتأمين السيولة اللازمة لها من خلال الاقتراض؛
- الوفاء بالتزامات عند استحقاقها وتفادي خطر الإفلاس؛
- مواجهة متطلبات التشغيل والإنتاج؛
- مواجهة الأزمات عند وقوعها؛
- القدرة على مواجهة متطلبات النمو؛
- المرونة في الخيار؛
- القدرة على استغلال الفرص.

¹ فايز سليم حداد ، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² مفلح محمد عقل ، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ثانياً: مصادر السيولة: يمكن الحصول على السيولة من خلال:

- بيع السلع والخدمات الموجودة لدى المؤسسة نقداً؛
- تحويل بعض الموجودات المتداولة إلى نقد خلال الدورة التجارية؛
- بيع بعض الموجودات الأخرى نقداً؛
- استعمال المصادر الخارجية للنقد كالاقتراض؛
- زيادة رأس المال أو الأرباح المحتفظ بها دون توزيع.

الفرع الرابع: العائد على الاستثمار: سنتناول في هذا الفرع مصطلحين اثنين هما الاستثمار والعائد كالتالي: (1)

أولاً: مفهوم الاستثمار: هناك مفهومان شائعان للاستثمار هما:

المفهوم الأول: ويقصد به جميع الأموال المستثمرة في المشروع، أي إجمالي موجوداته، وطبقاً لهذا المفهوم فإن العائد على الاستثمار هو العائد على الموجودات.

المفهوم الثاني: ويقصد به الأموال المستثمرة من قبل أصحاب المشروع، أي حقوق أصحاب المشروع، وطبقاً لهذا المفهوم فإن العائد على الاستثمار يعني العائد على حقوق أصحاب المشروع.

ثانياً: مفهوم العائد: حيث تمت الإشارة إلى صافي ربح العمليات، وقلنا أنه الأساس لقياس كفاءة أداء المؤسسة في استخدام موجوداتها، واستعملنا هذا المفهوم للوقوف على القوة الإيرادية للمؤسسة، كما تمت الإشارة إلى صافي الربح المحاسبي بعد الضريبة، أي المفهوم الشامل للربح، وقلنا أن هذا المفهوم للربح هو ما يهم المستثمر، وهو ما يستعمله لقياس العائد على حقوق مالكي المشروع.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة المالية.

تعتبر الإدارة المالية جزءاً من الإدارة الشاملة للمؤسسة وبالتالي فهي مسؤولة عن إدارة الأمور المالية للمؤسسة بالتنسيق مع الوظائف الإدارية الأخرى وبشكل عام يمكن تحديد الوظائف التالية للإدارة المالية:

الفرع الأول: وظيفة التخطيط المالي: تعتبر وظيفة التخطيط من أهم وظائف المدير المالي وتتعلق هذه الوظيفة بدراسة وتقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المنشأة ووضع الخطط التي يسير عليها المشروع في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة الأمد أو طويلة الأمد. (2)

¹ مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص73.

² عبد الحليم كراجه وآخرون، " الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)؛ دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006، ص19.

وبشكل عام فإن قيام الإدارة المالية باعتماد هذا العمل الوظيفي المتخصص في تصور الموارد المالية سوف يمكنها من تحقيق الأهداف التالية.⁽¹⁾

أولاً: رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية؛ والتي من أهمها:

- سياسات مصادر التمويل؛
- المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استئجارها؛
- سياسة الاستثمار الخارجي.

ثانياً: وضع الإجراءات المالية المنظمة للعمليات التنفيذية؛

ثالثاً: التنبؤ المالي؛

رابعاً: تحديد نوعية المصادر المالية التي تتطلب توفيرها لتنفيذ الخطط المختلفة؛

خامساً: تحديد مصادر الأموال التي يمكن خلقها أو توفيرها ذاتياً داخل الشركة؛

سادساً: تحديد أفضل الوسائل لاستعمال كل مصدر من المصادر لغرض تنفيذ الخطط المختلفة.

ويرتكز التخطيط على دعائم أساسية تمثل عناصر رئيسية له، تتمثل في تحديد الأهداف، ورسم السياسات وتقرير الإستراتيجيات، وتحديد إجراءات العمل، وإعداد البرامج الزمنية، وعمل التنبؤات اللازمة، وإعداد الموازنات التخطيطية.

ويتضمن التخطيط المالي مايلي:⁽²⁾

- حساب احتياجات المنظمة من الأموال، حيث يتم إعداد تقديرات لكل القيم المادية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وسواء كان ذلك بالنسبة للأصول المتداولة أو الأصول الثابتة؛
- تدبير الأموال اللازمة للمنظمة من أفضل مصادر التمويل، وذلك بأفضل وأحسن الشروط؛
- حساب الأموال النقدية اللازمة للحصول على جميع القيم المادية اللازمة لأعمال المنظمة، ولمواجهة كل احتياجاتهم بصفة مستمرة؛
- حساب الربحية التي تحققها الأموال المستثمرة في المنظمة.

الفرع الثاني: وظيفة الرقابة المالية: ويقصد بذلك تتبع ودراسة الأعمال الماضية و كذلك الأعمال الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً للخطة الموضوعة، ويشمل ذلك وضع معايير ومقاييس رقابية محددة لمقارنة

¹ محمد طنبب وآخرون، "الإدارة المالية في القطاع الخاص"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص21.

² أحمد محمد غنيم، "الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الشراء"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، بدون رقم طبعة، 2008، ص20.

الإلتزام الفعلي مع المعايير وتحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابها بقصد وضع العلاج لها وفي الوقت المناسب وهذا يتطلب وضع نظام رقابي فعال يتصف بالمرونة والسهولة والواقعية والوضوح وعدم التكاليف، وتتمارس الرقابة المالية من داخل المشروع ومن خارجه، وهناك عدة أدوات وأساليب تتبع لتحقيق هذه الغاية.

أولاً: أهداف الرقابة المالية: توجد لها عدة أهداف تظهر كمايلي: (1)

- منع تسرب الأموال في أوجه غير مشروعة ومن وسائلها قائمة المقبوضات والمدفوعات بضبط حركة الصندوق؛
- اكتساب عناصر التكاليف التي قد تؤدي إلى تقليل قدرة المنشأة على توليد الأرباح ومن وسائلها طريقة دوبونت في الرقابة؛
- كفاءة الإنجاز بشكل عام ومن وسائل الرقابة عليها استخدام الميزانيات التقديرية ودور العائد على الاستثمار.

ولكي تكون الرقابة فعالة يجب أن تتوفر لها العناصر التالية: (2)

- وجود خطة؛
- وجود معايير يتم بواسطتها الحكم على الإنجاز؛
- المقارنة بين الخطة و الإنجاز؛
- اكتشاف الانحرافات فور حدوثها ومعرفة اتجاهاتها؛
- اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف؛
- اقتراح الإجراء اللازم لتصحيح الانحراف؛
- متابعة تنفيذ الإجراء اللازم لتقرير مدى فعاليته؛
- يجب أن يتوفر نظام اتصالات فعال لنقل المعلومات.

ثانياً: مقومات أساسية لنظام الرقابة: توجد مقومات أساسية يجب توافرها في نظم الرقابة المالية من أهم هذه المقومات مايلي: (13)

¹ عبد الخليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² عليان الشريف وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2007، ص 26.

³ عوف محمود الكفراوي، "الرقابة المالية النظرية والتطبيق"، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 1989، ص 71 - 72.

- سهولة فهم نظام الرقابة: يجب أن يكون نظام الرقابة سهل ميسور الفهم بالنسبة للقائمين على تنفيذه، فإن صعوبة فهم أو استخدام وسائل الرقابة التي تعتمد على المعادلات الرياضية والتحليل الإحصائي أو عدم توافر الوقت اللازم لفهمها واستيعابها، يقلل من فعالية النظام، فبساطة النظام الرقابي ووضوحه من الشروط اللازمة لنجاحه؛
- ملاءمة نظام الرقابة ومرونته: يجب أن يتلاءم نظام الرقابة مع طبيعة نشاط الوحدة محل الفحص، حيث تختلف برامج المراجعة والفحص في وحدات الجهاز الإداري للدولة عنه في شركات القطاع العام، كما تختلف إجراءات الفحص بين شركة وأخرى وقد تختلف في الشركة ذاتها بين عام وآخر.

كما يجب أن يكون نظام الرقابة مرنا لضمان فعاليته باستخدام الخطط البديلة لمواجهة الظروف الطارئة.

- التزام نظام الرقابة بالإصلاح والإرشاد والتوجيه البناء: إن نظام الرقابة الذي يقف دوره على اكتشاف الأخطاء وإبلاغها للجهات المختصة تكون رقابته غير فعالة وغير موجهة لا تعدو أن تكون رقابة تاريخية، ولكن يجب أن يكون هدف النظام من اكتشاف الأخطاء والانحرافات أن يوضح كيفية تصويبها ووضع الأمور في نصابها الصحيح، والوسائل المقترحة للعلاج لتفادي ذلك مستقبلا.
- مراعاة القصد في تكاليف الرقابة: يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا في تكاليفه أي يجب أن تكون الوفورات من استخدام نظام رقابة معين أكبر من تكاليف هذا النظام، وهنا تظهر صعوبة قياس الوفورات غير الملموسة لنظام الرقابة، ولكن يمكن القول عموما ضرورة تناسب أعضاء أجهزة الرقابة مع الأعمال الموكلة إليهم.

الفرع الثالث: وظيفة التنظيم المالي: تسعى هذه الوظيفة أساسا إلى تحديد الأعمال والأنشطة المراد أداؤها لتحقيق الأهداف المنشودة، ثم تقسيم هذه الأعمال إلى أجزاء فرعية، ثم إعادة تجميعها وفقا لأسس معينة بحيث يمكن إسنادها إلى جماعات تنظيمية محددة.

وتسعى هذه الوظيفة إلى تحديد عدد ونوعية الأفراد الذين سيقومون بأداء الأعمال وفهم الأنشطة، وتحديد الأدوات التي يمكن أن يستخدمها هؤلاء الأفراد لإنجاز الأعمال والأنشطة المحددة لكل فرد منهم، كما تهدف أيضا وظيفة التنظيم إلى توضيح طبيعة العلاقات بين كل من الأعمال والأفراد والأدوات.

ويشمل التنظيم الإداري للجهاز المالي عنصرين أساسيين، يتمثل أولهما في تحديد الهيكل التنظيمي، ويتمثل الثاني في تشكيل وتنمية الهيئة الإدارية.

ويجب أن يكون المدير المالي في قمة الهيكل التنظيمي بالمنظمة، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى السببين التاليين:

أولاً: إن المدير المالي مسؤولاً عن عمليات التخطيط والتحليل والرقابة المالية، وهذه الأعمال تعد على درجة كبيرة من الأهمية والخطورة بالنسبة للمنظمة.⁽¹⁾

ثانياً: إن الكثير من القرارات المالية ذات تأثير كبير على حياة المنظمات، ولهذا فإنه لا يجب تفويض مسؤولية اتخاذ هذه القرارات إلى المستويات الإدارية الأقل، بمعنى أنه ينبغي استخدام أسلوب اللامركزية بخصوص هذه القرارات.

الفرع الرابع: وظيفة التوجيه المالي: تهدف وظيفة التوجيه المالي إلى تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات الإدارية في المنظمة ولهذا فإنها تتطلب ضرورة اختيار القيادات الصالحة التي يمكنها اتخاذ القرارات بطريقة فعالة، كما تتطلب أيضاً ضرورة إعداد نظام فعال للحوافز وكذلك نظام فعال للاتصالات لتبادل المعلومات.

وبذلك تعتبر وظيفة التوجيه وظيفته إرشاد وملاحظة المرؤوسين، حيث من خلالها يقوم المديرون بالاتصال بمرؤوسيههم وإصدار الأوامر وتبليغ المهام إليهم وإرشادهم وترغيبهم في العمل بغية تحقق الأهداف الموجودة.

ويمكن القول بصفة عامة أن التوجيه المالي يمكن أن يكون مؤثراً وفعالاً في أعمال المنظمة، وذلك إذ تم إقناع جميع العاملين بهذه المنظمة بأن المسؤولية في المنظمة لا يتحملها الموظفون الماليين فقط، وإنما يتحملها معهم كل العاملين بهذه المنظمة الأمر الذي يترتب عليه بدوره سهولة تحقيق المواءمة وأعمال الرقابة على أنشطة المنظمة وأعمالها.⁽²⁾

المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية وخصائصها:

تعتبر الإدارة المالية حلقة مشتركة بين جميع وظائف المؤسسة لأنها تعالج الجوانب المالية المتعلقة بكل نشاطاتها، وهنا سنتناول أهميتها وخصائصها في الفروع التالية:

الفرع الأول: أهمية الإدارة المالية: تبرز أهمية الإدارة المالية كوظيفة إدارية من خلال الجوانب الآتية:⁽³⁾

- تحرير المنشآت المالية من القود الحكومية والابتعاد عن المنشآت المتخصصة إلى المنشآت ذات التنوع العالي في التعامل المالي؛

¹ أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 21 - 22.

² أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص 23.

³ فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، بدون رقم طبعة، 2006، ص 198.

- التزايد الكبير في استخدام الوسائل التكنولوجية المعاصرة في الاتصالات ونقل المعلومات بين المنشآت المحلية والدولية والأسواق المالية باستخدام نظم تكنولوجية متقدمة لتبادل المعلومات وتسديد قيمة الصفقات التجارية وهو ما يدخل ضمن إطار عمليات التجارة الإلكترونية (E.C)؛
- تزايد معدلات التضخم وأثر أسعار الفائدة في اتخاذ القرارات المالية؛
- زيادة حدة المنافسة المحلية والدولية بين منشآت الأعمال على الموارد والأسواق، مما يتطلب اعتماد إستراتيجيات مالية محددة تدعم الموقف التنافسي لهذه المنشآت؛
- التركيز على إمكانية خلق الميزة التنافسية على مستوى منشآت الأعمال، وخلق حالة من التمايز، بحيث لا تتمكن المنشآت المماثلة الأخرى من تقليد أو محاكاة جميع الأنشطة الخاصة بالمنشأة، والسعي للمحافظة على ديمومة هذه الميزة؛
- ظهور أنشطة مالية جديدة تمثل فرص استثمارية مربحة، وهذا يتطلب من الإدارة المالية أن تسعى لدراساتها وتحليلها والسعي لتوظيف الأموال فيها وهي ما يطلق عليه بالمشتقات وهي عبارة عن أدوات مالية متعددة وظهور الخيارات والعقود المستقبلية وصناديق الاستثمار وغيرها؛
- ظهور مفهوم الهندسة المالية، وهندسة القيمة كمفهوم حديث، ومفهوم إعادة الهندسة مما يتطلب صياغة هياكل التمويل بشكل معاصر ومتطور لزيادة قدرة منشآت الأعمال على استثمار الفرص المتاحة في البيئة.

الفرع الثاني: خصائص الإدارة المالية: تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف الشركة وتمتاز على غيرها من الوظائف بما يلي: (1)

- أنها تتدخل في جميع نشاطات الشركة، فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة لها وجه مالي؛
- إن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عنه إلا بخسائر فادحة؛
- إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية، فمثلا إذا قررت الشركة شراء خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية ومولت شراء هذا الخط أو جزءا منه بالدين، ولم تستطع الوفاء بديونها فإن هذا سيعرض بقاءها واستمراريتها للخطر أو الفناء؛
- إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر.

¹ فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للإدارة المالية:

لإنجاز مهام الإدارة المالية بصورة مرضية لابد من وضع إطار تنظيمي لهذه الإدارة يأخذ بعين الاعتبار تحديد طبيعة الوظيفة المالية و العلاقة بين أقسامها ومع بعضها البعض.

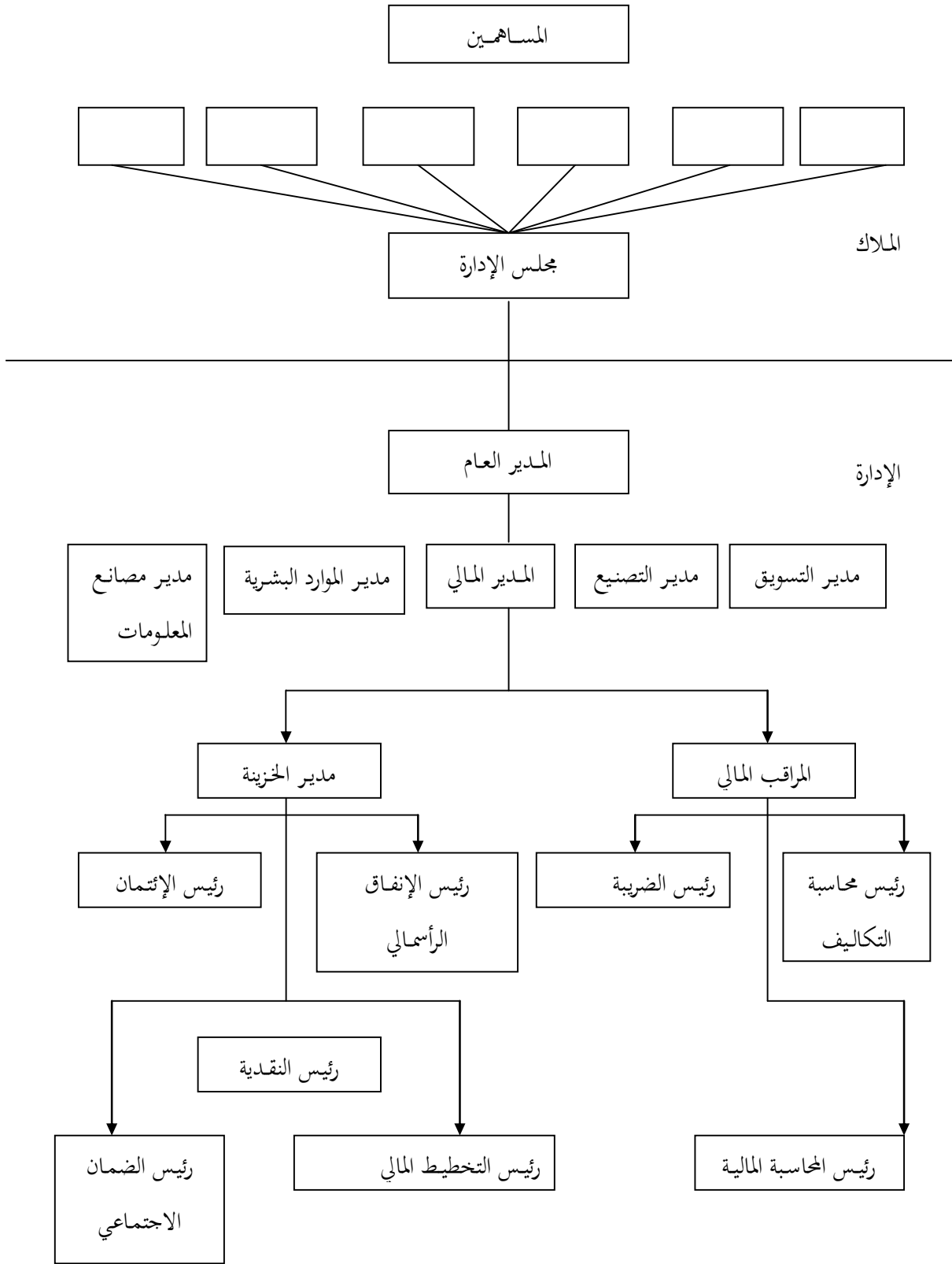
المطلب الأول: موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي:

لقد ارتفع شأن الإدارة المالية في سلم الهيكل التنظيمي للمشروع وأصبحت من الإدارات المؤثرة على القرارات الإستراتيجية له، وأخذ تسمية المدير المالي بنائب الرئيس للشؤون المالية وتمنح هذه الأهمية أيضا على مستوى الدولة إذ يسمى وزير المالية بنائب رئيس الوزراء لأهميته في إدارة مالية الدولة ولغرض منحه صلاحيات تفوق صلاحيات الوزير في الأمور المالية.

