الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المرجع:...../2019

فرع: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

مساهمة القيادة الإستراتجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية (ل.م.د)

تخصص " مالية المؤسسة "

إعـــداد الطالبتين:

- **بن جعفر فايزة**
- **بوزغول إيمان**

تحت إشراف:

سناء طباخي

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
حريز هشام	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
طباخي سناء	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
بعلي حسني	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

والحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

شكر وتقدير

الحمد لله... الحمد لله عز وجل على عونه لنا ونشكره على فضله فهو المعان والمستعان وهو الذي وفقنا لانجاز هذا العمل وإتمامه ونتقدم بالشكر الجزيل مصداقا لقوله تعالى «لئن شكرتم لأزيدنكم»

إلى الأستاذة المشرفة «طباخي سناء»

الذي تكرمت بقبول الإشراف على بحثنا هذا وتوجيهنا ومتابعة عملنا برأيها السديد ونصائحها القيمة وفقها الله.

كما لا ننسى التقدم بخالص الشكر والعرفان الجميل للذين قدموا لنا المساعدة في مؤسسة مطاحن بني هارون محل التربص.

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

فشكرا جزيلا

فايزة وإيمان

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك "الله جلا جلاله".

إلى من بلغ الرسالة وأدي الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم".

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عز وجل "...واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب ولم يبخل علي يوما بشيء إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار أدام الله عليه بصحة وعافية أبي العزيز "إبراهيم".

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى القلب الناصع بالبياض إلى من كان دعائها سر نجاحي أمي الغالية"مسعودة".

إلى من عشت معهم براء طفولتي فلم أتصور الدنيا بعيدة عنهم

- إخواني: بلال- عيسى وزوجته هدى.
- أخواتي: نوال- مفيدة – شريفة – حكيمة وأزواجهم.

إلى الكتاكيت: عبد الله- عبد الجليل- علاء الدين- صالح- عبد العزيز- إسلام- إبراهيم- هشام- نورهان- أماني- حنين- لينا.

إلى كل العائلة:عماتي- خالاتي- أخوالي وكل أزواجهم وأولدهم.

إلى صديقاتي التي تقاسمت معهم احلي أيامي: هدى- زينة- ليندة- إيمان- نسيمة- رحمة- أسيا.

إلى من نساه قلمي وذكره قلبي.

فايزة

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك.....ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.....ولا تطيب الجنة إلا برؤية الله جل جلاله فعظيم الشكر والامتنان أولا وأخيرا لله عز وجل الذي نصرنا وأيدنا بقدرته وأعطانا الصبر والقوة على إتمام هذا العمل.

إلى والدي الكريم بؤرة النور التي عبرت بنا نحو الأمل والأماني الجميلة الرجل الذي نسلنا من مدرسته العلم والمعرفة،وتربيتنا على مكارم الأخلاق ومحاسنها،الرجل الذي غرس في نفسي حب الطموح والاجتهاد والصبر والمثابرة والتطلع إلى المستقبل بنفس أبية تطمح أن تكون دائما في المقدمة.

إلى والدتي الحبيبة أطال الله بقائها ومتعها متاع الصالحين التي كانت دعواتها عنوان دربي ونبراسا أضاء لي ظلمة الحياة وشمعة الأمل التي أضاءت لي طريق المستقبل،لكي ياسيدة القلب والخيال اهدي كي رسالتي لتهديني الرضا والدعاء.

إلى إخوتي الأعزاء ياسر،خوله،عبد المؤمن،وئام،هبة مؤيد وكافة أفراد العائلة.

إلى كل من وقف بجانبي واهداني نصيحة،أو مد لي يد العون.

إلى كل من يحمل قلب سعادتي.

والى أصدقائي: أميرة، فايزة، نسيمة، رحمة.

إليكم جميعا اهدي هذا العمل المتواضع.

إيمان

الملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال مهام القيادة الإستراتيجية والمتمثلة في تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، التأكيد على ممارسات الأخلاقية وإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية. وتم التطرق لتحسين الأداء المالي والتعرف على أهم مؤشراته.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة باستخدام أداة الاستبيان للتعرف على تصورات إطارات موظفين مؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة نحو القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في تحسين الأداء المالي، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 51 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V 20، توصلنا إلى النتائج التالية:

*يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي؛

* تساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي؛

* يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي؛

* يساهم التأكيد على ممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء المالي؛

* يساهم إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، تحسين الأداء المالي، مهام القيادة الإستراتيجية، مؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة.

Abstract

The objective of this study is to identify the contribution of the strategic leadership in improving the financial performance of the economic institution through the strategic leadership functions of determining the strategic direction. discovering and maintaining the core competency, developing human capital. Emphasizing ethical practices and establishing a balanced system of regulatory control, And discussed the improvement of financial performance and identify the most important indicators.