إن تصميم الهيكل التنظيمي لأي مشروع يتأثر بعوامل متعددة أهمها حجم المشروع والشكل القانوني له وتنوع الأنشطة المالية ومدى تعقيد وظائفها ودورها في اتخاذ القرارات،⁽¹⁾ والشكل رقم (1 - 2) يبين لنا موقع الإدارة المالية والأقسام المرتبطة بها ضمن الهيكل التنظيمي للمشروع.

¹ دريد كامل آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الشكل رقم (1-2): موقع الإدارة المالية :



المصدر: مؤيد عبد الرحمان الدوري وآخرون، "أساسيات الإدارة المالية"، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان،

ط1، 2013، ص26.

يتضح من الشكل أعلاه أن المؤسسة يمتلكها مجموعة من الشركاء عن طريق مساهماتهم في رأس مالها، حيث يشكلون مجلس الإدارة، ويتم تعيين المدير العام وبأبي بعده مباشرة المدير المالي كنائبا له، كما يوضح أيضا الأقسام الأخرى التي تظهر في نفس مستوى الإدارة المالية، التي يتفرع عنها المراقب المالي ومدير الخزينة.

المطلب الثاني: المدير المالي:

من خلال موقع الإدارة المالية في سلم الهيكل التنظيمي، يتضح أن المدير المالي يعد الآن من كبار الإداريين في المشروع ومن مستوى الخط الأول، و يشارك في اتخاذ القرارات الأساسية وهو يشرف بصورة مباشرة على قسمي الرقابة المالية والتمويل.

الفرع الأول: مواصفات المدير المالي: إن المدير المالي يجب أن يكون ذا مستوى عال ورفيع من الكفاءة والخبرة، لأنه يمثل المؤسسة في تعاملاتها المختلفة، هذا ما يستوجب توفر بعض المواصفات الخاصة به و كذلك المؤهلات العلمية والتي تظهر كمايلي: (1)

- يجب أن يكون قوي الحجة منطقيا وقادرا على الإقناع؛
- يجب أن يكون متحفظا يتمسك بقواعد الأخلاق ويلتزم بالقيم السائدة؛
- يجب أن يكون مظهره العام من ملابس وهندام لائقا ويوحى بالثقة؛
- بالإضافة إلى أن يكون ملما بالقواعد والأساليب المحاسبية وبالأمور والأدوات المالية؛
- أن يكون ملما باقتصاديات الشركة (الاقتصاد الجزئي والكلّي).

أن يكون لبقا واجتماعيا ومتعلونا مع الجميع لاسيما الزملاء مديري الدوائر الأخرى. بالإضافة إلى ما تقدم لابد على المدير المالي من أن يتمتع بالمواصفات التالية: (2)

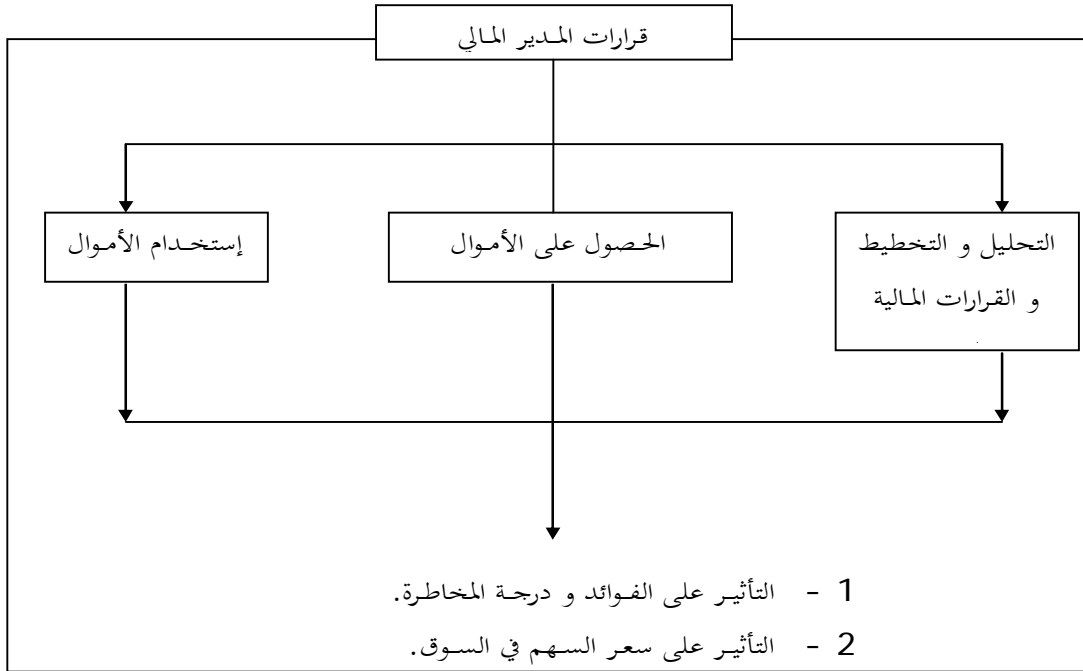
- أن يحمل درجة جامعية في إدارة الأعمال أو في مجال من مجالات المالية؛
- أن يتمتع بسمات القيادة الإدارية الناجحة؛
- أن يتمتع بقوة تفاوضية عالية، وبالحكمة في قراراته؛
- أن تكون لديه بعض المهارات المتعلقة باستخدام الحاسوب.

¹ زياد سليم رمضان، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 1996، ص 58.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفرع الثاني: وظائف المدير: إن المدير المالي هو الشخص الذي يقوم بإدارة أموال الشركة بفاعلية وأمانة، ويلعب دوراً أساسياً في اتخاذ القرار ولم يعد يقوم بوظيفة الاستشاري فقط، ويمكن تمثيل قرارات المدير المالي في الشكل رقم (1-3).

الشكل رقم (1-3): قرارات المدير المالي.



المصدر: دريد كامل آل شبيب، "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2009، ص 27.

يوضح الشكل أن أهم وظيفة للمدير المالي هي خلق قيمة للشركة من الموازنة الرأس مالية والتمويل وصافي رأس المال العامل.

وإلى جانب هذه الوظيفة الأساسية على المدير المالي ممارسة الوظائف التالية:⁽¹⁾

- تحليل البيانات المالية وإعداد الخطط، وتعني علمية التحليل دراسة البيانات المالية وتحويلها إلى نمط أو شكل من المعلومات النسبية أو المطلقة، التي تفيد في تقييم الواقع المالي والتشغيلي للمشروع؛
- التخطيط المالي للحصول على مصادر الأموال وتحقيق الأرباح المستقبلية للمشروع، من خلال التعرف على الاحتياجات المالية له وإعداد الخطط المالية الشاملة (طويلة الأجل، قصيرة الأجل)؛
- تحديد هيكل الأصول للمشروع وتعني بذلك تحديد العناصر المكونة للأصول؛

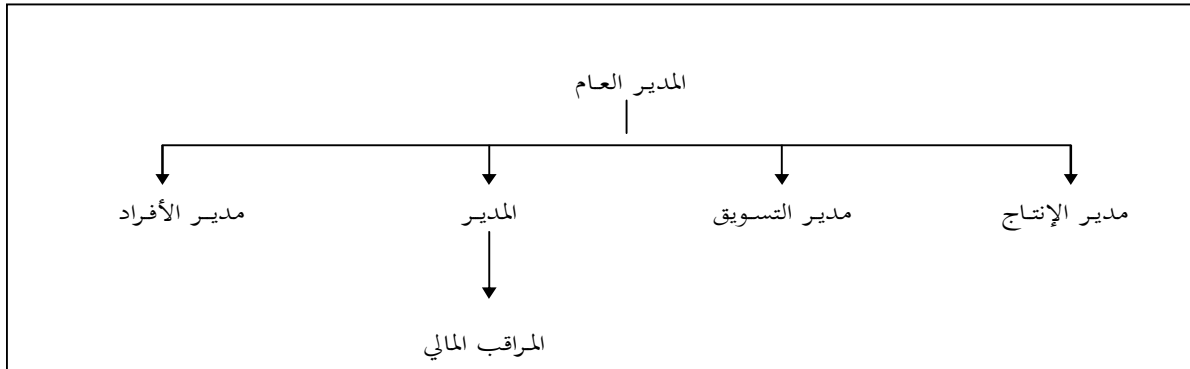
¹ دريد كامل آل شبيب، "مبادئ الإدارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-29.

- تحديد الهيكل المالي للمشروع وطبيعة مصادر الأموال التي يتكون منها الهيكل المالي من خلال دراسة الخصوم و حقوق الملكية المعروضة في قائمة المركز المالي، وتقييم واختيار وسائل التمويل المتاحة؛
- تحديد استخدامات المشروع والاستثمار الأمثل بأقل التكاليف وكيفية معالجة المشاكل الطارئة من خلال الوسائل الملائمة التي تتناسب مع طبيعة أنشطة المشروع وحجمه؛
- مسؤولية إدارة التدفقات النقدية وإدارة السيولة للمشروع؛⁽¹⁾
- تحديد لمستخدمات الأموال بمعنى التخصيص الأمثل لموارد المشروع على الأصول المختلفة، ثم إدارة هذه الأصول بأقصى كفاءة ممكنة.⁽²⁾

الفرع الثالث: موقع المدير المالي في الهرم التنظيمي: يختلف موقع المدير المالي في الهيكل التنظيمي حسب نوع الشركة وكذلك حجمها، فالمدير المالي في المؤسسة الفردية ليس هو نفسه المدير المالي في الشركة (شركات الأفراد وشركات الأموال) وفي كل الأحوال يجب أن يكون الموقع قريب من قمة الهرم التنظيمي.

ففي الشركات الصغيرة الحجم نسبيا يكون موقع وظيفة المدير المالي على نفس المستوى مع مواقع زملائه مديري الأفراد والإنتاج والتسويق أي في المستوى الإداري الذي يلي مستوى المدير العام مباشرة وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1-4).

الشكل رقم (1-4): موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي في شركة صغيرة نسبيا.



المصدر: زياد سليم رمضان، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 199، ص51.

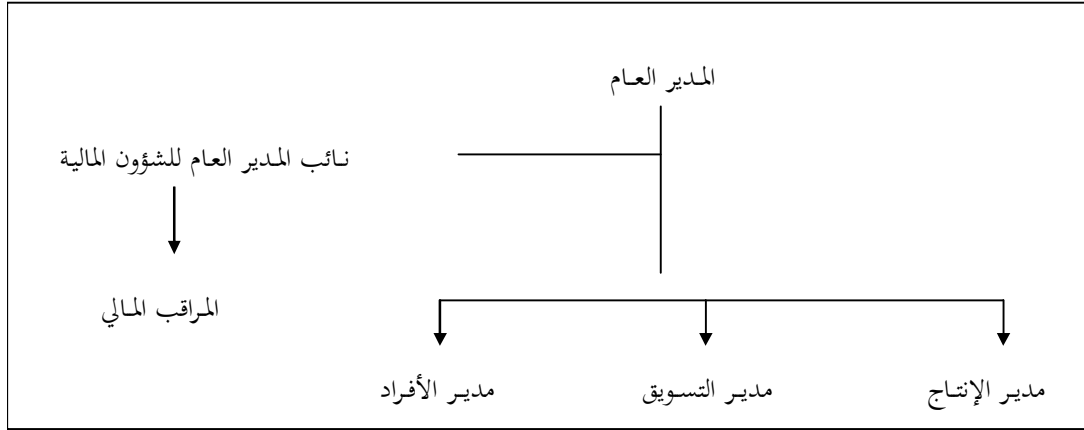
¹ محمد صالح الحناوي وآخرون، "الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، ص27.

² عبد العزيز النجار، "أساسيات الإدارة المالية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 2007، ص27.

يتضح من الشكل أعلاه أن الإدارة المالية تقع في نفس المستوى مع باقي الإدارات الأخرى في الشركة الصغيرة نسبياً، مباشرة بعد المدير العام للشركة.

وفي الشركات متوسطة الحجم قد يرتفع مستواه الإداري إلى نائب المدير العام للشؤون المالية كما في الشكل رقم (1-5).

الشكل (1-5): موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي في شركة متوسطة الحجم.

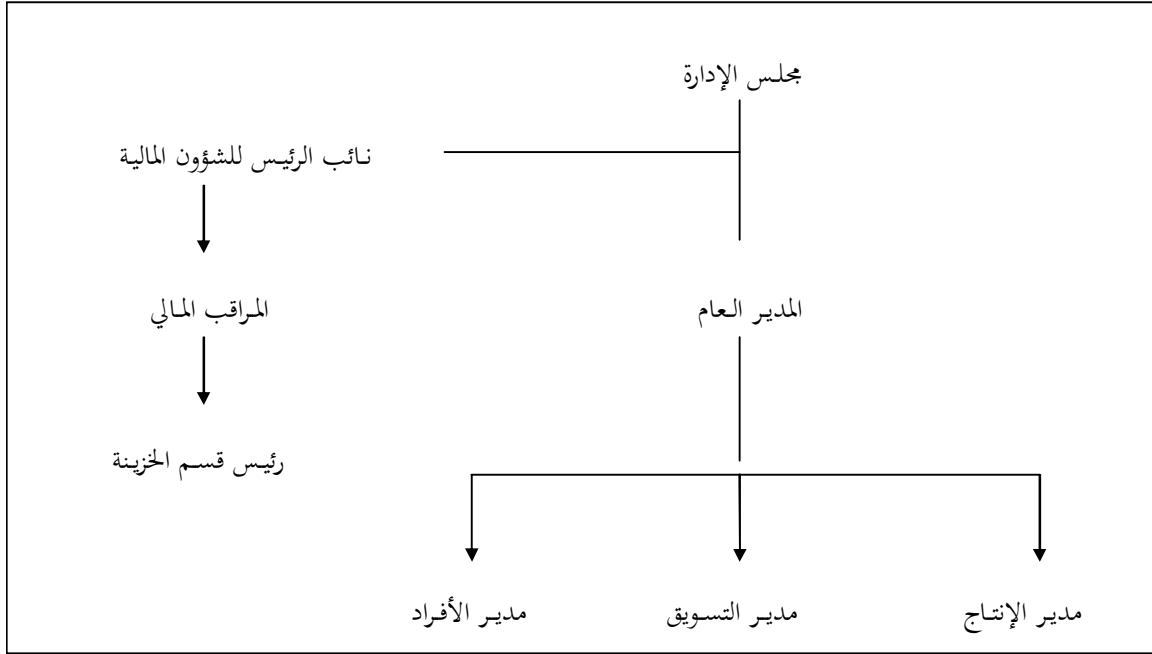


المصدر: زياد سليم رمضان، نفس المرجع، ص 51.

يبين الشكل أعلاه أن المدير المالي في الشركة متوسطة الحجم يحتل مكانة أعلى من مديري الأقسام الأخرى، حيث يسمى نائب المدير العام للشؤون المالية ويشرف مباشرة على المراقب المالي.

أما في الشركات كبيرة الحجم فقد يكون مستواه أعلى من ذلك حيث يأخذ مستوى نائب رئيس مجلس الإدارة للشؤون المالية وعندها تظهر وظيفته على الهيكل التنظيمي كما في الشكل رقم (1-6).

الشكل (1- 6): موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي في شركة كبيرة الحجم.



المصدر: زياد سليم رمضان، نفس المرجع، ص 52.

يوضح الشكل أعلاه موقع المدير المالي الذي يكون أعلى وأرقى من زملائه مديري الأقسام الأخرى في شركة كبيرة الحجم، فهو مباشرة يأتي بعد مجلس الإدارة أعلى مكانة حتى من المدير العام.

الفرع الرابع: سلطات المدير المالي: مما سبق نرى أن المدير المالي يتمتع بالسلطات التالية:⁽¹⁾

- السلطة التنفيذية: ويمارسها على موظفي دائرته؛
- السلطة الوظيفية: ويمارسها على موظفين من خارج دائرته ولكنهم يقومون بأعمال لها علاقة بالإدارة المالية؛
- السلطة الاستشارية: ويمارسها على زملائه في نفس المستوى الإداري أو رؤسائه عندما يطلب منه ذلك.

¹ سليمان أبو صيحا، "الإدارة المالية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، بدون رقم طبعة، 2008، ص 96.

المطلب الثالث: المراقب المالي ومدير النقدية:

نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المدير المالي في المنظمة، لا بد من تعاونه مع أشخاص ذوي كفاءة وخبرة مثل المراقب المالي ومدير النقدية اللذان سنتعرض لهما في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: المراقب المالي: يقع المراقب المالي تحت مسؤولية المدير المالي، وهو يتولى مسؤولية "الوظيفة المحاسبية" والتي تتضمن الضرائب ومحاسبة التكاليف والمحاسبة المالية وأنظمة المعلومات.⁽¹⁾

أولاً: مؤهلات المراقب المالي: تحدد القوانين في معظم الدول الشروط الواجب توافرها في مدقق الحسابات (المراقب) وذلك حفاظاً على المصالح، ويمكن تلخيص هذه الشروط في:⁽²⁾

- أن يكون منتسباً لأحد معاهد المحاسبين القانونية أو إحدى الجمعيات أو المؤسسات المختصة ويحمل شهادة قانونية منها؛
- أن يكون حاملاً شهادة تخصص في التجارة أو الاقتصاد أو المالية من جامعة أو معهد دراسي؛
- اكتساب المراقب المالي مزيد من الخبرة العملية في مجالات المحاسبة والتدقيق؛
- ليس محكوماً بجناية أخلاقية أو مداناً من قِبل سلطة تأديبية مجرم يمس الشرف والأخلاق؛
- مقيماً في الدولة وحاملاً جنسيتها؛
- استقلالية المراقب المالي حيث يجب أن يتوفر له الحصانة والصلاحيات التي تمكنه من إبداء رأيه بحرية تامة وتحميه من بطش الإدارة.⁽³⁾

ثانياً: مهام المراقب المالي: يعمل المراقب المالي بالتنسيق مع المدير المالي وتحت إشرافه، ومن المهام الرئيسية للمراقب المالي مايلي:⁽⁴⁾

- الإشراف على حسابات الشركة؛
- وضع ومراقبة التنظيم المحاسبي؛
- التخطيط والرقابة المالية، بما في ذلك تخطيط الأرباح والاستثمار والتنبؤ بالمبيعات؛
- إعداد التقارير المالية وتنسيق العلاقة مع الأجهزة الحكومية.

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون، "الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 2005، ص10.

² عبد الرؤوف جابر، "الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2004، ص 91.

³ عوف محمود الكفراوي، "الرقابة المالية النظرية والتطبيق"، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، ط3، 2005، ص 49.

⁴ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفرع الثاني: مدير النقدية: تحرص المنشآت على رفع كفاءة إدارة النقدية عن طريق إتباع مجموعة من الإجراءات التي تساعد على الاحتفاظ بالحجم المناسب من الأرصدة النقدية، لذلك على مدير النقدية الاعتماد على العوامل التي تساعد على زيادة فعالية إدارة النقدية والتي تظهر كمايلي: (1)

- دقة التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
 - التنسيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛
 - الإسراع في تحصيل المستحقات؛
 - الإبطاء في سداد الالتزامات؛
 - استخدام الشيكات الطافية (الفرق بين رصيد البنك لدى المنشأة وبين رصيد المنشأة في دفاتر البنك).
- مهام مدير النقدية: نظرا للمركز المهم الذي يشغله مدير النقدية تحت إدارة المدير المالي، يتوجب عليه القيام بالمهام التالية: (2)

- اتخاذ القرارات والتوصيات المتعلقة بالنقدية والسندات المالية؛
- تخطيط هيكل رأس المال، والموازنات الرأسمالية؛
- رسم السياسة الائتمانية المثلى للشركة؛
- الإشراف على الجرد الدوري والسنوي للمخزون السلعي.

¹ عبد الغفار حنفي وآخرون، "الإدارة المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 1997، ص ص 581 - 582.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 32.

خاتمة الفصل:

استنادا لما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول بأن الإدارة المالية هي العمود الفقري لأي مؤسسة، أي أن لها دور أساسي في كل الدوائر والأقسام الأخرى بالمؤسسة فهي التي تنظم مصاريفها وإيراداتها، وهي المسؤولة عن تنمية روح الانتماء لدى المورد البشري.

فهذا الأخير يعتبر محرك الدورة التفاعلية بالمؤسسة، وإذا حصل على الاهتمام من الإدارة سيبدل قسارى جهده للمضي بها إلى التقدم والازدهار. ومن هنا يجدر بالإدارة المالية تخصيص ميزانية مالية لتحفيز المورد البشري واستشارة دوافعه الكامنة للاستفادة منها بقدر المستطاع في زيادة مردودية المؤسسة.

مقدمة الفصل:

إن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم و إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الأداء وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة التحفيز.

ذلك أن التأثير على اتجاهات الأفراد في التنظيم و إثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة، ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة.

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقاً لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب، لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز.

وتتناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الحوافز.

المبحث الثاني: نظام الحوافز.

المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز.

المبحث الأول: ماهية الحوافز:

يمثل تحفيز الموظفين عنصراً حيوياً في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن التقرب إلى العملاء أو التحسين المستمر للخدمات أو مواصلة الابتكارات أو زيادة الإنتاجية أو حتى الارتقاء إلى مستوى المنافسة إلا إذا توصلت الهيئات إلى طرق جديدة لتحفيز الموظفين بمنعهم السلطة في بعض الأمور.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وتطورها التاريخي:

تعتبر الحوافز من أهم الوسائل لتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم في المؤسسة، وفيما يلي سنتطرق لمفهوم الحوافز وتطورها التاريخي حسب الفروع التالية:

الفرع الأول: مفهوم الحوافز: الحافز في اللغة مأخوذ من الفعل حفز، والحفز حثك الشيء من خلفه سوقاً وغير سوق وقوس حفوز: شديد الحفز والدفع للسهم.⁽¹⁾

كما يعرف الحافز على أنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.⁽²⁾

وبناء على ذلك وضع علماء السلوك التنظيمي معادلة لإنجاز الفرد هي:

$$\text{الإنجاز} = \text{القدرة على العمل} * \text{الرغبة في العمل}$$

فالعلاقة بين القدرة على العمل والرغبة فيه علاقة وطيدة، هي حاصل خلال مؤهلاته العلمية مضافاً إليها المهارة التي اكتسبها نتيجة الخبرات في حياته العملية فإن نظرية الإنجاز يمكن قراءتها كالتالي:

$$\text{الإنجاز} = (\text{المعرفة} + \text{المهارة}) * \text{الرغبة في العمل}$$

كما يمكن تعريف الحافز على أنه عبارة عن النتيجة أو العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد، والذي يود أن يحصل عليه، وقد تكون الحوافز ذات آثار طيبة (إيجابية)، وقد تكون ذات آثار غير طيبة (سلبية).⁽³⁾

والحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها، وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثبر الخارجي الذي يشبع الحاجة

¹ فايز عبد الكريم الناظور، "التحفيز ومهارات تطوير الذات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 114.

² محمد فالخ صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 113.

³ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، ص 18.

والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته. (1)

ومن جهة أخرى إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتمييزه في أداء العمل.

ويفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، والحوافز وفقا لهذا المعنى، وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية. (2)

الفرع الثاني: التطور التاريخي للحوافز: مرت الحوافز بثلاث مراحل والتي تظهر كالاتي: (3)

أولاً: المرحلة الأولى (المدرسة التقليدية): تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط وتتمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا، حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرون المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل كسول ولا يجب العمل - والعمل شاق - والعامل غير طموح وأنه دائماً يتجنب المسؤولية، العامل يجب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة و بناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجرة، وفي نهاية الأمر، كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس، وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة، أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد. لذلك اقتضت الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل الأجور وملحقاته من المكافآت والعلاوات النقدية.

ثانياً: المرحلة الثانية (المدرسة الإنسانية): نظرت هذه المرحلة للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وأنه يستمتع بالعمل وتحقيق إنجاز عامل مهم كالأجر تماماً للعامل، والعمال ملتزمون بطبيعتهم كما أنهم مبدعون في حين توفر الفرصة المناسبة وعليه فإن الإدارة يكون عملها كالاتي:

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص216.

² عادل حرحوش صالح وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2003، ص189.

³ يوسف حجيم الطائي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2006، ص ص 406 - 407.

حين تكون القرارات بالتشاور مع العاملين وتشعرهم بالانتماء للعمل كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي كما حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول. وقد ركزت هذه المدرسة على الحوافز المعنوية عكس المدرسة التقليدية التي ركزت على الحوافز المادية.

ثالثاً: المرحلة الثالثة (المدرسة المعاصرة): وتجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والفرد والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق، فالمنظمة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه. والفرد أو الموظف هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظراً لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة. وباعتبار الأفراد يتباينون في خصائصهم، ودوافعهم، وحاجتهم، وإبداعاتهم فالحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة ومتباينة ومقتزنة بأداء الفرد ومدى تحقيقه للأهداف المرتبطة به.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز:

مهما اختلفت الطرق التي ينظر بها إلى الحوافز، فإن عملية تحفيز الأفراد بمنحهم السلطة أو المكافآت ليست وسيلة عابرة، إنما هي عملية تستمر طويلاً، كما تزداد أهميتها لأنها ضرورة من ضروريات التطور وتحقيق الأهداف المسطرة من الأفراد والمؤسسة جنباً إلى جنب.⁽¹⁾

الفرع الأول: أهمية الحوافز: تكمن أهمية الحوافز في ضرورة تحديد نوعها وطبيعتها وقوة فاعليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل. كذلك تبرز أهميتها في اختيار الوقت المناسب لأدائها وارتباطها بأهداف ورغبات وتوقعات العاملين وتبديلها وتغييرها أو تنويعها حسب تغير رغبات وحاجات وتوقعات الموظفين وارتباطها بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للبيئة والأفراد وذلك لإشباع حاجات الإنسان العامل أو تحقيق رغباته وتوقعاته في منظمات العمل، يقتضي أن يحدد مسارها بحيث يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة والعمل ولذلك تدعو الضرورة والأهمية بإقامة علاقة وثيقة الصلة بين أهداف العمل أو المنظمة وأهداف الموظفين بها.

كما تظهر أهمية الحوافز في النقاط التالية:⁽²⁾

- الشعور بروح العدالة التنظيمية؛
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع؛
- إشباع احتياجات العاملين؛

¹ ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، مرامر للطباعة والنشر، الرياض، ط1، 1993، ص95.

² فايز عبد الكريم الناطور، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- زيادة نواتج العمل كما ونوعا؛
- رفع روح الولاء والانتماء؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين؛
- تخفيض الفاقد في العمل.

الفرع الثاني: أهداف الحوافز: لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات المادية منها والمعنوية والإيجابية والسلبية أهداف تسعى المؤسسات لتحقيقها، وأهمها مايلي: (1)

أولاً: ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: بينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص، والتفاني في خدمة المؤسسة.

ثانياً: ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

المطلب الثالث: أنواع نظم الحوافز:

الحوافز على أنواع، حيث يختلف التقسيم حسب الأساس الذي قام عليه التقسيم ومنه أنواع الحوافز هي:

الفرع الأول: الحوافز المادية: وقد تكون فردية، جماعية، أو على مستوى المنظمة ككل وهي على النحو التالي:

أولاً: الحوافز الفردية: تمثل العلاوات الفردية حوافز تمنح للعاملين بصورة انفرادية مستقلة وهي تنطلق من افتراضين:

الأول: أن العاملين يريدون المال والآخر: أن العاملين على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال. إن نقطة الضعف في الحوافز الفردية أن الأفراد لا يعملون بشكل مستقل بل يرتبط عمل بعضهم بعمل بعضهم الآخر، ويخضع بعضهم لإشراف آخرين، الأمر الذي يصعب فيه عزل عامل عن عمل زميله، ويضاف إلى ذلك أن تطبيق هذا النوع من الحوافز يفرض على الإدارة تطبيق نظام رقابي شديد يكفل عدم وضع العقوبات أمام الموظف عند صرف مكافأته. (2)

¹ محمد صالح فالج، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² نادر أحمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص231.

يعتبر نظام المكافآت المالية نظاماً للتحفيز المالي تعدده إدارة الموارد البشرية لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال تقييم نتائج أداء الموارد البشرية ويعتبر هذا النظام داعماً وريفاً لنظام التعويض المالي المباشر.⁽¹⁾

ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن بإمكان الفرد تلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، على العكس من هذا، فإن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة.

ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو من أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تهدف إلى تحقيق الأرباح.

ومن أنظمة الحوافز الفردية نظام التحفيز بالقطعة والحوافز بالوقت المعياري (النمطي):⁽²⁾

➤ الحوافز بالقطعة: وتعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، ويتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة، ومن أمثله مايلي:

- الحصول على عشرة قروش عن كل كيلومتر يقطعه سائق الشاحنة؛
- الحصول على خمسة قروش عن نسيج كل متر قماش؛
- الحصول على خمسة جنيهات عن تصنيع كل طاولة أو صندوق.

➤ حوافز الوقت المتوفر: وتعطى الحوافز هنا على أساس الوفرة في الوقت الذي حققه العامل، إذا يحصل الفرد على الحوافز إذا أنتج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت أقل من الوقت المعياري المحدد.

➤ حوافز المتخصصين والإداريين: تختلف حوافز المتخصصين والإداريين عن حوافز العمال من حيث اعتماد النوع الأول على أداء يصعب قياسه كميًا، بينما يسهل هذا القياس في النوع الثاني. وهنا توجد أنواع عديدة من هذه الحوافز منها العمولة، علاوة الكفاءة وحوافز المديرين:

- العمولات: يطبق نظام الحوافز بالعمولات على مندوبي البيع أو مندوبي التأمين، وبالرغم من تنوع أسلوب منح العمولات إلا أن كلها تعتمد على حجم المبيعات، ولو بصورة جزئية، حيث يحصل البائع على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها ويفضل غالباً أن يحصل البائع أو التخصصي على مرتب ثابت بجوار العمولة من أجل مواجهة أعباء المعيشة.

- العلاوات: هنا يجب التفريق بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها: علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية والعلاوة الاستثنائية. فعلاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تدفع بعد فترة عام تقريباً. أما علاوة الأقدمية، فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في

¹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص17.

² عادل حرحوش صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 191 - 194.

المنظمة وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام. بينما العلاوة الاستثنائية أو الإضافية فتمنح للموظف بسبب أدائه المتميز الذي يستلزم فعلاً تعويض استثنائي.

- المكافأة: قد تلجأ المنظمة إلى تقديم مكافأة لكبار المتخصصين والإداريين بناء على الأداء العام للمنظمة أو الأداء المتميز للأقسام التي يشرفون عليها، ويتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة، فمن كان مستواه الإداري أعلى يحصل على نسبة أعلى من زميله الذي مستواه الإداري دون ذلك، وهكذا.

ثانياً: الحوافز الجماعية: بمعنى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل، وتحسب هذه الإنتاجية على أساس الكمية أو الوقت أو على أي أساس آخر تراه المنظمة، وتشجع المنظمة هذا النوع من الحوافز نتيجة لصعوبة قياس أداء العامل منفرداً، كما أن هذا النوع من الحوافز يشجع على التعاون بين أفراد الجماعة، كما تشجع هذه الحوافز الأفراد ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم وتزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل، ومن عيوبها أن حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداءه أو بمجهود قام به منفرداً وإنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة.⁽¹⁾

ثالثاً: الحوافز على مستوى المنظمة ككل: وهي حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة بناء على الأداء والكفاءة الكلية لها، وتنقسم هذه الحوافز إلى أنواع ثلاثة:⁽²⁾

- المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة لتوزيعها على العاملين نقداً مرة واحدة، أو على عدة مرات في السنة؛
- خطط الاقتراحات: ويطلق عليها خطط توفير التكاليف وتهدف إلى تشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وبذلك فإن حوافز الأفراد مربوطة بسعي هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثهم عن المشاكل في محيط العمل ومحاولة إيجاد حلول لها، ويحتاج هذا النظام إلى التعاون بين العاملين وإدارة المنظمة وذلك لمحاولة كشف المشكلات وحلها، ويأخذ هذا التعاون أشكالاً متعددة منها: لجان الإنتاج وحلقات مراقبة الجودة.
- ملكية العاملين لأسهم الشركة: وهي من أكثر الطرق مثالية وقرباً من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، حيث يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسب محددة، ويمكن اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل المنظمة وحل مشاكلها المالية والإدارية.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 2007، ص 360 - 361.

² نفس المرجع، ص 363.

الفرع الثاني: الحوافز المعنوية: من الطبيعي أن الإنسان لا يعيش بالخيز فقط، وتوفير حاجاته المادية وضمن القيم المادية لا تكفي وحدها لخلق الإنسان الكامل المتكامل، لكن توجد قيم معنوية وشخصية تحفز الإنسان دائماً إلى التطور والازدهار ومن أهم هذه الحوافز المعنوية نذكر مايلي: (1)

- تبسيط العمل: من خلال الترميم لإجراءات الأداء وتحديد مهام المنفذين بشكل واضح ودقيق، وهو ما يساهم في زيادة درجة فهم الفرد، ويمكنه من الأداء وبالتالي ثقته بنفسه؛
- تكبير العمل: يتضمن عمل الفرد مهمتين أو أكثر كانت تؤديان بواسطة عامل آخر أو عاملين آخرين، فالتغيير يتمثل في أداء مهام أكثر مختلفة عن عمله الأصلي، وهذا ما يشعره بأهميته في المنشأة؛
- تناوب العمل: وهنا يزيد تنوع المهام من خلال التغيير الدوري للعاملين بين أعمال مختلفة تتضمن مهام مختلفة، وذلك وفق جدول زمني محدد على مدى ساعة، يوم، أسبوع أو شهر؛
- الترقية: هي من الحوافز التي تقدم كمكافآت للممتازين في عملهم، مما يؤدي إلى إشباع الحاجة إلى الشعور بالأهمية والحاجة للتقدير والشعور بالاحترام وتحقيق المكانة الاجتماعية؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات: هي من الحوافز المعنوية التي تتحقق عن طريق تعيين العمال في اللجان النوعية المختصة بالمؤسسة الإنتاجية ومشاورتهم عند اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمؤسسة والإنتاج، والإنصات لهم، وفتح قنوات اتصال ذات اتجاهين "من أعلى إلى أسفل و العكس"؛
- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة؛
- ضمان واستقرار العمل: إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد؛ (2)
- تقديم الموسيقى: يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاية والإنتاج في العمل، خاصة عندما يكون العمل آلياً ومتكرراً في أدائه ومن الذين أجروا دراسات على ذلك "كبير وهيومز"؛
- حافز التعبئة وقت الحرب: ففي أوقات الحرب يشتد حماس العاملين بالشركات ومؤسسات الإنتاج بهدف المعركة مع العدو، ويضاف إلى الحوافز المعنوية السابقة الأوسمة التي يفوزون بها أصحاب الكفاءات

¹ محمد رمضان القذافي، "العلوم والسلوك في مجال الإدارة والإنتاج"، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2000، ص 170.

² مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2005، ص 210.

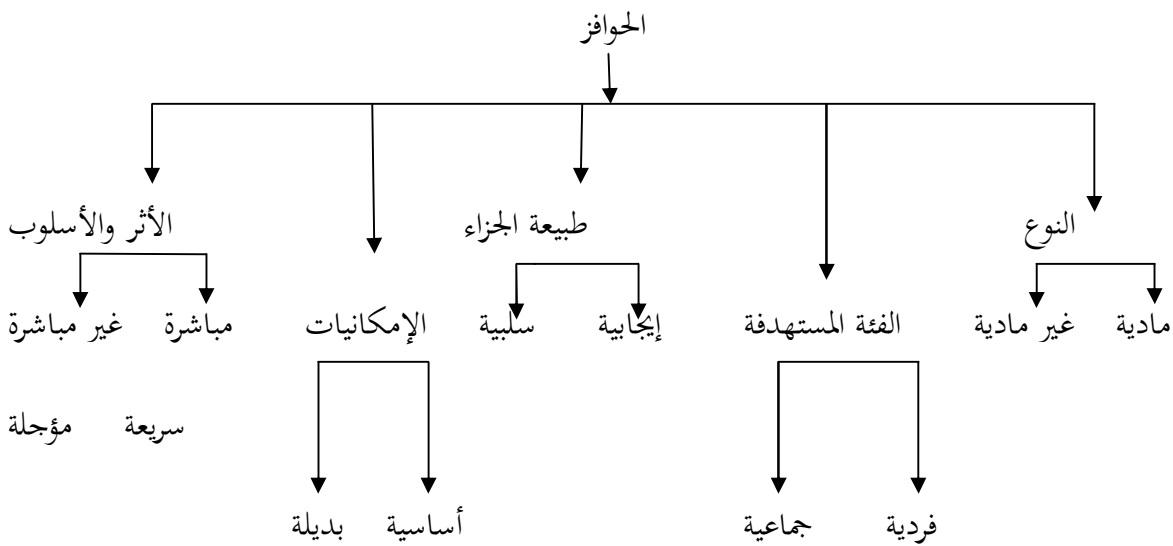
الإنتاجية العالية وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم بتحسين طرق العمل وتقديم ابتكارات واختراعات. (1)

الفرع الثالث: الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي.

إن هذه الجزاءات أو العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المنشأة. (2)

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أنواع الحوافز في الشكل رقم (2 - 1):

الشكل رقم (2 - 1): أنواع الحوافز.



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص413.

¹ شفيق رضوان، "السلوكية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1994، ص ص39 - 41.

² مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع، ص 213.

يتضح من الشكل أعلاه أن الحوافز بالإضافة للتقسيمات السابقة يمكن أن تقسم إلى:

- من حيث النوع: وتقسم الحوافز إلى حوافز مادية أو غير مادية؛
- من حيث الفئة المستهدفة: وتقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية؛
- من حيث طبيعة الجزاء: وتقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية؛
- من حيث الإمكانات: وتقسم الحوافز إلى حوافز أساسية وحوافز بديلة؛
- من حيث الأثر والأسلوب: تقسم الحوافز إلى حوافز مباشرة سريعة وحوافز غير مباشرة مؤجلة.

المبحث الثاني: نظام الحوافز:

لكي يكون نظام الحوافز ذو فعالية لابد من الاعتماد على منهج علمي في وضعه واختيار الأسس الصحيحة لدفعه ومعرفة أهم العوامل المؤثرة فيه وانعكاساته على أداء الفرد والجماعة في المؤسسة.

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز:

لقد استفادت المؤسسات في السنوات الأخيرة من تجارب و بحوث ودراسات علم النفس لتوجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها في إطار الأداء التنظيمي المخطط له. ومن بين المراحل التي يتكون فيها نظام الحوافز مايلي: (1)

الفرع الأول: تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرسها جيدا، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة.

الفرع الثاني: دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي فتحدد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

- وجود عدد سليم للعاملين؛
- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل؛
- وجود ظروف عمل ملائمة.

الفرع الثالث: تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والحوافز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل: المكافآت، العلاوات..... إلخ؛
- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله و الاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام؛
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر و حفلات منتظمة وبنودا أخرى خاصة بها.

¹ هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص ص 19 - 20.

الفرع الرابع: وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى ب: (1)

- تحديد الأدوار: وفيها يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) وكل ذلك قصد إقرار أو تصريجات خاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين، وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، ومدير إدارة الموارد البشرية. الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحافز ويحتاج الأمر أيضا إلى تحديد من المجتمعين، ودورة الانعقاد؛
- توقيت تقديم الحوافز: أي هل هي شهرية، أو ربع سنوية، أو نصف سنوية، أو سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي؟
- نوع الحافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز؛
- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح وصرف حوافز معينة.

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها:

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء وهذا لا يمنع من وجود معايير أخرى تمنح على أساسها الحوافز كالمجهود والأقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس والمعايير.

الفرع الأول: أسس منح الحوافز: إن من أهم المعايير (الأسس) التي يتم على أساسها منح الحوافز هي كالتالي: (2)

- الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحده لدى البعض وفي بعض الحالات، هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز؛

المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 261-262.

² أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 350.

المنقصات أو المسابقات، و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان؛

- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتفاء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة، بشكل كبير من العمل الخاص؛
- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو دورات تدريبية، وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين؛
- الحاجة: أن يتم توزيع الحوافز على الأشخاص وفق حاجاتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، ففي فترة الكساد الكبير اتجه كثير من أصحاب الأعمال إلى إعطاء الأولوية لأرباب الأسر من الرجال المتزوجين والنساء فيما يتعلق بالاستخدام والفصل في الخدمة، والحكمة من وراء هذه السياسة هي أن الآباء في حاجة لإعالة أسرهم، أكثر من غيرهم؛
- عدالة التوزيع: أن يتقاضى الأعضاء في منظمة ما، نصيبا من الحوافز يعادل جهودهم المبذولة في العمل وتحقق العدالة في التوزيع، وفقا لمنظري العدالة، عندما تتساوى معدلات الحوافز مع المجهود بالنسبة لكل أفراد المنظمة، ويدفع لكل الناس على أساس الجدارة أي على أساس فعالية أدائهم فردي أو جماعات. (1)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز: من العوامل المؤثرة في نظام الحوافز نذكر: (2)

- التبعية: أن يكون التحفيز موالى مباشرة للعمل المقدم قدر المستطاع؛
- الحجم والنوع: أن يكون هناك تناسب بين حجم الحافز ونوعه؛
- التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه؛
- إدراك سبب التحفيز: وهو أن يدرك المحفز لما حفز؛
- الثبات: فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه، فالحافز ثابت.

¹ أندرودي سيزلافي، مارك جي والس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 421.

² يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 416.

المطلب الثالث: انعكاسات نظام الحوافز على أداء ومردودية الفرد ومعوقاته:

تتمثل عملية التحفيز في المؤسسة كنظام داعم وفعال في إبراز إمكانيات العاملين وزيادة آدائهم وإنتاجيتهم، وهنا يمكن توضيح لعكاسات نظام الحوافز على أداء ومردودية الفرد ومعوقاته من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: انعكاسات نظام الحوافز على أداء ومردودية الفرد والجماعة بالمؤسسة: إن الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، تلعب دوراً أساسياً وفعالاً مؤثراً في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين بالدرجة الأولى، مما يؤثر في العمل، وينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية أو انخفاضها حسب طبيعة الحافز ونوعه، كما أن للتحفيز تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة ويمكننا التطرق للبعض منها من خلال مايلي :

أولاً: التأثيرات الإيجابية: إن نظام الحوافز له أهمية وتأثير فعال في مسار المؤسسة إذا ما استخدم بطريقة عقلانية وبعدالة وشفافية ويمكننا إيجاز هذه التأثيرات في النقاط التالية:⁽²⁾

- شعور العمال والموظفين بالقيمة والمسؤولية اتجاه إنجاز العمل، وذلك لتحكمهم في مخرجات وظائفهم؛
- تحقيق رضا العامل وإشباع حاجاته الضرورية المادية والمعنوية والاجتماعية وهذا ما يولد لديه القدرة على العطاء والإبداع والابتكار، فيحسن أدائه، وتزداد إنتاجيته، وينعكس ذلك على مردودية المؤسسة؛
- ربط الأجر بالأداء، وتحفيز العمال كل حسب جهده المبذول، ونوعية العمل المقدم وحجم الإنتاجية المتوصل إليه؛
- زيادة كمية الإنتاج وسرعته، وخفض التكاليف، وزيادة كمية المبيعات لانخفاض معدلات دوران العمال، ومعدل الغيابات، فتزداد أرباح المؤسسة، وتكتسب ميزة تنافسية في القطاع الذي تنشط فيه؛
- مراقبة العمال وتقييم أدائهم وقياس كفاءتهم الإنتاجية، وربطهم بنظام تحفيز فعال يشجعهم على الإخلاص في العمل، والولاء للمؤسسة، والحرص على مصالحها؛
- اكتساب العمال والموظفين سلوكات إيجابية، وهذا يخلق جو من الألفة بينهم، ويجد من كثرة النزاعات والخلافات، ويقوى أواصر المحبة بينهم وهذا ينعكس إيجاباً على سيرورة العمل داخل المؤسسة؛
- خلق جو من الثقة بين العمال والرؤساء، وتقوية روابط الاتصال بينهم وهذا ما يحث العامل على العطاء وتنفيذ الأوامر دون ممانعة أو تخاذل؛
- تكاثف جهود العمال لتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها، والتخطيط لها رفقة المشرفين؛

² أحمد بوراس وآخرون، "الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الواقع والتحديات"، جامعة 8ماي 45، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008، ص ص 32 - 33.

- التقييم الفعال للأداء و المرفوق بنظام عادل للحوافز يشعر الأفراد بالمؤسسة بأهميتهم مما يدفعهم للمساهمة في تطوير أداء مؤسستهم وترقيتها؛
- الأداء الجيد للعمل يؤدي إلى تحسين الإنتاج كما ونوعا، مما يضمن توسع الحصة السوقية للمؤسسة إثر وفاء العملاء لمنتجاتها. (1)

ثانيا: التأثيرات السلبية: يمكن أن يكون لنظام التحفيز انعكاسات سلبية على أداء العمال بالمؤسسة خاصة إذا انعدمت العدالة و الشفافية في عملية التحفيز ويمكن توضيح البعض منها من خلال النقاط التالية:

- تفاقم المشاكل بين العمال و الموظفين لعدم رضاهم عن عملية التقييم، وما يترتب عنها من تحفيز، مما يؤدي إلى اشتداد الصراع بينهم، وهذا ما يؤثر على سير العمل؛
- المنافسة بين المؤسسات في استقطاب العمال المؤهلين وذوي الكفاءات والخبرات بدفع أجور خيالية، وتقديم تجهيزات مادية، ومعنوية كبيرة سيؤدي إلى تسرب العمالة إلى هذه المؤسسات، وبالتالي تفقد المؤسسة إطاراتها بعد أن تحملت تكاليف عالية لتدريبهم، وتكوينهم، وتأطيرهم، وينعكس ذلك على مردوديتها، وحجم نشاطها خصوصا إذا استمر الوضع، ولم تتخذ الإجراءات الضرورية لمنع ذلك؛
- العمل الروتيني يفقد العامل الرغبة في العطاء، و الإبداع؛
- عدم التفاعل بين الموظفين، وانعدام التواصل بينهم وبين المسؤولين يؤثر على سيرورة العمل وعلى تنفيذ المهام المطلوبة منهم وهذا ما ينعكس سلبا على مردوديتهم؛
- عدم تناسب الحافز مع الجهد المبذول من قبل العمال و الموظفين، مما يحبط عزيمتهم، ويقلل من فعاليتهم؛
- ثبات نظام التحفيز بالمؤسسة، وعدم إدخال التعديلات، والتغييرات عليه بما يتناسب مع التغييرات الحاصلة داخل المؤسسة، وفي المحيط الخارجي يحسس العمال والموظفين بالإهمال، فيؤثر ذلك على معنوياتهم وسلوكياتهم؛
- عدم ربط العلاوات، والترقية بالإنجاز و الأداء الجيد للعمل، بل تدخل فيها اعتبارات شخصية للمشرف كالتحيز... إلخ.

الفرع الثاني: معوقات الحوافز: تحفق بعض الأعمال غالبا في التطور لأن المديرين، الذين هم بيدهم سلطة التغيير، ليس لديهم وعي كامل بمشاكل العمل، بينما الأفراد المسؤولين عن العمل من هم على علم بماهية المشاكل، ليس

¹ Herman Simon ,les champion caches De la Performance, Comment Devenir N=1,Mondial Quand On Est Une PME, édition, Dunod, Paris,1998,P :160 .

لهم سلطة التصرف، لذا فمن الأمور الشائعة دفع آلاف الجنيئات للمستشارين مقابل الحصول على معرفة كيفية تطوير العمل، في حين أن فريق العمل يمكنه أن يقدم مثل هذه المعلومات دون مقابل.⁽¹⁾

إلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات نجدها تعاني من واحدة أو أكثر من المشاكل الآتية بخصوص الحوافز:

- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين؛
- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات العاملين؛
- عدم دقة تقويم الأداء للعاملين وخضوع عملية التقويم للعوامل الشخصية في أغلب الأحيان؛
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها و الأثر الذي تتركه على الأفراد، والعائد المتحقق منها و الثغرات التي توجد فيها، والنواحي التي تحتاج للتعديل وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك؛⁽²⁾
- قلة التدريب على العمل، وقلة التوجيه لتدارك الأخطاء وتصحيحها؛
- عدم وجود قنوات اتصال بين المشرفين والمرؤوسين، وكثرة توجيه اللوم؛
- الأخطاء الإدارية وتعدد القيادات وتضارب أوامرها؛
- الإذلال، سوء المعاملة، والآمال الكاذبة و الرواتب غير المجزية.⁽³⁾

¹ جين سميث، "تحفيز الأفراد"، قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص17.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص423.

³ أحمد بوراس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص32.

المبحث الثالث: الدوافع وعلاقتها بالحوافز:

تهدف الدوافع إلى الوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني والطبيعة الإنسانية بشكل عام، ذلك أنه من المهم للمديرين أن يفهموا أسباب سلوك العاملين بشكل معين، وزيادة التنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً.

المطلب الأول: مفهوم الدوافع وأنواعها:

لقد أشارت الكثير من الدراسات السلوكية المعاصرة إلى محددات كفاءة الأفراد العاملين والتي أهمها المقدرة على العمل والدافع أو الرغبة، وسنحاول التعرف على الدوافع وأنواعها من خلال الفروع التالية.

الفرع الأول: مفهوم الدوافع: لقد تعددت تعاريف الدوافع حسب الكتاب ووجهات النظر المختلفة، لذلك سنسلط الضوء على أهم التعاريف.

تعرف الدوافع على أنها الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين، وهذه الحاجة تكون داخلية تؤدي إلى ظهور مخرجات بشكل سلوك خارجي.⁽¹⁾ كما تعرف الدوافع أيضاً بأنها محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية.⁽²⁾ ومن بين التعاريف الأكثر شمولاً ووضوحاً ما اقترحه كل من Luthans و Gibson وزملائه، أما Luthans فيرجع كلمة الدافعية إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك Move وينظر إلى الدافعية على أنها: عملية تبدأ بوجود نقص Need أو حاجة فسيولوجية أو نفسية تنشط وتستحث وتعد activates وهكذا فإن مفتاح فهم عملية الدافعية يكمن في فهم المصطلحات: الحاجات needs، البواعث، القوى drives والحوافز Incentives.

أما الحاجة فهي عبارة عن نقص، وتنشأ الحاجة حينما يكون هنالك عدم توازن Imbalonce

فسيولوجي أو نفسي، فمثلاً تتواجد حاجة فسيولوجية حينما يحرم الجسم من الغذاء أو الماء، أما الدوافع motives والقوى/ البواعث drives فتستخدمان بالتبادل. تنشط الدوافع وتعد لتخفيف الحاجة. ويعرف الدافع بأنه نقص ذو اتجاه، والدوافع موجهة لعمل أو سلوك معين، وتوفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف وتشكل جوهر ولب عملية الدافعية.⁽³⁾

¹ سهيلة محمد عباس وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 176.

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 49.

³ حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2013،

كما تعرف الدوافع من خلال القوى التي تحرك الأفراد باتجاه الأداء، إذ أن ميول وسلوكيات الأفراد تتأثر بعدة دوافع وأبرز القوى التي تعبر عن الدوافع مايلي: (1)

- الحاجات؛
- الرغبات؛
- المسارات (الاتجاهات)؛
- النزوات (الحركات).