In order to achieve the objectives of the study. A case study technique was used using the questionnaire tool to identify the scenarios of the staff of the Ben Haroun-Farajwa Mills Company towards strategic leadership its contribution to improving financial performance, The study included a sample of 51 employees. After analysis using SPSSv20, We found the following results:

*The identification of strategic direction of improved financial performance;

*The discovery and maintenance of core competence contributes to improved financial performance;

*The development of human capital contributes to improved financial performance;

*Emphasis on ethical practices in improving financial performance;

*The establishment of a balanced regulatory system contributes to improved financial performance.

Key words: strategic Leadership, Financial Performance improvement, strategic Leadership Tasks, bani Haroun-Farjaywa Mills Corporation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر وتقدير	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	IX
قائمة الاختصارات والرموز	XI
قائمة الملاحق	XIII
مقدمة عامة	أ-هـ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المالي	
تمهيد	7
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي	8
المطلب الأول: ماهية الأداء المالي	8
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي	10
المطلب الثالث: معايير الأداء المالي	11
المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي	13
المطلب الأول: ماهية التقييم الأداء المالي	13
المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لتقييم الأداء المالي	16
المطلب الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء المالي	16
المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي كأداة لتحسينه	18
المطلب الأول: دوافع تحسين الأداء المالي	18
المطلب الثاني: المؤشرات الكلاسيكية لتقييم الأداء المالي	20
المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي	27
خلاصة الفصل الأول	31
الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في تحسين الأداء المالي	
تمهيد	33

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية	**34**
المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية	**34**
المطلب الثاني: أهمية القيادة الإستراتيجية وخصائصها	**37**
المطلب الثالث: ماهية القائد الإستراتيجي	**40**
المبحث الثاني: أساسيات القيادة الإستراتيجية	**44**
المطلب الأول: مهارات ومهام القيادة الإستراتيجية	**44**
المطلب الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية	**47**
المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل القيادة الإستراتيجية	**48**
المبحث الثالث: قدرة القيادة الإستراتيجية على تحسين الأداء المالي	**50**
المطلب الأول: علاقة تحديد التوجه الاستراتيجي بتحسين الأداء المالي	**52**
المطلب الثاني: علاقة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها بتحسين الأداء المالي	**52**
المطلب الثالث: علاقة تطوير رأس المال البشري بتحسين الأداء المالي	**53**
المطلب الرابع: علاقة المحافظة على رقابة تنظيمية فعالة بتحسين الأداء المالي	**53**
المطلب الخامس: علاقة التأكيد على ممارسات الأخلاقية بتحسين الأداء المالي	**54**
المطلب السادس: علاقة إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية بتحسين الأداء المالي	**54**
خلاصة الفصل الثاني	**56**
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمساهمة القيادة الإستراتجية في تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة	
تمهيد	**58**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	**59**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	**59**
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات	**61**
المبحث الثاني: نبذة تعريفية حول محل الدراسة وتحليل وضعها المالي	**75**
المطلب الأول: نظرة شاملة حول مكان التربص	**75**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**77**
المطلب الثالث: تحليل الوضع المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة	**81**
المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	**90**
المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة	**90**

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	**97**
المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة	**148**
خلاصة الفصل الثالث	**151**
الخاتمة العامة	**153**
قائمة المراجع	**157**
الملاحق	

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	معايير التميز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية	36
1-3	خصائص عينة الدراسة	63
2-3	طول فئات (متوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي	67
3-3	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور	69
4-3	معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة ألفا كرونباخ للمحور الأول	72
5-3	معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة ألفا كرونباخ للمحور الثاني	73
6-3	اختبار جودة المطابقة	74
7-3	حساب نسب السيولة لمؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة	83
8-3	حساب نسب النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة	84
9-3	حساب نسب المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة	86
10-3	حساب نسب المردودية لمؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة	87
11-3	حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي لمؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة	88
12-3	حساب احتياج رأس مال العامل لمؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة	88
13-3	حساب خزينة لمؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة	89
14-3	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مهام القيادة الإستراتيجية	91
15-3	استجابات أفراد عينة الدراسة حول مهام الأداء المالي	94
16-3	نتائج اختبار كلموجروف- سميرنوف	98
17-3	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الأولى للدراسة	99
18-3	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	100
19-3	نتائج اختبار كلمجروف- سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الأولى	101
20-3	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Waston) للفرضية الأولى	101
21-3	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة لفرضية الأولى	103
22-3	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثانية للدراسة	104
23-3	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	105
24-3	نتائج اختبار كلمجروف- سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثانية	106

3-25	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Waston) للفرضية الثانية	106
3-26	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة لفرضية الثانية	108
3-27	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة	109
3-28	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	110
3-29	نتائج اختبار كلمجروف- سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثالثة	110
3-30	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Waston) للفرضية الثالثة	111
3-31	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة لفرضية الثالثة	113
3-32	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة	114
3-33	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	115
3-34	نتائج اختبار كلمجروف- سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الرابعة	116
3-35	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Waston) للفرضية الرابعة	116
3-36	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة لفرضية الرابعة	118
3-37	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الخامسة للدراسة	119
3-38	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	120
3-39	نتائج اختبار كلمجروف- سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الخامسة	121
3-40	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Waston) للفرضية الخامسة	121
3-41	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة لفرضية الخامسة	123
3-42	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية السادسة للدراسة	124
3-43	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار	125
3-44	نتائج اختبار كلمجروف- سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية السادسة	125
3-45	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Waston) للفرضية السادسة	126
3-46	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة لفرضية السادسة	128
3-47	معامل الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي والأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة	129
3-48	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتحديد التوجه الاستراتيجي مع الأداء المالي	129
3-49	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد التوجه الاستراتيجي مع الأداء المالي	131
3-50	معامل الارتباط بين اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها والأداء	132

	المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة	
3-51	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها مع الأداء المالي	**133**
3-52	معاملات نموذج الانحدار البسيط لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها مع الأداء المالي	**134**
3-53	معامل الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة	**135**
3-54	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتطوير رأس المال البشري مع الأداء المالي	**136**
3-55	معاملات نموذج الانحدار البسيط لتطوير رأس المال البشري مع الأداء المالي	**137**
3-56	معامل الارتباط بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة	**138**
3-57	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة مع الأداء المالي	**139**
3-58	معاملات نموذج الانحدار البسيط لمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة مع الأداء المالي	**140**
3-59	معامل الارتباط بين التأكيد على ممارسات الأخلاقية والأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة	**142**
3-60	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتأكيد على ممارسات الأخلاقية مع الأداء المالي	**142**
3-61	معاملات نموذج الانحدار البسيط لتأكيد على ممارسات الأخلاقية مع الأداء المالي	**144**
3-62	معامل الارتباط بين إرساء أسس نظام متوازن للرقابة تنظيمية والأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة	**145**
3-63	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة إرساء أسس نظام متوازن للرقابة تنظيمية مع الأداء المالي	**146**
3-64	معاملات نموذج الانحدار البسيط إرساء أسس نظام متوازن للرقابة تنظيمية مع الأداء المالي	**147**

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	خصائص الهدف الأمثل	**17**
1-2	نموذج الدراسة	**51**
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بني هارون- فرجيوة	**78**

قائمة الاختصارات والرموز

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	الدلالة
FRng	رأس مال العامل الصافي الإجمالي Le Fonds de roulement net global
BFR	الاحتياج في رأس مال العامل Besoin en Fonds de Roulement
Tng	الخزينة الصافية الإجمالية Trésorier nette global
EVA	القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added
MVA	القيمة السوقية المضافة Market Value Added
spss	الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical package for sciences

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	أصول ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2013
02	أصول ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2015-2014
03	أصول ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2017-2016
04	خصوم ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2013
05	خصوم ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2015-2014
06	خصوم ميزانية مؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2017-2016
07	جدول حساب النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2013
08	جدول حساب النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2015-2014
09	جدول حساب النتائج لمؤسسة مطاحن بني هارون لسنة 2017-2016
10	قائمة بأسماء المحكمين
11	الاستبيان

مقدمة عامة

تمهيد:

تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها وغاياتها بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها، وذلك عن طريق تحديث طرق التسيير المستخدمة والتحكم فيها، بمعنى أن بقاء أي مؤسسة واستمرارها يقاس بكفاءة أدائها بصفة عامة والأداء المالي لها بصفة خاصة، إذ يحظى هذا الأخير باهتمام بالغ من طرف المحللين الماليين وأصحاب المؤسسات وذلك لكونه يساهم في إبراز العناصر التي حققت مستوى معين من ربحية المؤسسة. وعليه تتجلى أهمية الأداء المالي للمؤسسة في إبراز نقاط القوة والضعف في المركز المالي للمؤسسة والعمل على تفادي نقاط الضعف والإبقاء على نقاط القوة وتطويرها والتمكن بذلك من مواجهة المؤسسات المنافسة.

وحتى تكون لهذه المساعي نتائج ملموسة، فإنّها تتطلب أن تتوفر لدى المؤسسة أساليب وآليات إدارية تعمل على الاستفادة الكاملة من نقاط القوة والإمكانيات المتاحة، لتضمن بذلك اختلافها وتميزها عن باقي المؤسسات. وهذا ما قد تساعد في الوصول إليه القيادة الإستراتيجية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالقيادة الإستراتيجية في إطار العمل في مؤسسات الأعمال اليوم حيث يبدو العمل أكثر صعوبة، فهو يحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المؤسسة وخارجها بشكل أكبر. وتُعتبر القيادة الإستراتيجية قيادة الرؤية الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا أو المدراء التنفيذيون، وتشكل القرارات الإستراتيجية جوهر هذه القيادة، وتلعب دور فعالا في تطوير المؤسسات، لتحقيق أهدافها، وتكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث.

يتم في إطار هذا الدراسة دارسة مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال طرح الإشكالية التالية:

هل تساهم القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

الأسئلة الفرعية

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي؟
- هل يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليهافي تحسين الأداء المالي؟
- هل يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي؟
- هل يساهمالمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي؟
- هل يساهم التأكيد على ممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء المالي؟

- هل يساهم إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيميةفي تحسين الأداء المالي؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم طرح الفرضيات التالية:

- يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي؛
- يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي؛
- يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي؛
- يساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي؛
- يساهم التأكيد على ممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء المالي؛
- يساهم إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي.