الفرع الثاني: أنواع الدوافع: لاشك أن من أهم الدوافع التي تحرك الإنسان لأداء أي عمل مهما كانت طبيعته والذي يمكن تحديدها فيمايلي: (2)

أولاً: دوافع الخوف: يعتبر دافع الخوف من أقدم الدوافع التي كانت تستخدم في السابق حيث يتمثل ذلك للدافع كمن يعمل عمل شاق ولا يستطيع أن يتخلف عنه مهما كان عذره لخوفه من صاحب العمل أو عدم اتباعه للتنظيمات العامة في الشركة والتي تنص على حضور العامل للعمل في الوقت المحدد والذي سوف ينتج عن عدم حضوره إلى معاقبته. علماً أن هذا السبب زال منذ فترة بعد مرحلة تحرير العبيد، ولم يبق له إلا شواهد بسيطة مثل العمل في الدول الاشتراكية وأيضاً في الأعمال الجبرية كالعاملين في المؤسسات التي تحمل الصفة العسكرية أو أحكام الأشغال الشاقة في السجون.

ثانياً: دوافع الطمع: وهذه الدوافع تشبه الدوافع السابقة إلا أنها لا تقصد الطمع المذموم فقط ولكن القصد منها العمل رغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي يرضيه مادياً ومعنوياً، ولكن إذا عرض للعامل عملاً أوفر أجراً أو أعلى مكانة أو أكثر راحة تحول الفرد إلى العمل الجدي وبدون نقاش أو جدال لأن هدفه الأول هو الربح المادي والمعنوي وهنا يمكن الاختلاف مع الدوافع الاقتصادية.

ثالثاً: دوافع اقتصادية: تتمثل هذه الدوافع بحاجة الفرد مثلاً إلى المال والذي يستطيع من خلاله الإنسان إشباع الكثير من الحاجات مع وجود هذا المال والذي يلعب دوراً أساسياً في حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية.. إلخ

¹ حسن ابراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص313.

² يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص369-370.

رابعاً: الدوافع الذاتية: تمثل الدوافع الذاتية بأن العامل في المنظمة يعمل بجدية ويتمتع بولاء عالي ويخلص لها ويتفانى في عمله بدافع الحب للمنظمة والرضا عن العمل والإيمان به أو حب الظهور وذلك مثل رؤساء الأندية والجمعيات.

خامساً: دوافع اجتماعية: يمكن التعبير عن هذه الدوافع عندما يقبل الأفراد على أنشطة معينة حبا وإيمانا بالظهور في المجتمع مثل البحث عن الاحترام والمكانة الاجتماعية... إلخ.

ويجب التأكيد هنا بأن كل الأعمال عمادها الأول هو الإنسان وليس الآلة ويخطئ كل من يظن أن العمل يعتمد على كفاءة الآلات فقط مهما كان العمل آلياً، فأساس نجاحه الأفراد، والأفراد يعملون، فمنهم من يخاف البطالة فهو مضطر للعمل باجتهاد، ومنهم من يريد زيادة رواتبه ومكافآته، ومنهم من يجب العمل ويجب المنظمة التي يعمل فيها فهو مهم بما كالمدير تماماً ويفكر في كيفية نجاح هذه المنظمة في أداء الأعمال المكلف بها.

كما أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ولقد فطر الإنسان على الحياة في جماعة ولا يستطيع أن يحيى بمعزل عن الناس الآخرين، لذلك تنمو في الفرد مجموعة من الحاجات الاجتماعية التي يسعى لإشباعها بإتباع أنماط معينة للسلوك، أمثال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى تكوين الصداقات، الرغبة في مساعدة الآخرين، الرغبة في الحصول على مساعدة الناس له، الحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير، الرغبة في الظهور والتيز وما إلى ذلك، كل تلك الحاجات وأمثالها تخلق في الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك في اتجاهات محددة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: العلاقة بين الدافع والحافز وأهميتها:

يعتبر الدافع محركاً أساسياً للحصول على الحافز الذي يشبع حاجة أو نقص لدى العامل، وسنسلط الضوء أكثر على العلاقة بين الدافع والحافز وأهمية الدافع فيما يلي:

الفرع الأول: العلاقة بين الدافع والحافز: هناك فرق واضح بين دوافع وحوافز العمل فدوافع العمل هي (عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته)، أما الحوافز فهي (لعوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموحات الأفراد).

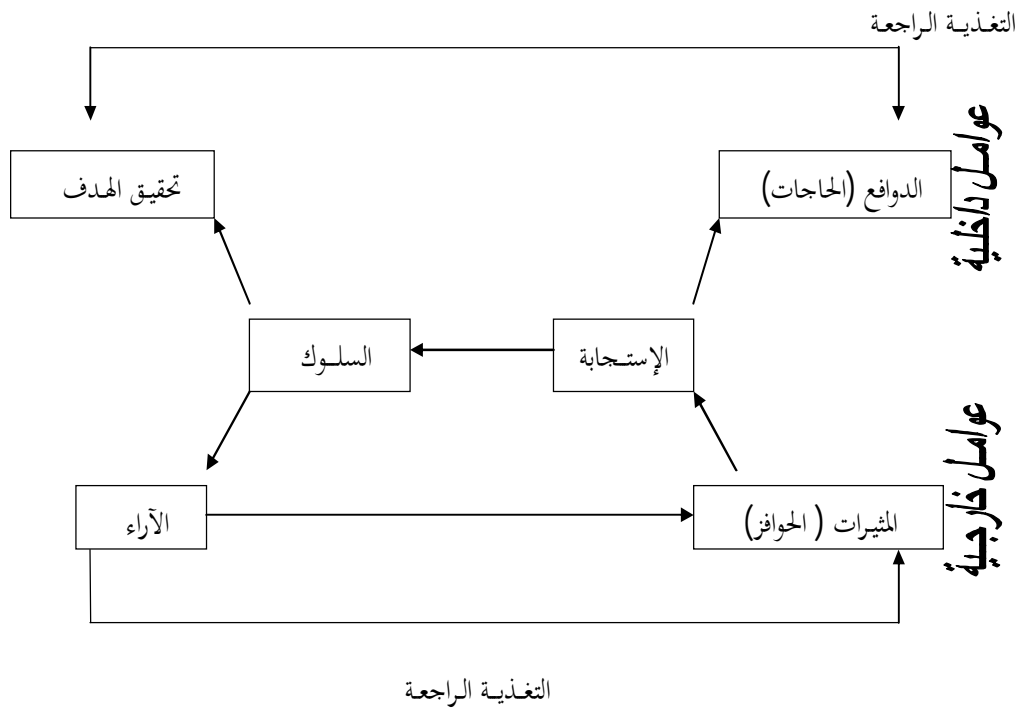
وبالرغم من وجود الفرق بين دوافع العمل وحوافز العمل المشار إليه آنفاً إلا أنه يجب أن يكون هناك من الترابط والتوافق بينهما، فحوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع العمل بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل وإلا

¹ علي السلمي، "السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون رقم طبعة، ص 238.

فما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبو إليه من حاجات ورغبات، إن انعدام التوافق بينهما يؤدي إلى انعدام فعالية الحوافز وبالتالي من الخطأ أن نطلق عليها تسمية حوافز وهناك أمثلة كثيرة على فشل أنظمة الحوافز من الناحية العلمية بسبب إهمال لفهم حاجات الأفراد وتنوعها واختلافها.⁽¹⁾

والواقع أننا نستعمل كلمة الحوافز بالمعنى العام الواسع، وعندما نريد أن نستخدمها بالمعنى الضيق فنطلق عليها نظام الحوافز بالدوافع ارتباطاً وثيقاً والذي يوضحه الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): إرتباط الحوافز والدوافع.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص412.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الدوافع تؤثر على الإنسان والتي تولد استجابة وهي بدورها تترجم في شكل سلوك معين، يسعى من خلاله إلى الوصول إلى هدف معين. فهذا الأخير قد يصل به مباشرة إلى الهدف المرسوم فيكون له دافعا للعمل أفضل.

¹ سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص ص 231-

كما أن السلوك المنبثق من الدوافع قد يترجم إلى أداء وهذا الأخير يعتبر حافز للفرد مما يكون تغذية عكسية وهكذا تستمر العملية.

الفرع الثاني: أهمية الدوافع: إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وإن أهم الفوائد المترتبة على ذلك مايلي: (1)

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية؛
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة؛
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة؛
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية؛
- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

المطلب الثالث: العلاقة بين الدافعية و حاجات الفرد وأهدافه ونشاطه.

وتبدأ معظم مفاهيم الدافعية بافتراض أن سلوك موجه - على الأقل إلى درجة ما - نحو بلوغ أهداف معينة أو نحو إشباع حاجات أو وافع معينة، ولقد ذكرنا سابقا أن الدوافع تتعلق بالسلوك المقصود فجميع السلوك الإرادي الواعي أو المقصود تقريبا تحركه دوافع أو أسباب معينة.

تبدأ العملية الدافعية عادة بتحديد حاجات الفرد، إن الحاجات عبارة عن عجز ما أو نواقص معينة يمر بها الفرد في فترة معينة، إنها بواعث داخلية في الفرد هذه البواعث أو الحاجات قد تكون:

- الحاجات الأولية مثل الحاجة إلى الطعام أو السكن؛
- حاجات نفسية أو اجتماعية، أو ما يسمى بالحاجات الثانوية مثل الحاجة إلى تقدير الذات، والحاجة إلى الصداقة... إلخ.

¹ منير نوري وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص 269.

أما الأهداف فتقع خارج الفرد، وقد يشار لها أحيانا بعبارة المكافآت المأمولة والتي توجه الدوافع نحوها وعادة ما تسمى هذه الأهداف من قبل علماء النفس بالحوافز، إن الحوافز في المنظمات قد تكون مادية ملموسة مثل زيادة الأجر أو معنوية غير ملموسة مثل المديح أو الإطراء أو القوة إن كلا هذان النوعان من الحوافز مهمان لاستشارة السلوك فالمديرون الذين يعرفون كيفية دفع عمالهم وموظفيهم غالبا ما يكونوا أولئك الذين يوفرون بيئة تكون الأهداف (الحوافز) فيها مناسبة ومتوفرة لإشباع حاجات الأفراد.⁽¹⁾

ويمثل النشاط وحدة السلوك الرئيسية، فالسلوك في الواقع ما هو إلا سلسلة من الأنشطة التي يقوم بها الفرد، والنشاط هو الأداة الرئيسة لإشباع حاجات وأهداف الفرد. ويمكن تقسيم الأنشطة عموما إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- الأنشطة الموجهة نحو بلوغ الهدف؛
- أنشطة الهدف.

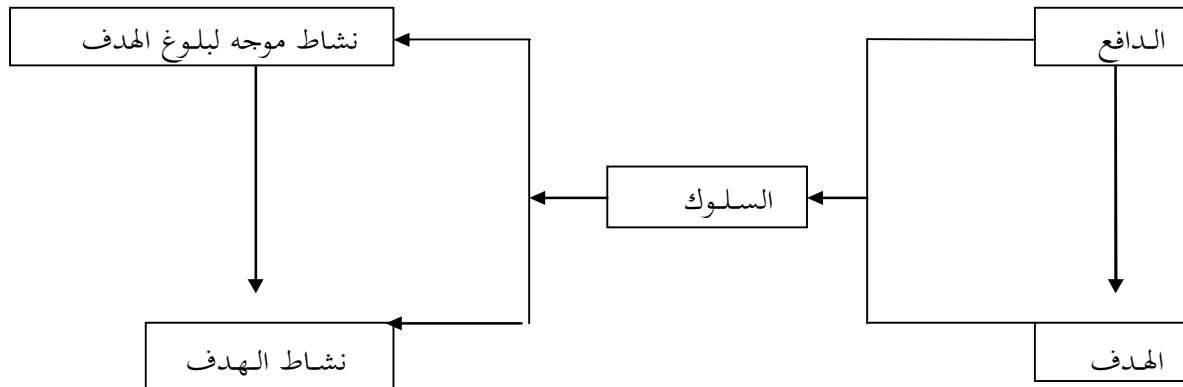
إن النشاط من النوع الأول يمثل السلوك الذي يقوم به الفرد لمساعدته في بلوغ هدفه، فإذا كان الفرد جائعا فإن ذلك يمثل أقوى حاجة لديه أنيا، لذلك يبدأ الفرد بالقيام بالعديد من الأنشطة مثل البحث عن مطعم أو إعداد الطعام لتساعده في تحقيق إشباع حاجته أما عند مباشرة الفرد بالأكل فإنه يكون حين ذاك ممارسا لنشاط من النوع الثاني أي نشاط الهدف.

إن أحد أوجه التمييز المهمة بين هذين النشاطين هو أن قوة الحاجة تبدأ بالزيادة حالما تنهمك في النشاط الموجه لبلوغ الهدف إلى أن نبلغ الهدف فعلا أو لا نبلغه فيحصل الإحباط، ويحصل الإحباط عندما لا يستطيع الفرد بلوغ هدفه مرة تلو الأخرى. ومن جانب آخر فحالما يبدأ نشاط الهدف تبدأ قوة الحاجة بالتناقص حتى تتلاشى نهائيا.⁽²⁾ والشكل رقم (2-3) يوضح ذلك.

¹ يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 371.

² نفس المرجع، ص 372.

الشكل رقم (2 - 3): العلاقة بين الدوافع والأهداف والأنشطة.



Source : Davl Heresy, kenneth h, Blanchard, Management of organization at Behaviori utilizing human resources, new Delhi, perntice – hall of India,1996,p26.

إن نمط العلاقة بين نوعي النشاط (الموجه لبلوغ الهدف والهدف) هو نمط دوري مستمر كما هو موقع في الشكل (2 - 4)، فإذا ظل المرء يمارس النشاط الموجه للهدف مدة طويلة دون أن يصل إلى النوع الثاني من النشاط فإنه سيصاب بالإحباط إلى أن يتخلى عن هذا النشاط أو تثار لديه سلوكيات أخرى غير رشيدة، ومن الواضح أنه ليست جميع الأهداف التي ينشدها الإنسان يمكن بلوغها بغض النظر عن الدافع المحرك لها.

استنادا لما تم التطرق إليه سابقا يمكن القول بأن الحوافز ونظام تطبيقها تلعب دور وأهمية كبيرة وهذا أمر منطقي، ذلك أن الحوافز تساهم في تحقيق الأهداف التي يريد الفرد الوصول إليها وهذا بما يخدم أهداف المؤسسة و الأفراد معا.

لذلك تسعى المؤسسة إلى بناء نظام تحفيز فعال الذي يقوم على مجموعة من الوسائل تعتمد عليها المؤسسة والتي تستخدم نظام الحوافز.

والحوافز عدة أنواع، فمنها الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، وكذا الحوافز السلبية، حيث أن كل مؤسسة تركز على نوع من الحوافز أو تركز على كل الحوافز بمختلف أنواعها آخذة بعين الاعتبار إمكانياتها وقدراتها والعوامل التي تؤثر على نظام الحوافز وطبيعة وحاجات ورغبات الأفراد وحتى تؤدي الحوافز أهدافها بشكل جيد وفي أحسن صورة لا بد من ربط الحوافز بالحاجات والدوافع ارتباطا واضحا وكاملا، فالحوافز من أهم محددات سلوك العمل حيث يحث الأفراد على العمل ويوجه سلوكهم في المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز:

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) من أهم الشركات الكبرى الاقتصادية والإستراتيجية في الجزائر، التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية، لذا قمنا باختيار فرع توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قلمة- كمجال لدراسة بحثنا لمعرفة مدى اهتمامها بالموارد البشري والحفاظ عليه، فتناولنا نشأة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وتطورها التاريخي و من ثم عمدنا إلى تقديم الهيكل التنظيمي لفرع قلمة ومختلف مصالحه، وكذلك سياسة التحفيز بفرع توزيع الكهرباء والغاز - قلمة- .

المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

لقد مرت شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) منذ نشأتها بعدة مراحل، تم فيها تغيير الأهداف والوسائل حسب التغيرات والتطورات الحديثة في البيئة الخارجية.

في سنة 1947: تم إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة ب(EGA) التي احتكرت إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه في كل أنحاء الوطن، وكذلك توزيع الغاز، وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدره القانون الفرنسي سنة 1946.

في سنة 1969: تحولت إلى "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز"⁽¹⁾ لتعوض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر بعد حلها، فأصبحت ذات حجم هام، بلغ عدد عمالها 6000 عون، وكان الهدف من هذا التحول منح الشركة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدرتها مواكبة التنمية الاقتصادية للبلاد، وقد أوكلت لها المهام التالية:⁽²⁾

- احتكار إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية؛
- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني؛
- توزيع الغاز الطبيعي للاستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.

في سنة 1983: تمت إعادة هيكلتها، ضمن إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة، وتمخضت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي:

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية؛
- كهركيب (KAHRAKIB) لتركييب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية؛
- كناغاز (KANAGAZ) لإعداد وإنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز؛

¹ المرسوم رقم 59/69 المؤرخ في 1969/07/26 والصادر في 1969/08/10، والمتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

² بموجب الأمر 54/69 الصادر في 1969/07/28.

- إنراغا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية؛
- التركيب (ETTARKIB) للتركيب الصناعي؛
- أم س (AMC) لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في سنة 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، إن إعادة النظر للقانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، حيث وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تخضع للقانون العام في تعاملاتها مع الدولة، وتعرف كتاجر في معاملاتها مع الآخرين.

في سنة 1998: تم استكمال إنشاء كل فروع سونلغاز في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج، الموكلة لها بالفتح على أسواق بخلاف أسواقها، وتحقيق استقلالية مالية.

في سنة 2002: تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز (شركة ذات أسهم SPA) بقرار رئاسي،⁽¹⁾ رأس مالها 150 مليار دينار جزائري موزع على 1600 سهم بقيمة 1 مليون للسهم مكتتبا ومحرك كليا من قبل الدولة وتمارس سونلغاز من خلال اكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية:

- نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية؛
- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن؛
- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوية؛
- دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة.

في سنة 2004: إحداث فرع في سونلغاز لبعض النشاطات مثل: صحة العمال والبحث والتطوير.

في سنة 2005: أنشئت مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع لهذا النشاط وانطلاق مشروع تنظيم وظيفة الإعلام الآلي سعيا لإنشاء فرع خاص لتطوير أنظمة الإعلام الآلي لمجمع سونلغاز.

في الفترة (2004 - 2006): تحولت سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة (Holding) من شركات ذات الأسهم المسماة سونلغاز SPA حيث أن الدولة هي المساهم بالأغلبية.⁽²⁾

¹ المرسوم الرئاسي رقم 2- 195 المؤرخ في 01/06/2002 والمتعلق برأس مال سونلغاز .

² المادة رقم 165 من القانون رقم 2- 1 بتاريخ 05/02/2002 الخاص بالكهرباء وتوزيع الغاز.

كما شهدت سنة 2005 التنصيب الرسمي للجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG) وإيصال المؤسسات بمجمع سونلغاز بقرار من السلطات العمومية، كما تم في سنة 2006 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الأشغال بمجمع سونلغاز وهي 4 فروع للتوزيع:

- الجزائر العاصمة ؛
- منطقة الوسط؛
- منطقة الشرق؛
- منطقة الغرب.

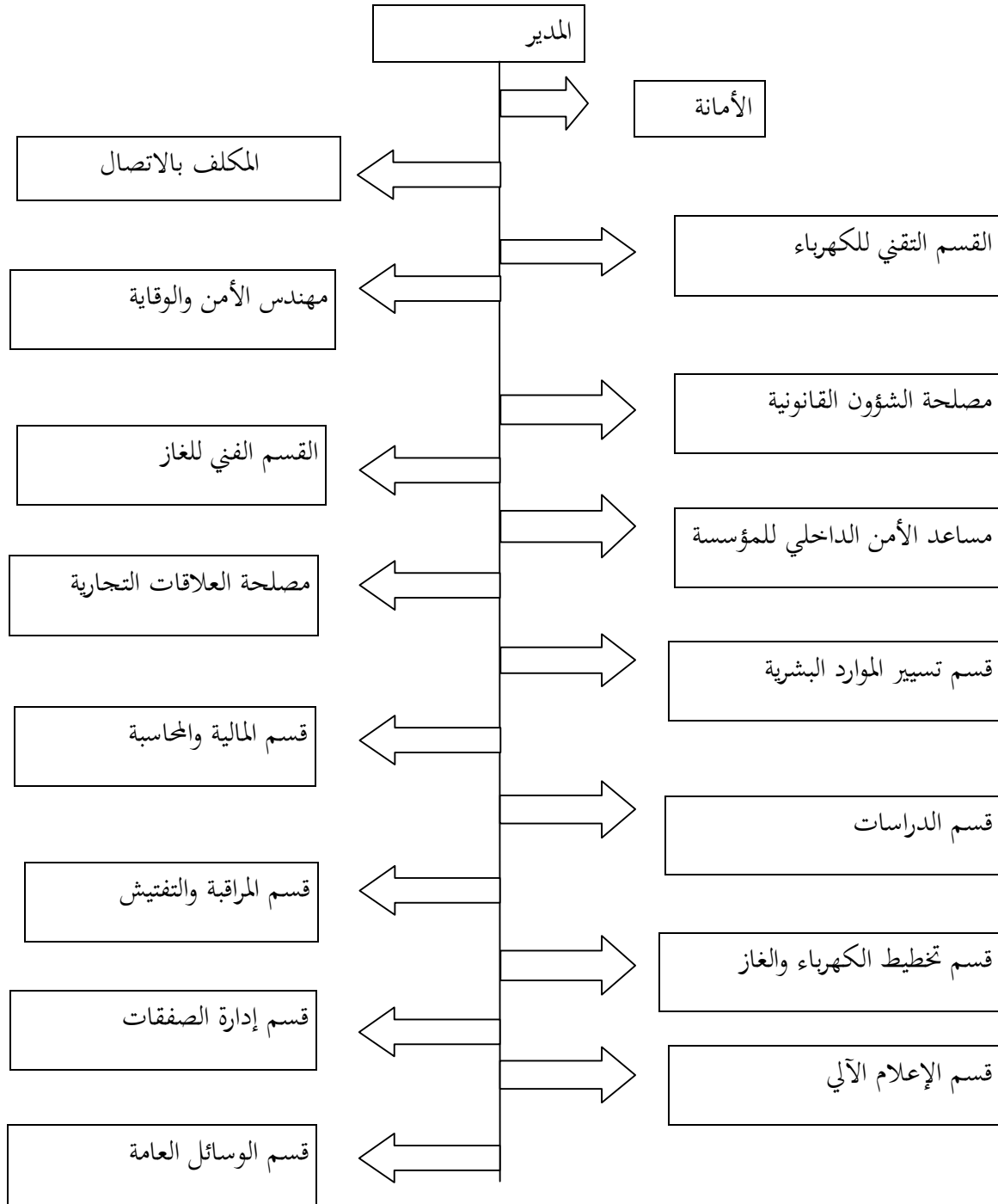
في سنة 2007: عرف مجمع سونلغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز وشركة مشتركة في الاتصالات بين سونلغاز وسونطراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية.

المطلب الثاني: تنظيم شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة-

أنشئت مديرية قالمة سنة 1984م وهي تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، وهي مؤسسة تقوم بتوزيع الكهرباء والغاز ويرمز لها ب: "SDE" تم اكتتابها في 2006/01/01م حيث يقدر رأس مالها ب 24 مليون دينار جزائري، يوجد مقرها في شارع أومرزوق حسين- قالمة- وهي ذات طابع تجاري تهدف إل تحقيق الربح، وهي شركة ذات أسهم تعود ملكيتها للدولة حيث يتراوح عدد عمالها حوالي 350 عامل.

حتى تستطيع الشركة تحقيق أهدافها لا بد لها من هيكل تنظيمي متماسك يمكنها من القيام بمختلف نشاطاتها بالشكل الأمثل وهو ما تسعى شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قامة - لتحقيقه من خلال وضع هيكل تنظيمي وظيفي يبين الوظائف الأساسية للشركة وهو ما يلاحظ على الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل رقم (3-1).

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة -



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة شهر أبريل 2014.

من خلال الشكل أعلاه يمكن تحليل الهيكل التنظيمي كمايلي:

1- **المدير العام:** وهو أعلى سلطة والمسير الأول في الشركة، يقوم باتخاذ القرارات التي تتعلق بكل نشاطات الشركة. ولا يمكن لأي رئيس قسم التصرف دون الرجوع إليه.

2- **الأمانة:** وتمثل أمينة المدير العام وتعمل على تنظيم وتنسيق عمله، وتقوم ب:

- تلقي البريد الوارد وإرسال البريد الصادر؛
- القيام بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع، استقبال الملفات، الإشراف على المكالمات والفاكس؛
- تنظيم مواعيد المدير.

3- **قسم الموارد البشرية:** وتمثل مهمته في القيام بكل ما يتعلق بالموارد البشري مثلاً:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لشركة توزيع الكهرباء والغاز - قائمة -؛
- وضع حيز التنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى للمستخدمين؛
- إعادة تكوين المورد البشري حسب تغيرات ومتطلبات عمل الشركة؛
- تحديد قوائم المستفيدين من الحوافز.

4- **قسم المالية والمحاسبة:** تتمثل مهامه فيمايلي:

- تسيير الوسائل المادية والمالية الموضوعة تحت تصرف الشركة.
- يتكفل برواتب المورد البشري التابع للشركة.
- التكفل بمختلف مراحل عقد الصفقات الخاصة بالمؤسسة ومتابعة تنفيذها.
- المراقبة اليومية الحسابية والتأكد من صحة العمليات.
- القيام بتسجيل مختلف العمليات الحسابية والقيام بتقييدها في دفاتر خاصة.
- تسجيل الملفات الحسابية وإعطائها رقم تسلسلي.
- متابعة العمليات اليومية المالية التي تقوم بها الشركة ومراقبتها خاصة فيما يخص السيولة.

5- **قسم تقنية الكهرباء:** يتكفل بكل ما يتعلق بصيانة الشبكة وتطويرها، وتوجد به أربع مصالح نتعرض لها فيما يأتي:

- مصلحة مراقبة واستغلال الشبكة: تتلخص مهامها في:
- إصدار قرارات توقيف الكهرباء وبرمجتها بسبب الأشغال.
- استعمال الرموز في برامج آلية لتسهيل العمل.

- اقتراح كل تدبير لعقلنة استعمال الوسائل البشرية والمادية والمالية.
- إعداد برامج ومخططات خاصة بالصيانة.

وتوجد ثلاث مصالح خارجية تابعة لمصلحة مراقبة واستغلال الشبكة والتي تتواجد ب: قلمة، واد الزناتي، قلعة بوضبع، حيث توجد دفاتر رسائل بين هذه المناطق والمديرية بقلمة أثناء ممارسة أي عمل وذلك لتسهيل النشاط بين المصالح.

- مصلحة الصيانة: أهم وظيفة لها أن تبقى الشبكة الكهربائية تعمل بشكل جيد من خلال الإصلاحات وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، وقياس الجهد لحماية الأجهزة من احتراقها، وكذا استعمال جهاز التفقد عن حدوث تسرب للغاز.
- مصلحة التحكم بالشبكة عن بعد: وهي وظيفة جديدة مهمتها البحث عن مكان وجود العطل أو مكان وقوع الحادث عن بعد ثم القيام بالإجراءات اللازمة لذلك دون التنقل إلى المكان المقصود.
- مصلحة الدراسات:

- عند طلب الزبون استطاعة كبيرة تتكفل بالدراسات الخاصة بهذه الطلبات وتقوم بإجراء دراسات وبحوث حول الطلب والإمكانيات التي يجب توفرها عند تلبية الطلب.
- القيام بدراسات تنمية الولاية على عشر سنوات، وتوفير الاحتياجات.

6- قسم العلاقات التجارية: والتي تتعامل مع كلا من الزبون العادي (شخص طبيعي) والإدارات بمختلف أنواعها مستشفيات، مصانع، مدارس... إلخ

أما فيما يخص طلبات الزبون فهي تتمثل في إمداده بشبكة كهربائية لمنزل جديد أو في حالة توسيع مصنعه على سبيل المثال، وكذلك معالجة كل المشاكل التي تواجه الزبون العادي وغير العادي (الإدارات)، بالإضافة إلى أنها تتعامل مع الزبون مباشرة من خلال تسديد مستحقات الخدمات التي تقدمها له، كما تتدخل كوسيط بين الإدارة والزبون في حالة طلب شبكة كهربائية أو فتح مناقصة للكهرباء والغاز خاصة بالمقاولين.

7- قسم الإعلام الآلي: تتركز مهمته في كل ما يخص الإعلام الآلي مثلا وضع البرامج والأنظمة الداخلية الخاصة بالإعلام الآلي والتي تسير بها مختلف الملفات أثناء سيرورة العمل، وكذلك إصلاح الأعطاب في الأجهزة وحل كل المشاكل المتعلقة بالإعلام الآلي داخل الشركة.

8- قسم الشؤون العامة: يهتم هذا القسم بتوفير مستلزمات العمل للحفاظ على سيره في ظروف جيدة، فمثلا اقتناء أثاث المكاتب (الخرائن، الكراسي،...) ولوازم المكتب (أقلام، أوراق، حبر، أجهزة إعلام آلي، مواد تنظيف، مكيفات،...)، ولا بد من الاحتفاظ باحتياطي في المخزن لتلبية حاجات المورد البشري.

9- قسم تقنية الغاز: هدفه الأساسي الحفاظ على النوعية الجيدة والاستمرارية للطاقة المقدمة للزبون، وتوجد به ثلاث مصالح: مراقبة واستغلال الغاز، مصلحة صيانة الغاز ومصلحة تطوير الغاز. كما توجد لها أربع مقاطعات بكل من بوشقوف، قلعة بوصبع، قالمة، واد الزناتي. تتمثل مهامه في وضع برنامج سنوي للصيانة من الأخطار (قنوات النحاس في العمارات، الغرف الفولاذية في الطرقات...)، برمجة أعمال لحل مشاكل زيادة استهلاك الطاقة، الربط بين المقاطعات، الربط مع الإدارة العامة (قسنطينة)، والربط مع السلطات.

10- المكلف بالاتصالات: يتمثل دوره في استقبال الاتصالات الخارجية من قبل الزبائن، والقيام بالإجراءات اللازمة للرد عليهم، وكذلك استقبال البريد الوارد والصادر.

11- قسم الأمن: تتمثل مهامه في الحفاظ على أمن الشبكة، فمثلا عند حدوث أعطاب واستقبال اتصالات بخصوص ذلك ينتقل أعان الأمن إلى المكان المحدد وتصليح العطب.

المطلب الثالث: أهداف شركة توزيع الكهرباء والغاز:

نظرا للحجم الذي وصلت إليه شركة توزيع الكهرباء والغاز فهي ترصد أهداف وتطلعات بعيدة المدى تسمح لها باكتساح السوق الوطنية وكذلك أسواق خارجية، وتتمثل هذه الأهداف في:

- إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وتسويقه؛
- نقل الغاز لتلبية حاجات السوق؛
- توزيع الغاز عن طريق القنوات وتسويقه؛
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه منفعة لسونلغاز؛
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة مع شركة جزائرية أو أجنبية؛
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها.

➤ مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق:

شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة - مرتبطة بمهام هي :

- تعطي دخل مستمر بطريقة إستراتيجية المعروفة لدى سونلغاز؛

- تقوم بتقديم خدمات للزبائن أو المجتمع في أحسن صورة، كما تعمل على المحافظة على نفس المستوى من النمو، من خلال الرؤى المستقبلية والدراسات والبحوث التي تتبناها الشركة وذلك باستخدام مورد بشري ذات خبرة وكفاءة؛
- تقوم بالتجارة الطاقوية الكهربائية والغازية في أحسن الشروط مع ضمان النوعية والجودة؛
- تطوير وطرح الخدمات الكهربائية والغازية؛
- تحقيق الأهداف التجارية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها وذلك من خلال التسيير المنظم والفعال وعمليات البحث الطاقوية؛
- القيام بعملية الصيانة في حالة وقوعها بأسرع وقت ممكن؛
- القيام بعملية الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية؛
- القيام بمعالجة المشاكل المختلفة والطلبات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق.

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة:

من خلال دراستنا الميدانية لموضوع دور الإدارة المالية في تحفيز المورد البشري حاولنا إسقاط الجانب النظري من الدراسة على أرض الواقع، وعلى هذا الأساس قمنا باختيار عينة الدراسة التطبيقية واعتمدنا على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات عن الموضوع المتناول وكذا استخدام أساليب إحصائية لتحليل النتائج المتحصل عليها وفق فرضيات الدراسة المقدمة، وهذا ما سنتناوله ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: منهج الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة فهو يهدف إلى وصف الظاهرة والتعرف على مكوناتها من خلال تحليلها وتفسير أسبابها وتحديد العوامل المؤثرة فيها. وذلك من أجل جمع المعلومات وتلخيص الحقائق المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

تمتلك الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تشكيلة واسعة من المديريات الجهوية والفروع الموزعة على مستوى كل ولايات التراب الوطني، وقد تم اختيار هذه الشركة لأنها تسعى باستمرار لاستحداث خدمات جديدة، كما أنها تتميز بسمعة جيدة، وهي شركة إستراتيجية على المستوى الوطني.

ونظرا لاستحالة دراسة كل فرع من فروع الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تم اختيار شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة - كعينة من مجموع الفروع، وعلى هذا الأساس شمل بحثنا الدور الذي تلعبه الإدارة المالية في تحفيز المورد البشري، لذا فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على عينة عشوائية من موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة - وقد حددت العينة ب (20) عاملا.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة:

الأدوات المستخدمة تحكمها طبيعة الموضوع والمنهج المتبع والتي تسمح لنا بجمع المعلومات، فقد استخدمنا أساسا الاستمارة والمقابلة والملاحظة بغية التعرف على كيفية تطبيق نظام الحوافز في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة - ويمكن توضيح هذه الأدوات كمايلي:

أولا: الاستمارة:

تعرف الاستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين

عن طريق البريد⁽¹⁾. فهي أداة تستخدم في الأبحاث الميدانية لجمع البيانات والتعرف على الأداء والاتجاهات ومختلف الظروف الاجتماعية والاقتصادية للأفراد وحدات عينة البحث، وهي عبارة عن مطبوعات توزع على العينة ونظرا لسهولة الوصول إلى أفراد العينة مجال الدراسة فقد تم تسليم الاستمارة باليد لمعظمهم والعودة لاحقا لاسترجاعها.

ثانيا: المقابلة:

إضافة إلى الاستمارة استعملنا المقابلة التي يمكن تعريفها " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية ".

حيث تم استعمال المقابلة مع الاستمارة للحصول على بعض المعلومات الإضافية التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة فقط خاصة على مستوى قسم الموارد البشرية. وانصبت مقابلاتنا في استجواب رؤساء المصالح والأقسام والموظفين في شكل أسئلة متنوعة ومتفرقة، والتي سمحت لنا بالإجابة على الأسئلة التي كان يلغها الغموض وعدم الوضوح، كالمعلومات الأولية عن الشركة وعن طبيعة الحوافز التي تمنحها ودور الإدارة المالية في ذلك مما ساعدنا في الحصول على بعض الحلول والاقتراحات قصد الاهتمام أكثر بالموارد البشري ومعرفة احتياجاته.

ثالثا: الملاحظة:

تم كذلك استعمال الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستمارة والمقابلة من جمع البيانات حول عينة الدراسة، فأنشاء التجول في أقسام وإدارات الشركة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين ومدى تنظيم العمل والترتيب الداخلي للمكاتب والأقسام وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد مع بعضهم والأفراد ورؤسائهم.

كما تأكد لنا من خلال الملاحظة صدق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة.

رابعا: الوثائق والمطبوعات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والمطبوعات الموجودة على مستوى الشركة، كالهيكلة التنظيمي الخاص بالشركة مثلا، والإطلاع على مختلف الوثائق الخاصة بالدراسة.

¹عمار بوحوش وآخرون، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1999، ص 101.

المبحث الثالث: عرض وتفسير نتائج البحث الميداني.

بعدها تم التقديم العام بالدراسة الميدانية، والتعرف على أهم الأدوات التي تم اعتمادها في جمع المعلومات الخاصة بعينة الدراسة، سيتم في هذا المبحث عرض وتفسير نتائج هذه الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الاستمارة:

في هذا المطلب سيتم تحليل الاستمارة للتعرف على دور الإدارة المالية في تحفيز المورد البشري في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة -

تحليل البيانات الشخصية: وتتمثل في المعلومات التالية: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، طبيعة العمل، المنصب الإداري، القسم، الأقدمية في العمل.