أهمية الدراسة

إن أهمية هذا الموضوع تنبع من أهمية الأداء المالي للمؤسسة التي تسعى دوما لتحقيق مؤشرات مرتفعة تجعلها تواجه تهديدات المحيط ومهما تعددت أبعاد الأداء المالي.

توعية المؤسسة بأهمية القيادة الإستراتيجية ودورها في وضع خطط إستراتيجية للمؤسسة يمكن أن تساهم في نجاحها.

أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في إبراز مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- محاولة توضيح مفهوم الأداء المالي ومؤشرات تقييمه.
- محاولة توضيح أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسة.
- تحديد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المالي.
- محاولة توضيح مهام القيادة الإستراتيجية.

منهج الدراسة

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة اتبعنا أسلوب المزج بين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا. وقد تم إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال استخدام تقنية دراسة الحالة في مؤسسة مطاحن بني هارون - فرجيوة، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستبيان.

مبررات اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع إلى ما يلي:

- كون الموضوع متعلق بالمسار والتخصص الأكاديمي المتبع من طرفنا؛
- الرغبة في التعرف على الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية؛
- مقارنة الجانب النظري بما هو موجود على مستوى العملي في المؤسسات الاقتصادية.

الدارسات السابقة

يُعتبر تقديم وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أكثر العوامل المساعدة على إجراء البحث؛ ويتم فيما يلي عرض بعض الدراسات التي ساعدت في وضع تصور للعلاقة بين متغيرات الدراسة وساعدت في بناء نموذج الدراسة المقترح.

1-عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2002، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في " ما هو دور المعايير والمؤشرات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، حيث تم تناول هذه الإشكالية ضمن ثلاثة فصول، تناول في الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، أما الفصل الثاني المعنون بمعايير ومؤشرات تقييم الأداء المالي، والفصل الثالث يحتوي على دراسة حالة. وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- حققت المؤسسة خلال السنوات الثلاثة رأس مال عامل موجب، فالمؤسسة تمول جزء من أصولها المتداولة بأموال دائمة، فهي بذلك تحقق هامش أمان.
- تمكنت المؤسسة من تحقيق تسيير مالي جيد لسنتي 2001، 2002 عكس سنة 2000 أين كانت نسبة التغطية الشاملة ونسبة تغطية خدمة الدين الطويل غير كافية.

2- بزقراري حياة، **دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، 2011، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في" ما هو دور المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" حيث تناول هذه الإشكالية ضمن ثلاثة فصول، تناول الفصل الأول الإطار النظري للأداء المالي، في حين تناول الفصل الثاني المعلومات المحاسبية وتقييم الأداء المالي، ثم تناول الفصل الثالث استخدام المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة المطاحن الكبرى جنوب بسكرة. وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- تقييم الأداء المالي بمختلف مؤشراته يعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة الحالية مما يساعد على الإدارة على تحسين الاختلالات واستغلال الفرص.
- حققت المؤسسة رأس مال عامل صافي موجب خلال سنوات الدراسة مما يعني أنها تمول استثماراتها بأموالها الدائمة مما يعطيها هامش أمان على المدى الطويل.

3- أقطي جوهرة، **أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق الجزائرية بسكرة**، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، 2014، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الرسالة في " ما مدى تفسير ممارسات القيادة الإستراتيجية التشارك في المعرفة"، حيث تم تناول الإشكالية ضمن أربعة فصول، الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، الفصل الثاني العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والتسويق الداخلي، والتعلم التنظيمي، والتشارك في المعرفة، أما الفصل الثالث تناول منهجية البحث، والفصل الرابع تحليل وتفسير نتائج الدراسة. وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- توصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك وإستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الإستراتيجية بأبعادها المرتبطة بالثقافة التنظيمية، والممارسات المرتبطة برأس المال البشري، وممارسات المرتبطة بالرقابة المتوازنة، كما أن لممارسات القيادة الإستراتيجية اثر غير مباشر في كل من سلوك وإستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي. بينما لا يوجد اثر غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة وإستراتيجيتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

4- اعقابة حنان، **دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة رئاسة الجامعة كنموذج**، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، 2017، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في " ما دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية" حيث تم تناول هذه الإشكالية في ستة فصول، الفصل الأول تناول موضوع الدراسة وأبعاده، الفصل الثاني تناول القيادة الإستراتيجية، والفصل الثالث كان بعنوان الثقافة التنظيمية، والفصل الرابع تناول القيادة الإستراتيجية والثقافة التنظيمية، والفص الخامس بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، والفصل السادس تناول عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج وتفسيرها. وكانت نتائج الدراسة كما يلي.

- تبني عدة أنماط في القيادة الإستراتيجية يؤدي إلى تعدد في أنواع الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- غياب ثقافة المساندة وثقافة الدور في مديرية الجامعة.
- مدى تأثير المسؤولين على مرؤوسيهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاته وتوحيدهم جهودهم.

هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول. حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى إطار مفاهيمي للأداء المالي، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية للأداء من خلال التطرق لماهية الأداء المالي، والعوامل المؤثرة عليه ومعاييره، ثم التطرق إلى تقييم الأداء المالي بالحديث عن ماهية تقييم الأداء المالي، والوظائف الأساسية له ومتطلبات نجاحه،أما المبحث الثالث فتناول مؤشرات تقييم الأداء المالي كأداة لتحسينه وذلك بالحديث عن دوافع تحسين الأداء المالي، المؤشرات الكلاسيكية والحديثة لتقييمه.

أما الفصل الثاني فقد اشتمل على القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في تحسين الأداء، بحيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية من خلال الحديث عن ماهية القيادة الإستراتيجية، وأهميتها وخصائصها، ماهية القائد الاستراتيجي، أما المبحث الثاني فخصص لأساسيات القيادة الإستراتيجية من خلال التطرق لمهاراتها ومهامها، وأنماط وعواما نجاحها وفشلها، أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه قدرة القيادة الإستراتيجية على تحسين الأداء المالي وذلك من خلال علاقة التوجه الاستراتيجي بتحسين الأداء المالي، علاقة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها بتحسين الأداء المالي، علاقة تطوير رأس المال البشري بتحسين الأداء المالي، علاقة المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بتحسين الأداء المالي، علاقة التأكيد على ممارسات الأخلاقية بتحسين الأداء المالي، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية بتحسين الأداء المالي

أما في الفصل الثالث فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لمساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة، وذلك في ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة من خلال منهجية الدراسة، وأدوات جمع البيانات، أما في المبحث الثاني فقد تم تقديم المؤسسة محل الدراسة ودراسة واقعها من خلال نظرة شاملة حول مكان التربص، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، دراسة واقعها، أما في المبحث الثالث فقد تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد عينة حول متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة، وتفسير نتائجها.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المالي

تمهيد

يعد الأداء المالي واحد من أهم محاور الأداء بشكل عام، حيث يعتبر الدعم الأساسي لمختلف الاعمال التي تقوم بتا المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى لأنه يرتكز على استخدام مجموعة المؤشرات لقياسه وتقييمه، ومما لاشك أن تقييم الأداء المالي في المؤسسات لأغراض داخلية وخارجية يحظى باهتمام دائم نظرا لأهميته في عمليات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأنشطة التشغيلية، التمويلية والاستثمارية، واعتباره مصدرا للتحسين في الأداء المالي نفسه وذلك لأنه يُمَّكن من تحديد الفجوات والاختلالات في التوازنات المالية للمؤسسة.

ويُعتبر تحسين الأداء المالي في مختلف المستويات عملية تهدف إلى العمل على تطوير والرفع من مستوى الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة والاستفادة منها بما يرفع من قيمة مؤشرات الأداء المالي لها ويساهم في نموها وبقائها في السوق.بذلك يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود تحسين الأداء المالي.

وللإحاطة بموضوع الأداء المالي يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول المفاهيم الأساسية للأداء المالي؛ المبحث الثاني يتم التطرق فيه إلى تقييم الأداء المالي وفي المبحث الثالث يتم التفصيل في مؤشرات تقيم الأداء المالي كأداة تحسينه.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول لأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من المواضيع المهمة في الجانب المالي، والتي لها اثر على باقي الجوانب هذا الموضوع من المواضيع التي تم التطرق لها من طرف العديد من الباحثين بغرض فهمها أكثر وتحديد معالمها ومعرفة طرق القياس والتقييم، حتى تتوضح أساليب التحسين لتتمكن المؤسسة بذلك من تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

يشير الأداء المالي إلى المفهوم الضيق لأداء الأعمال ويركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى انجاز الأهداف وبيان المارد المالية ويزود المؤسسة بفرض الاستثمار في جميع الميادين.

أولا: مفهوم الأداء المالي

للأداء المالي عدة تعاريف يمكن عرضها كما يلي

الأداء المالي أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها باتجاه المؤسسات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية إلى التقدم والنجاح.[1]

يركز هذا التعريف على أن الأداء المالي أداة تحفيز المستثمرين لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها نحو المؤسسات الناجحة.

من ناحية أخرى يعتبر الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل و القصير من اجل تشكيل ثروة.[2]

يركز هذا التعريف على مدى كفاءة المؤسسة في توزيع مصادر التمويل لتغطية الاستخدامات بحيث يحقق لها أقصى الأرباح.

كما يعتبر الأداء المالي أداة لتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معية.[3]

---

[1] سراج وهبية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص13.

[2] محمد نجيب دباش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي والمالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، يومي 5-6 ماي، 2013،ص7.

[3] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص46.

ينص هذا التعريف على أن الأداء المالي أداة لتشخيص الوضع المالي للمؤسسة في فترة زمنية محددة، بحيث يتم تشخيص جوانب معينة في أداء المؤسسة مثل نسب السيولة، المديونية، الربحية وغيرها من العناصر التي تحدد الوضع المالي لها.

ثانيا: أهمية الأداء المالي

تتمثل أهمية الأداء المالي بشكل عام في انه يهدف تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

كما يعتبر الأداء المالي ذو أهمية في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وتحديد أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في انه يهتم بالجوانب التالية:[1]

*تقييم ربحية المؤسسة؛

*تقييم سيولة المؤسسة؛

*تقييم تطور نشاط المؤسسة؛

*تقييم مديونية المؤسسة؛

*تقييم تطور توزيعات المؤسسة؛

*تقييم تطور حجم المؤسسة.

[1] محمد محمود خطيب، مرجع سبق ذكره، ص46-48.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي للمؤسسة بعدة عوامل منها ما هو خارجي ومنها ما هو داخلي ويمكن إجمالها فيما يلي:

أولا: العوامل الخارجية:

وهي العوامل الناتجة عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذه العوامل لا يوجد للمؤسسة سيطرة عليها وإنما تتأثر بها، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء ايجابيا أو سلبيا وتشمل العوامل الخارجية على العوامل التالية:[1]

1- العوامل القانونية

تعد البيئة القانونية من العوامل التي تؤثر على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك لارتباطها ارتباطا وثيقا بالتشريعات والقوانين المعمول بها داخل الدولة، وتتعلق هذه العوامل بسياسات الدولة العامة، وبرامجها التنموية وخططها الاستثمارية، إن العامل الحاسم في تأثير العوامل القانونية والتشريعية على ميدان الأعمال، هو مدى توفر الاستقرار القانوني والتشريعي في الدولة والمجتمع لان عدم الاستقرار يزيد بدرجة كبيرة من مخاطر تطبيق الاستراتيجيات، ويضع كل قرارات الإدارة الخاصة بالإنتاج أو الاستثمار في ظل مخاطر كبيرة قد تؤدي بها إلى الفشل والإفلاس.

2- العوامل الاقتصادية

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي، الذي تعمل فيه الشركة ومن الأمثلة على ذلك: معدلات التضخم، معدلات البطالة...ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب في الوقت الحالي دورا ملموسا ومؤثرا على البيئة الاقتصادية، هو الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد، في كثير من الدول والاتجاه نحو الخوصصة واتفاقية (الجات) الاتفاقية العالمية لتعريفات والتجارة والسوق الأوروبية المشتركة، وبدء التعامل بالعملة الأوروبية الموحدة، والتكتلات الاقتصادية المختلفة. كل ذلك اثر ويؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية المؤسسة بما يتيح فرص جديدة للاستثمار،تشيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص.

[1] أنس مصلح ذياب الطرونة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير في محاسبة، تخصص محاسبة وتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص24-27.

3- العوامل التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل الشركة طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل النافسين، إذا تعرف استراتيجية التنافس على أنها مجموعة كاملة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، هي: طريقة التنافس، آلية التنافس وأساس التنافس وتتمثل المركز التنافسي في أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويؤدي بها إلى زيادة ربحيتها.

ثانيا- العوامل الداخلية

هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة ويمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل نجد:[1]

* الرقابة على التكاليف؛

*الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة؛

*عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛

*درجة المركزية وحجم المؤسسة؛

*درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛

*مدى توفر موارد مالية وبشرية للمؤسسة؛

*الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي

من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمنشأة، لأن الحكم على طبيعة تغيرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين، وهناك أربعة أنواع رئيسية من النسب المعيارية:[2]

[1] بن خروف جليلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008، ص78.

[2] اسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2012، ص78.

1- معايير التاريخية للمنشأة

وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

2- المعايير المطلقة

وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في منشأة معينة مثل نسبة التداول(2) مرة والنسبة السريعة (1) مرة.

3- المعايير القطاعية

يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في رقابة الأداء. وهي معايير تمثل متوسط لأداء القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة، خاصة وان المنشآت تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

4- المعايير المستهدفة

وهي نسب تستهدف إدارة المنشأة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات وبالتالي فان مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الابتعادات بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

يحتل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في جميع الاقتصاديات، حيث لا يمكن تحسين الأداء المالي، والذي يمثل عملية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج، دون أن يتم تقييمه وقياسه،وقد ركزت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمدها المؤسسات قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها والمتنافس عليها. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية تقييم الأداء المالي، متطلبات نجاحه والوظائف أو المهام الأساسية التي يقوم بها.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي

لقد تعددت الأبحاث والكتابات في موضوع تقييم الأداء المالي، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تعريف تقييم الأداء المالي يجمع بين جميع وجهات النظر العلمية نفقد اختلفت التعريفات من باحث لأخر.

أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي

إن تعدد وجهات النظر لتقييم الأداء المالي، فتح مجال لعدد كبير من التعاريف المختلفة والتي تمس كل منها جانب من جوانب هذا التقييم بحسب توجه وتخصص صاحبه.