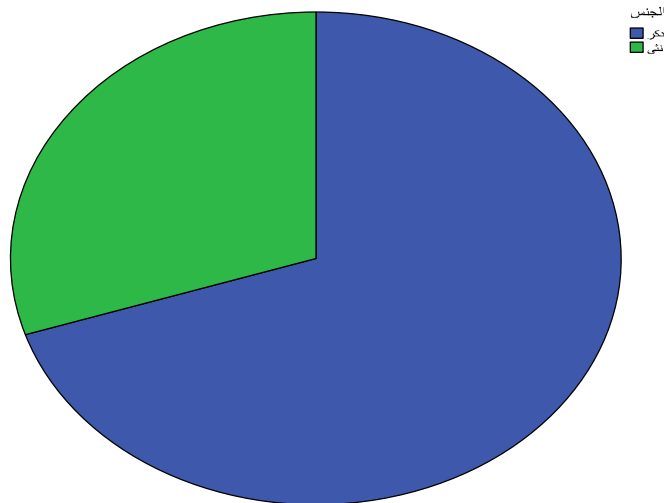
■ الجنس:

جدول رقم(3 - 1): يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
ذكر	14	70	70
أنثى	6	30	100
المجموع	20	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (3 - 2): يمثل توزيع الأفراد حسب الجنس.



يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن ما نسبته 70% من العمال يمثلون أكبر فئة لعينة الدراسة ذكور، أما 30% تمثل فئة الإناث.

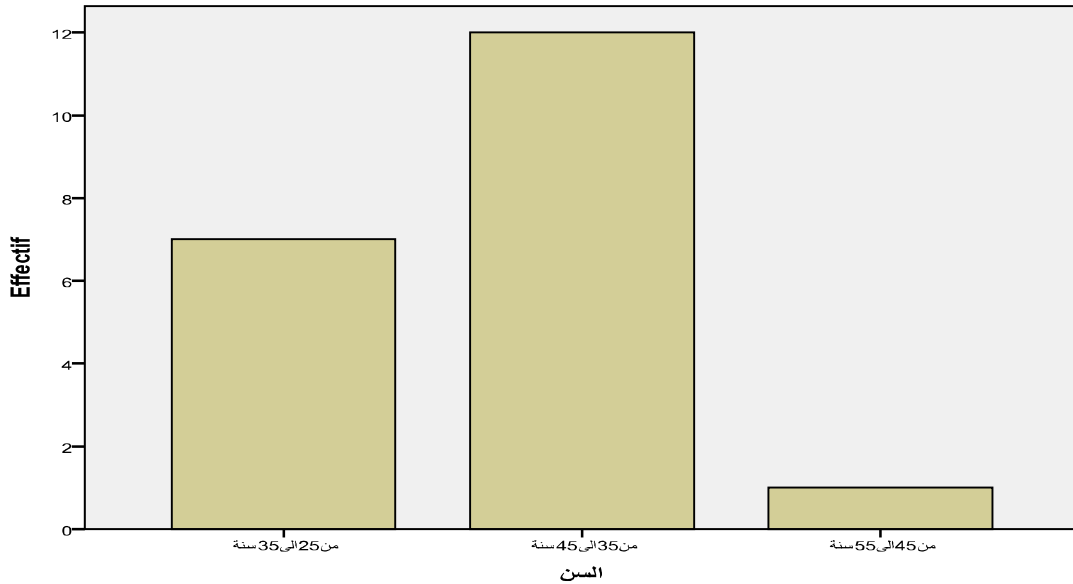
■ السن:

الجدول رقم (3-2): يوضح توزيع الأفراد حسب السن:

السن	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
أقل من 25	0	0	0
من 25 إلى 35 سنة	7	35	35
من 35 إلى 45 سنة	12	60	95
من 45 إلى 55 سنة	1	5	100
55 فما فوق	0	0	0
المجموع	20	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب السن.



من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أكبر فئة عمرية لعينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 35 إلى 45 سنة بنسبة 60%، تليها فئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 35%، وفي الأخير الفئة من 45 إلى 55 سنة بنسبة 5%.

▪ الحالة المدنية:

الجدول رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
أعزب	3	15	15
متزوج	17	85	100
مطلق	0	0	0
أرمل	0	0	0
المجموع	20	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أنه ما نسبته 85% متزوجين، أما غير المتزوجين (أعزب) فيمثلون نسبة 15%.

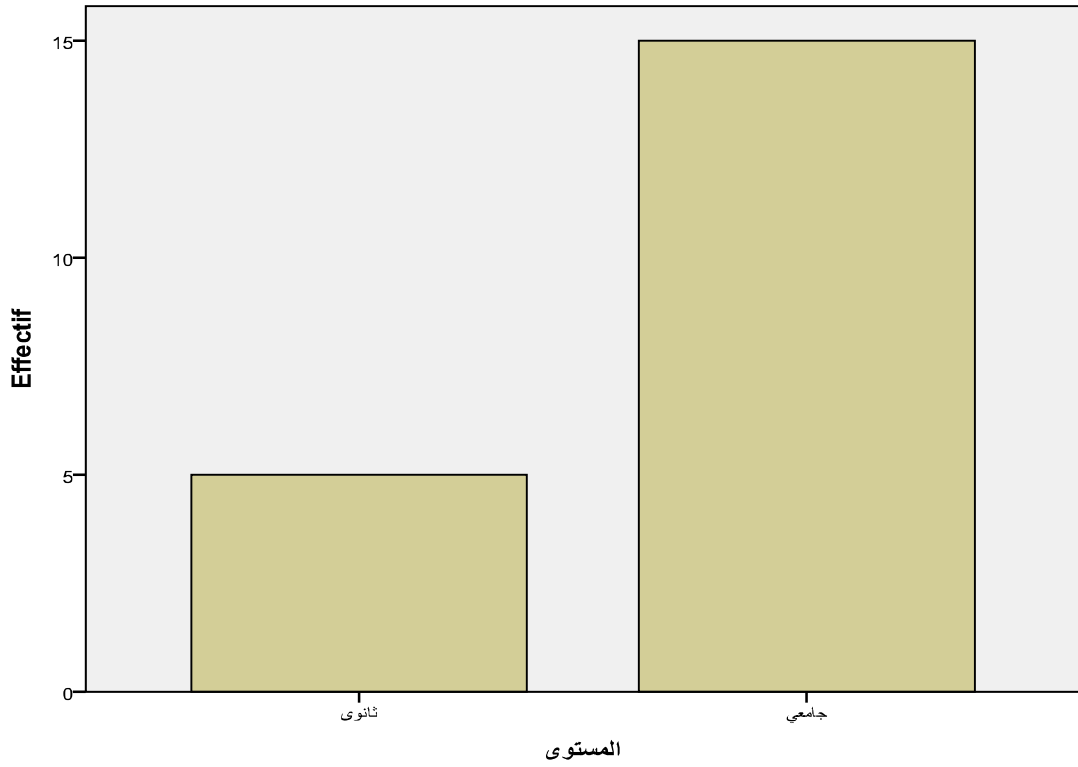
▪ المستوى التعليمي:

الجدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
دون المستوى	0	0	0
إبتدائي	0	0	0
متوسط	0	0	0
ثانوي	5	25	25
جامعي	15	75	100
المجموع	20	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (3 - 4): التمثيل لبياني لأفراد العينة حسب المستوى العلمي.



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن الذين لديهم مستوى جامعي يمثلون أكبر نسبة 75%، يليهم الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 25%.

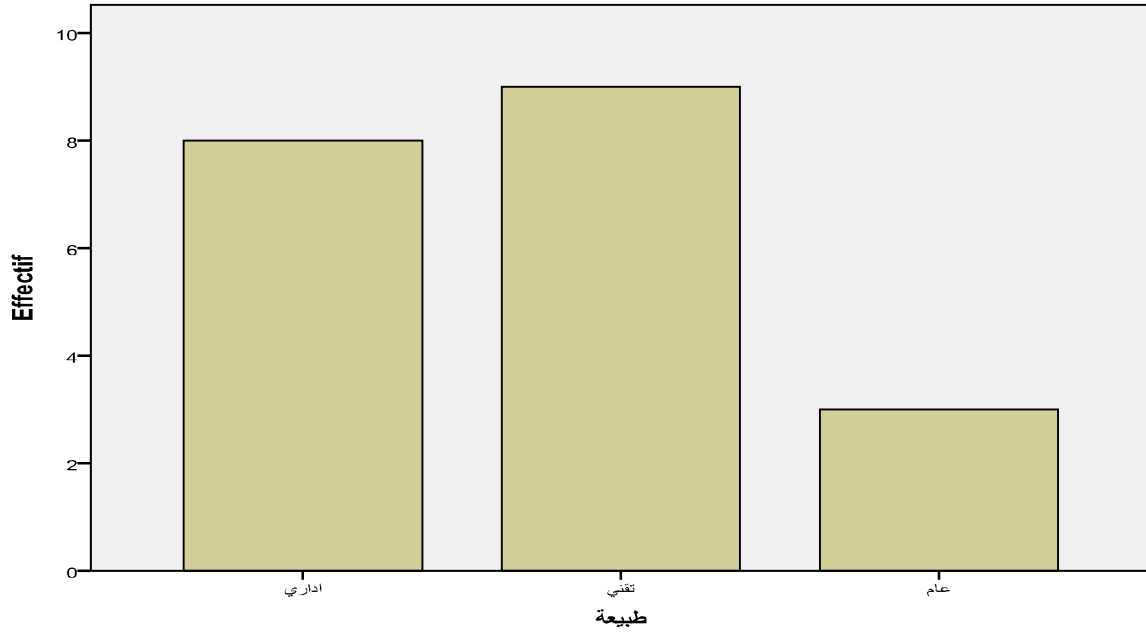
■ طبيعة العمل:

الجدول رقم (3 - 5): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل:

النسبة التراكمية%	النسبة%	التكرار	طبيعة العمل
40	40	8	إداري
85	45	9	تقني
100	15	3	عام
-	100	3	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب طبيعة العمل.



يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن عدد الأفراد الذين طبيعة عملهم تقني يمثلون أكبر نسبة 45%، يليهم مباشرة الذين طبيعة عملهم إداري بنسبة 40%، أما الذين طبيعة عملهم عام فيمثلون نسبة 15%.

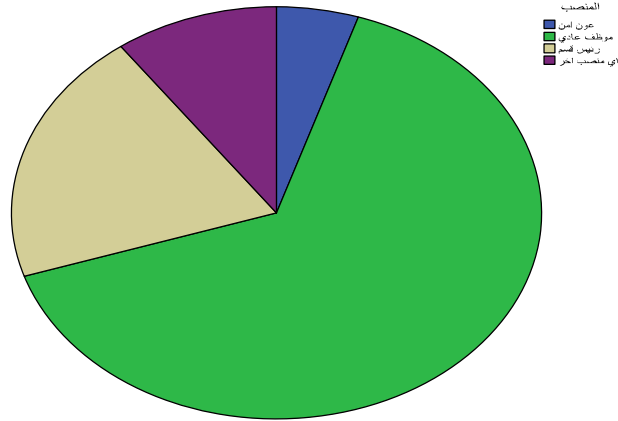
■ المنصب الإداري:

جدول رقم (3-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب.

المنصب	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
عون آمن	1	5	5
موظف عادي	13	65	70
رئيس قسم	4	20	90
أي منصب آخر	2	10	100
المجموع	20	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

الشكل رقم (3 - 6): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المنصب.



يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أكبر توزيع تكراري كان من نصيب الموظفين العاديين بنسبة بلغت 65% ثم يأتي بعد ذلك رؤساء الأقسام بنسبة 20% وأقل نسبة عون أمن 5% وهذا يعني أن أكبر عدد من الموظفين يعملون في منصب موظف عادي.

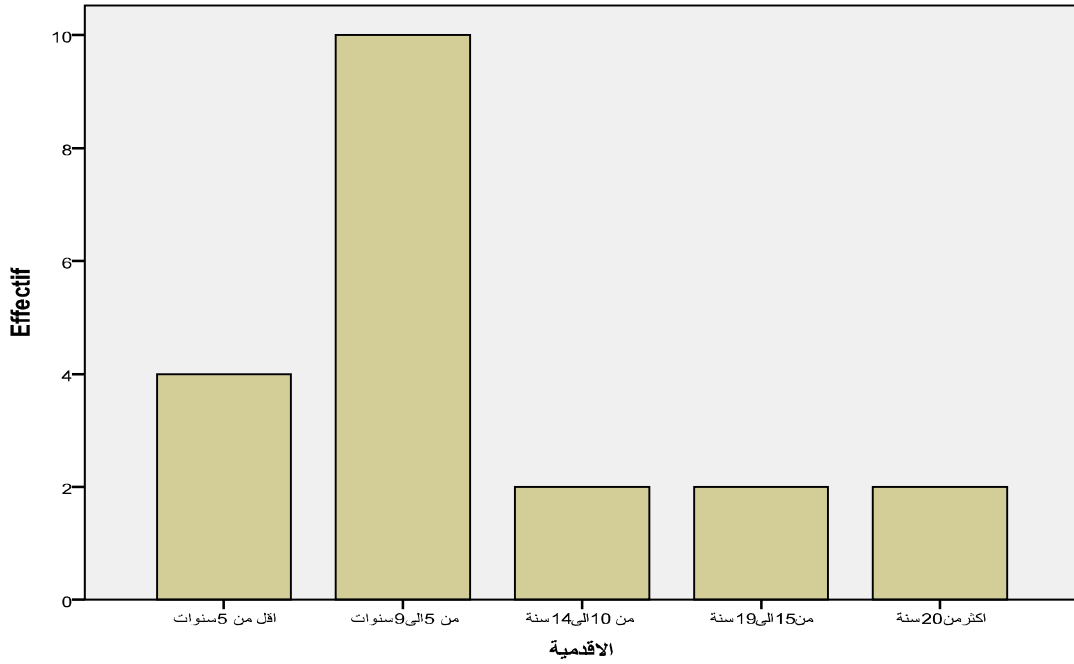
■ الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (3 - 7): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %	النسبة التراكمية %
أقل من 5 سنوات	4	20	20
من 5 إلى 9 سنوات	10	50	70
من 10 إلى 14 سنة	2	10	80
من 15 إلى 20 سنة	2	10	90
أكثر من 20 سنة.	2	10	100
المجموع	20	100	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (3-7): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.



يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة يمثلها الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم في العمل من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 50%، ثم الذين تتراوح الأقدمية في عملهم أقل من 5 سنوات، ثم الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم في العمل من 10 إلى 14 سنة بنسبة 10% وكذلك من 15 إلى 19 سنة بنسبة 10%، وأخيرا الأكثر من 20 سنة نسبتهم 10%، ومن ثم يتضح أن عامل الأقدمية في المؤسسة هو مزيج بين عنصر الشباب الذي يفتقد للخبرة وعنصر الكهول الذين يتمتعون بالخبرة الكافية لتحسين وتطوير العمل.

المحور الأول: الإدارة المالية لها دور كبير في التحفيز (س):

الجدول رقم (3-8): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل(س).

الخيارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق	0.93	3.85	س1
موافق	0.98	3.65	س2
محايد	1.25	3.25	س3
محايد	1.2	3.1	س4
محايد	1.4	2.75	س5
موافق	1.18	3.60	س6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

حيث أن (س1، س2، ... تمثل العبارات الخاصة بالمحور الأول من 1، 2، ... على التوالي).

من خلال الجدول رقم (3- 8) يتضح أن معظم الإجابات تقع ضمن الخيار محايد (س3، س4، س5) بمتوسطات حسابية (3.25، 3.1، 2.75) وانحراف معياري (1.25، 1.2، 1.4) على التوالي.

بينما (س1، س2، س6) كانت الإجابات بالموافقة بمتوسط حسابي (3.85، 3.65، 3.60) وبانحراف معياري (0.93، 0.98، 1.18) على التوالي.

المحور الثاني: التحفيز عامل أساسي لزيادة دافعية المورد البشري (ع):

الجدول رقم (3- 9): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة ل(ع):

العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الخيارات
ع1	5.02	06	غير موافق
ع2	0.91	04	موافق
ع3	5.13	5.7	غير موافق تماما
ع4	0.83	4.2	موافق تماما
ع5	0.80	4.3	موافق تماما
ع6	1.15	3.8	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

حيث أن (ع1، ع2، ... تمثل العبارات الخاصة بالمحور الثاني من 1، 2، ... على التوالي).

من خلال الجدول رقم (3- 9) يتضح أن معظم الإجابات موافقة تماما (ع4، ع5) التي حققت وسط حسابي (4.2، 4.3) وانحراف معياري (0.83، 0.80) على التوالي.

أما بالنسبة للخيار موافق فكانت (ع2، ع6) بوسط حسابي (04، 3.8) وبانحراف معياري (0.91، 1.15) على التوالي.

المحور الثالث: يتغير نوع الحافز بتغير حاجة المورد البشري (ص):

الجدول رقم (3-10): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة ل(ص):

الخيارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق	2.19	2.5	ص1
محايد	1.17	2.7	ص2
محايد	1.39	2.95	ص3
محايد	1.2	2.9	ص4
غير موافق	1.3	2.35	ص5
غير موافق	1.29	2.25	ص6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

حيث أن (ص1، ص2،... تمثل العبارات الخاصة بالمحور الثالث من 1، 2،... على التوالي).

من خلال الجدول رقم (3-10) يتضح أن معظم الإجابات كانت محايدة (ص2، ص3، ص4) بمتوسط حسابي (2.7، 2.95، 2.9) وانحراف معياري (1.17، 1.39، 1.2) على التوالي.

أما الإجابات غير الموافقة فكانت بالنسبة ل(ص5، ص6) بمتوسط حسابي (2.35، 2.25) وانحراف معياري (1.3، 1.29) على التوالي، بينما الموافقة كانت (ص3) بمتوسط حسابي (03.5) وانحراف معياري (1.19).