يقصد بتقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكما ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرفها المختلفة.[1]

يركز هذا التعريف على أن تقييم الأداء المالي يساعد المؤسسة على الحكم على مدى قدرتها على إدارة مواردها المختلفة، وعلى كيفية إشباع رغبات جميع الأطراف مع إهمالها لتحديد المقاييس و المعايير التي يتم من خلال إصدار هذا الحكم وتحديد قيمة هذا الأداء.

وقد جاء تعريف كاظم جاسم العيساوي ليغطي النقص في التعريف السابق، حيث بين أن عملية التقييم تبنى على أساس مقياس محدد مسبقا يتم وفقا له لتحديد مدى وجود انحرافات في الأداء المالي لمؤسسة عن ما هو مخطط له.حيث عرف تقييم الأداء المالي كما يلي«إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق

[1] شدري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص132.

للأهداف التي أقيم من اجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من اجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها ».[1]

وقد شمل التعريف التالي على ما جاء به التعريفين السابقين مع إضافة أن عملية تقييم الأداء المالي تمثل جزء من الرقابة على أداء المؤسسة وعلى كفاءة استخدامها لمواردها وتحديد الانحرافات عن ما تم تسطيره من قبل. حيث تم تعريفه على انه"جزء من عملية الرقابة تهدف إلى الوقوف على ما تم تجسيده خلال سنة ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقا بغرض معرفة كفاءة استخدام المؤسسة لمواردها والوقوف على الانحرافات وتصحيحها."[2]

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي

تحظى عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات بأهمية خاصة نظرا لأهمية الأداء المالي من جهة ونظرا لأهمية عملية تقييم ودورها داخل المؤسسة من جهة ثانية، وفيما يلي نبين أهمية تقييم الأداء المالي:[3]

- يبين تقييم الأداء المالي قدرة المؤسسة على تنفيذ ما تم التخطيط له من أهداف، وذلك من خلال مقارنة النتائج المتحققة أو الفعلية مع المستهدف منها أو مع ما تم التخطيط له، والكشف عن الانحرافات واقتراح وتقديم المعالجات اللازمة لها مما يعزز من أداء المؤسسة المالي؛

- يساعد تقييم الأداء المالي في الكشف عن النمو أو التطور الذي حققته المؤسسة في أدائها، وهل هي تسيير نحو التطور والنمو أو العكس، ويتم ذلك بمقارنة النتائج الفعلية لأداء المؤسسة زمانيا آو مكانيا مقارنة بالمؤسسات المماثلة الأخرى؛

- يكشف تقييم الأداء المالي عن مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال، مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بالفائدة ؛

- يساعد تقييم الأداء المالي على تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والبرامج والميزانيات؛

- يوضح تقييم الأداء المالي كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المالية المتاحة تحت تصرف المؤسسة؛

[1] عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص57.

[2] حجاج نفيسة، اثر الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص18.

[3] جودي محمد رمزي، اثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تطبيق الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص94-95.

- يساعد تقييم الأداء المالي في تحديد التحسينات الضرورية التي تسعى المؤسسة لإحداثها لتطوير أدائها المالي؛

- قياس مدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، وتوفر المعلومات لمختلف المستويات وللجهات الأخرى خارج المؤسسة.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء المالي

يمكن التطرق لأهم أهداف تقييم الأداء المالي فيما يلي:[1]

1- تقييم النشاط والنتائج

يهتم بكيفية تحقيق المؤسسة للنتائج، والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية وذلك باستخدام الأرصدة الوسيطية للتسيير وهي أرصدة توضح المراحل التي تتشكل من خلالها الربح أو الخسارة، ومن خلالها يمكن تحديد الأسباب التي أدت إلى النتيجة المحققة، ومن ثم الحكم على نمو النشاط فيما إذا كان يتطابق مع أهداف المؤسسة ومعطيات السوق.

2- تحليل الهيكل المالي

يتمثل الهيكل المالي من مصادر تمويل المؤسسة والمتمثلة في الأموال الخاصة ومصادر الاستدانة والهدف منه هو ضمان تمويل الاحتياجات المالية دون التأثير على قيود التوازن المالي المردودية والملاءة المالية ...

3- تقييم المردودية

تعتبر المردودية الأساس الرئيسي التي يقوم عليه الهدف الاقتصادي للمؤسسة، كما تعتبر ضمان للبقاء والنمو والاستمرارية وهي وسيلة نمكن المحلل المالي من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها وهي المؤشر الأكثر موضوعية في تقييم الأداء المالي.

4- تحليل التدفقات النقدية

من خلال استخدام جداول التدفقات المالية يمكن تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة المسؤولة عن هذا العجز أو الفائض.

[1] شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص19-20.

المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لتقييم الأداء المالي

عملية تقييم الأداء المالي عبارة عن متابعة لمدى تحقيق المؤسسة للخطط التي رسمتها، ويمكن قياسها باستعمال عدة أساليب ذلك لتمكن المسيرين من الإشراف على تنفيذ تلك الخطط ومراقبتها.