المحور الرابع: يوجد نظام للحوافز بشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمه - (ن):

الجدول رقم (3-11): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة ل (ن):

الخيارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
موافق	1.35	3.55	ن1
موافق	1.31	3.45	ن2
محايد	1.05	3.2	ن3
موافق	0.93	4.15	ن4
موافق	0.94	3.95	ن5
موافق	0.81	4.15	ن6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

حيث أن (ن1، ن2، ... تمثل العبارات الخاصة بالمحور الرابع من 1، 2، ... على التوالي).

من خلال الجدول رقم (3- 11) يتضح أن معظم الإجابات كانت بالموافقة (ن1، ن2، ن4، ن5، ن6) بمتوسطات حسابية (3.55، 3.2، 4.15، 3.95، 4.15) وبانحراف معياري (1.35، 1.31، 0.93، 0.94، 0.81) على التوالي.

المطلب الثاني: نتائج البحث الميداني:

من خلال قيامنا بهذا البحث تم التوصل إلى جملة من النتائج بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة - بالاعتماد على المحاور الرئيسية للاستمارة الموجهة لعمال الشركة، وذلك لمعرفة نظام الحوافز المطبق في الشركة ودور الإدارة المالية في وضعه.

المحور الأول: الإدارة المالية لها دور كبير في التحفيز:

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن معظم العمال موافقين على أن الإدارة المالية تمنح الحافز المادية ويرجع ذلك لاهتمام الإدارة بتلبية حاجات العاملين بها، كما يتضح أن العمال موافقون على أن الحوافز وسيلة تستخدمها الإدارة لتحث العاملين على العمل، وذلك لبذل مزيد من الجهد وإتقان العمل، كما اتضح أن معظم العمال يقومون بدورات تدريبية وتكوينية لتحسين أدائهم، ومن هنا نستنتج أن الشركة تهتم بتكوين العمال لرفع مستوى أدائهم وتشجيعهم على استيعاب تكنولوجيا جديدة واستخدامها بكفاءة عالية.

المحور الثاني: التحفيز عامل أساسي لزيادة دافعية المورد البشري:

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن معظم العمال موافقين تماما على أن توفير سكن وظيفي يزيد دافعيتهم للعمل، وتقوية روح الإلتزام لديهم والشعور بالراحة والتفرغ للعمل بذهن صاف، وكذلك توفير مطعم ومصلى يحفز العمال فيبدلون قصارى جهدهم وعطائهم للشركة.

كما يتضح أن العمال يفضلون الحوافز المعنوية لأنها تشعرهم بالاهتمام والتقدير والشكر من طرف إدارة الشركة، مما يجعلهم يحترمون رؤسائهم وتقوية الروابط والتعاون بينهم.

المحور الثالث: يتغير نوع الحافز بتغير حاجة المورد البشري:

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن العمال موافقون على أن الأجر الذي يتقاضونه يمثل أكبر حافز لهم، فهو الذي يساعدهم على توفير حاجات معيشتهم ويشجعهم على العطاء أكثر، وهذا راجع لاهتمام الشركة بالعدالة في الأجور وفي أسس حساباتها حسب وظيفة كل عامل بشكل يحرك جهود العمال نحو أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها وتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقت العمال الإبداعية والابتكارية لأن العامل

يرى نتيجة مادية مرتبطة بسلوكه، كما أن اختيار الوقت المناسب لمنح الحوافز يلعب دور كبير في رضا العمال عن الشركة.

المحور الرابع: يوجد نظام للحوافز بشركة توزيع الكهرباء والغاز - قالمة -

من خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أن العمال موافقون على أن الحوافز تعمل على دفع العمال إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية تسمح للزبائن بتكوين صورة جيدة عن الشركة، فهذه الأخيرة تسعى إلى تلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم عن طريق الحوافز سواء كانت فردية أو جماعية، فالشركة تعمل على إرضاء عمالها للتأثير فيهم ورفع مستوى أدائهم لزيادة مردودية الشركة وتحسين سمعتها وصورتها أمام المجتمع الذي تنشط فيه.

المطلب الثالث: اقتراحات البحث الميداني:

في ظل نتائج البحث الذي قمنا به نقدم فيما يلي بعض التوصيات والاقتراحات التي تفيد الشركة في تطبيق نظام حوافز فعال يؤدي إلى تحقيق أهدافها وأهداف العمال معا:

- منح الحوافز على أساس التميز في العمل والأقدمية؛
- توزيع الحوافز بصورة عادلة لأن الشفافية والعدالة في ذلك تنمي روح الانتماء لدى العمال وتشجعهم على بذل المزيد من الجهد وإتقان العمل؛
- على الشركة توفير خدمات النقل، السكن الوظيفي، المطعم، مصلى للعمال من أجل زيادة دافعيتهم للعمل وجعلهم أكثر انضباطا؛
- تقديم حوافز توافق الجهد المبذول؛
- محاولة الشركة دراسة ومعرفة الأوضاع الخاصة بعمالها واغتنام الفرص في منح مساعدات لهم لكسب ولائهم وذلك عن طرق الحوافز؛
- الوقت يلعب دور كبير في التأثير على العمال، فالشركة عليها أن تختار الوقت المناسب لمنح الحوافز؛
- لتحقيق أهداف الشركة لا بد لها من مراعاة أهداف العمال، فإذا كانت أهداف الشركة تتناقض مع أهداف العمال فهذا يعني انتهاء الشركة، وبالتالي يجب الأخذ بعين الاعتبار أهداف العمال والشركة معا لضمان استمرارها وتطورها وازدهارها.

المطلب الرابع: سياسة التحفيز في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة -

تعمل الإدارة على استخدام نظام الحوافز لترغيب العمال في العمل وحثهم على الأداء الجيد، من أجل إنتاج أكبر كمية بأفضل نوعية، وكذلك تقديم الخدمات بأسلوب جيد وراق للحفاظ على سمعة الشركة لزيادة ثقة المتعاملين معها واستمرارية التعامل في المستقبل.

تقوم الإدارة المالية بشركة توزيع الكهرباء والغاز - قسنطينة - بتحديد ميزانية الحوافز التي توجهها لمديرية قالمة وعلى أساسها تخصص نسبة الحوافز بمختلف أنواعها من ترقية، علاوات، منح المرودية وغيرها، وكذلك تحدد برامج تدريبية لجميع الاختصاصات التي تحتاجها الشركة.

وبعد تلقي شركة توزيع الكهرباء والغاز - قالمة - هذه المعلومات، يقوم قسم الموارد البشرية باختيار الأشخاص المؤهلين للفوز بهذه الحوافز، ويتم ذلك بكل عدالة وشفافية للحفاظ على روح التعاون والاحترام بين عمال الشركة ويمكن عرض بعض أنواع الحوافز المستخدمة في الشركة كمايلي:

- الترقية: وتمنح للعمال الذين لهم أقدمية في العمل أو حققوا عملا متميزا؛
- منحة المرودية الفردية: تمنح للعمال الذين يحققون مرودية عالية أكبر من العادة؛
- توزيع جزء من الأرباح المحققة في نهاية كل سنة على عمال الشركة؛
- إعداد حفلات ترفيحية وتكريم بعض العمال بتقديم المنح؛
- منح عطل سنوية، عطل خاصة مثلا في حالة الزواج، إبرام عقد الزواج ثلاثة أيام، ختان الأطفال ثلاثة أيام؛
- منح رخص بالغياب مدة خمسة أيام في السنة؛
- منح أوسمة العمل والاستحقاق وتختلف باختلاف مدة العمل:
 - 15 سنة: ميدالية برونزية؛
 - 20 سنة ميدالية فضية؛
 - 25 سنة ميدالية ذهبية؛
 - 30 سنة ميدالية قرمزية؛
 - 35 سنة لوحة شرف.
- تقديم خدمات اجتماعية من طرف مديرية عنابة كالقيام بالرحلات، منح العمرة للعمال عن طريق القرعة كل سنة أما فيما يخص هذا العام فستكون في (جوان 2014).

خاتمة الفصل:

في دراستنا التطبيقية هذه حاولنا إعطاء صورة واقعية على دور الإدارة المالية في تحفيز المورد البشري من خلال دورات تدريبية، أوسمة العمل والاستحقاق، رحلات ترفيهية، العمرة وغيرها، بصفة خاصة في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة -

فقد اعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الوسائل كمصادر لجمع المعلومات وتحصيلها كالأستمارة كأداة أساسية للدراسة وكذلك الاستعانة بالمقابلة والملاحظة، وقد تبين لنا أن شركة سونلغاز تتبنى نظام للحوافز لكنه يعاني من نقائص كعدم مراعاة الوقت في التحفيز على سبيل المثال، لذا لابد عليها من النظر فيه وتعديله بما يتماشى ومتطلبات التغيرات الاقتصادية الحاصلة وحاجات العمال المتغيرة باستمرار حتى يكون ذا فعالية ونجاعة لصالح الشركة.

الحوافز هي وسيلة من بين الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل توجيه سلوك وتصرفات العمال، سواء كان من أجل الحث على القيام بعمل محدد أو عدم إتباع سلوك محدد، فالمؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها والعمل على زيادة من مستوى أدائها ورفع مكانتها.

فالإدارة المالية بمفهومها الواسع تلعب دور كبير وهام في تحفيز المورد البشري، فباختلاف الحوافز التي تمنحها الإدارة المالية سواء كانت مادية أو معنوية جماعية أو فردية، فهي تعمل على تلبية حاجات ورغبات العامل وتحقيق أهدافه.

إن الارتباط الحاصل والملزم بين حصول العامل على التحفيز والأداء الذي قام به هو السبب الوحيد في مدى فعالية الحوافز وتأثيرها على العامل، كما تتخذ الحوافز صوراً مختلفة فهي إما إيجابية أو سلبية والتي بدورها تعمل على انضباط المورد البشري وإشباع حاجاته.

لما فيما يخص دراستنا لواقع دور الإدارة المالية في تحفيز المورد البشري في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمه - فإن الشركة لم تصل إلى المستوى الذي يولي اهتمام كبير للحوافز من خلال الدور والسياسات التي تتبعها الإدارة المالية فهي لم تستغل نظام الحوافز بالطريقة المثلى ولم تتبع طرق علمية وأسس صحيحة لإثارة دافعية عمالها واستغلال إمكانياتهم وطاقاتهم بشكل جيد، وذلك راجع إلى أن الشركة غير واعية ومدركة للدور الذي تلعبه الحوافز في التأثير على المورد البشري ومدى تأثير ذلك على مستقبل الشركة.

وفي الأخير نصل إلى أن الشركة تقدم حوافز لكنها غير كافية وهذا حسب رأي العمال، فالتحفيز الذي تقدمه الشركة للعمال يكون بشكل أوامر من الإدارة العليا - قسنطينة - فهي تقوم إلا بتنفيذ ما يطلب منها وفي الإطار المحدد لها، فهي لا تقوم بوضع الحوافز ولا ببرمجتها على الأسس التي تناسبها.

ومن هذه الدراسة يمكن أن يتضح لنا بأنه ليس كل شخص يمكن دفعه للعمل بنفس الأسلوب أو الأدوات: فما يرغب فيه شخص قد لا يهم شخص آخر على الإطلاق، وعلينا أن ندرك أن هناك اختلافاً بين العمال، فخلفية كل موظف هي أهدافه، طموحاته، وخبرته التي يمكن أن توضح إلى حد كبير رغباته، كذلك يجب عدم الخلط بين المعنويات والدوافع فيمكن أن يكون العمال سعداء ومبتهجين ولكن ليس هناك ما يدفعهم لزيادة إنتاجيتهم، ويجب العمل على الربط المباشر بين الحافز ومستوى الأداء، والعمل على تنفيذ المكافآت وتوقيع الجزاءات في أسرع وقت ممكن، فكلما اتسع الحيز الزمني بين الأداء والمقابل ضعف تأثيرها، أيضاً جعل العمل ممتعا فالأعمال غير الجذابة لا تدفع الموظفين.

ومن خلال ما سبق يمكننا تقديم التوصيات التالية:

- يجب إعادة النظر في برامج وسياسات التحفيز في شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق - قالمة -؛
- لا بد من اختيار الوقت المناسب لمنح الحوافز للتأثير إيجابا على نفسية العمال؛
- تقديم الحوافز بمختلف أنواعها حسب حاجة كل عامل تلبية لأهدافه وطموحاته؛
- مراعاة التطورات والتغيرات الاقتصادية التي تلعب دورا مهما في حياة العمال.

قائمة المراجع:

➤ الكتب بالعربية:

- 1- أحمد بوراس وآخرون، "الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الواقع والتحديات"، جامعة 8 ماي 1954م، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2008م.
- 2- أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 2006م.
- 3- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون رقم طبعة.
- 4- أحمد محمد غنيم، "الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، بدون رقم طبعة، 2008م.
- 5- أندرو دي سيزلافي، مارك جي والاس، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991م.
- 6- جين سميث، "تحفيز الأفراد"، قسم الترجمة بدار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006م.
- 7- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002م.
- 8- دريد كامل آل شبيب، "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2009م.
- 9- رضا اسماعيل البسيوني، "الإدارة المالية"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008م.
- 10- زياد سليم رمضان، "أساسيات في الإدارة المالية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 1996م.
- 11- سليمان أبوصيحا، "الإدارة المالية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، بدون رقم طبعة، 2008م.
- 12- شفيق رضوان، "السلوكية والإدارة"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ط1، 1994م.

- 13- عادل حرحوش صالح وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2003م.
- 14- عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008م.
- 15- عبد الحليم كراحة وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2006م.
- 16- عبد الرؤوف جابر، "الرقابة المالية والمراقب المالي من الناحية النظرية"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2004م.
- 17- عبد الستار مصطفى الصباح، "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007م.
- 18- عبد العزيز النجار، "أساسيات الإدارة المالية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 2007م.
- 19- عبد الغفار حنفي، "الإدارة المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 1997م.
- 20- عدنان تايه النعيمي وآخرون، "الإدارة المالية النظرية والتطبيق"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، 2008م.
- 21- عدنان تايه النعيمي وآخرون، "أساسيات في الإدارة المالية"، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007م.
- 22- علي سلمى، "السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة، والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون رقم طباعة.
- 23- علي عباس، "الإدارة المالية"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م.
- 24- عليان الشريف وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2007م.
- 25- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005م.
- 26- عوف محمود الكفراوي، "الرقابة المالية النظرية والتطبيق"، مطبعة الإنتصار، الإسكندرية، ط3، 2005م.
- 27- عوف محمود الكفراوي، "الرقابة المالية النظرية والتطبيق"، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 1989م.

- 28- فايز سليم حداد، "الإدارة المالية"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2010م.
- 29- فايز عبد الكريم الناظور، "التحفيز ومهارات تطوير الذات"، دار أسامة للشرق والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011م.
- 30- فلاح حسن الحسيني، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2006م.
- 31- محمد رمضان القذاحي، "العلوم والسلوك في مجال الإدارة والإنتاج"، دار النشر، عمان، بدون طبعة، 2000م.
- 32- محمد صالح الحناوي وآخرون، "الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة.
- 33- محمد صالح الحناوي وآخرون، "الإدارة المالية والتحليل المالي لمشروعات الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 2005م.
- 34- محمد صالح الحناوي، "الإدارة المالية والتمويل"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون رقم طبعة، 1999م.
- 35- محمد طنيب وآخرون، "الإدارة المالية في القطاع الخاص"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009م.
- 36- محمد علي العامري، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007م.
- 37- محمد فاتح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار حامد للشرق والتوزيع، عمان، ط1، 2004م.
- 38- مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005م.
- 39- مفلح محمد عقل، "مقدمة في الإدارة المالية"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009م.
- 40- منير نوري وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011م.
- 41- مؤيد عبد الرحمان الدوري وآخرون، "أساسيات الإدارة المالي"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013م.

- 42- نادر احمد أبو شيخة، "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010م.
- 43- ناصر محمد العديلي، "إدارة السلوك التنظيمي"، مرمر للطباعة والنشر، الرياض، ط1، 1993م.
- 44- نعيم إبراهيم الطاهر، "تنمية الموارد البشرية"، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م.
- 45- هيثم الغاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافئات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007م.
- 46- يوسف رجيم الطائي، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2006م.

➤ الكتب بالفرنسية:

- 1- Herman .simon .le& chapion . cache& dola Performance. Comment devenir,=1.mondial Quand on Estune PmE ,edition dunod Pari&, 1998

➤ المذكرات:

- 1- جدي ياسر وآخرون، "أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم العلوم التجارية، تخصص تقنيات البيع وإدارة العلاقة مع الزبون، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45 قالمة، 2013/2012.
- 2- الصيفي زينة وآخرون، "دور الإدارة المالية في نجاح إستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة مروة السنابل بسدراتة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 45، 2013/2012.

الملخص:

إن للإدارة المالية دور فعال في تحفيز المورد البشري والتأثير على سلوكه وتصرفاته والذي ينعكس على الأهداف العامة للمؤسسة، فهناك علاقة وارتباط واضح بين الحوافز، الحاجات والدوافع، فنظام الحوافز يكون ذا نجاعة وفعالية إذا بني على أسس ومعايير صحيحة تسمح بالتأثير على دافعية العمال وحثهم على التمسك بعملهم، فاختيار الوقت المناسب لمنح الحوافز يكون له وقع كبير على نفسية العمال فهنا يكمن دور الإدارة في اختيار الوقت المناسب، نوع الحافز المناسب وحاجة العمال للعمل على تليتها وتقوية روابط الولاء وروح الانتماء.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الإدارة المالية، الدور، الدوافع، المورد البشري،

Abstract:

The financial management has an active role in stimulating the human resource and an impact on his behavior and his actions , which is reflected in the overall goals of the institution , there is a relationship and a clear link between the incentives , the needs and the motivations , the system of incentives is of the efficacy and effectiveness if it is built on the principles and criteria of valid which permit to influence the motivation of workers and urged them to hold on to their work , choosing the right time to give incentives have a significant impact on the psyche of workers Here lies the role of the administration in choosing the appropriate time , the type of the proper motivation and the need of workers to work to meet them and strengthen ties of loyalty and sense of belonging .

Key words: stimulus , financial management , role, motivation , human resource ,