ويمكن تلخيص أهم وظائف تقييم الأداء المالي فيما يلي:[1]

1. متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وذلك للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقا وللفترة المحددة اعتمادا على البيانات والإحصاءات التي توفرها مختلف أقسام المؤسسة، وذلك يجب على المسيرين تحديد الهداف مسبقا بدقة ووضوح؛
2. الرقابة على كفاءة الأداء لتأكد من قيام المؤسسة بممارسة نشاطاتها وتنفيذ خططها بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك بتشخيص الانحرافات وأسبابها والعمل على تفاديها في المستقبل، وهنا يجب التأكد من أن المؤسسة قد استخدمت كافة مواردها بأعلى درجة من الكفاءة الممكن؛
3. تحديد الجهات والمراكز الادارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث؛
4. البحث عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البديل الأفضل.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح تقييم الأداء المالي

إن نجاح عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:[2]

1. التحديد الدقيق للأهداف:

باعتبار أن تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة معروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة وفي هذا الإطار يرى(AFernandez)أن الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

[1] وهيبة رمضان محمد حسين وإبراهيم فضل المولى البشير، اثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد رقم 16، شكل مستمر كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014، ص114.

[2] ريغة احمد الصغير،تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في علو التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014، ص35-36.

الشكل رقم(1-1):خصائص الهدف الأمثل

المصدر: ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 35.

2.قياس الأشياء الصحيحة:

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولا بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي سيتم قياسها، وبذلك يجب على المؤسسة تحديد العمليات والأنشطة الرئيسية التي تعكس مستوى أدائها ووضعها ضمن خريطة التنفيذ.

3.النظر لعملية التقييم على أنها وسيلة وليست غاية:

يقوم العاملون والمديرون في المؤسسة بالعمل على تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة،لذلك ينبغي عليهم تركيز اهتمامهم على انجاز هذه الأهداف،ولا يمثل تقييم الأداء سوى أداة تسمح لهم بقياس مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة. لذلك يجب النظر لعملية تقييم الأداء على أنها وسيلة وليست غاية، فالغاية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في بلوغ أهدافها المسطرة، وبالتالي تحسين الأداء المالي للمؤسسة بشكل خاص والأداء ككل بصفة عامة.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي كأداة لتحسينه

إنّ تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة يجب أن يستند على مجموعة من المؤشرات والتي على أساسها يمكن معرفة مدى التطور والتحسن أو مدى الضعف في الأداء المالي لها، وبالتالي محاولة رفعه. وقد قدم المختصون العديد من الأدوات المستخدمة لذلك، وسيتم في هذا المبحث التفصيل في المؤشرات الكلاسيكية لتقييم الأداء المالي والمتمثلة في: النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وهي رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة الصافية الإجمالية؛ ثم يتم التطرق لأهم المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي والمتمثلة في: معيار القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) ومعيار القيمة السوقية المضافة (MVA) وفي المطلب الأخير

المطلب الأول: دوافع تحسين الأداء المالي

تحتل عملية تحسين الأداء المالي لأي مؤسسة أهمية كبيرة في حلقة التحسين المستمر للمؤسسة والتي تسعى من خلالها لمواكبة التحولات والتكيف مع البيئة المتقلبة وحالات عدم اليقين التي تُميزها. وعلى العموم، يوجد العديد من العوامل التي تجعل من تحسين الأداء أمرا ضروريا وحتميا على المؤسسات، وفيما يلي يتم ذكر أهم هذه الأسباب.

أولا: دوافع التحسين المستمر

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة:[1]

1- معدلات التغير السريعة:

تمثل مجموعة من القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، وتمثل البيئة الخارجية أهم هذه العوامل، حيث تمثل المصدر الأساسي للحصول على الموارد التي تحتاجها المؤسسة مثل:المواد الأولية، رؤوس الأموال،اليد العاملة وغيرها...، كما تمثل مصدر التسويق مخرجات المؤسسة فبيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، يكون من الضروري على المؤسسات أن تعمل على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

[1] عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2011، ص86-88.

2- المنافسة:

وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

3- الحفاظ على المكانة:

تعكس المكانة، الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحالين أو المرتقبين تطبيقها، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

4- الاهتمام بالجودة:

إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، وشدة المنافسة، تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عالمنا لأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط لتنمية المستدامة؛

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تغيرات جوهرية، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوسع توقعاته، إذا لا يوجد مفهوم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحظى بقبول عالمي، حيث أن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا التزام أدبي وأخلاقي لم تفرضه القوانين والأنشطة بل تحتمه ظروف العمل وضرورات المنفعة العامة[1].

وتمثل التنمية المستدامة، استجابة للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية. حيث يشير مفهوم التنمية المستدامة إلى العدل في تلبية حاجات الشعوب في الجيل الحالي والعدل في تلبية حاجات أجيال المستقبل، وتحقيق التوازن بين التنمية وصيانة البيئة. وتتطلب التنمية المستدامة ضرورة القيام بتنمية اقتصادية، ولكن مع ضرورة توفر شرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا و

[1] محمد عامر راهي العذاري، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء للشركات، مذكرة ماجستير علوم في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص5.

الموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط القادمة[1].

المطلب الثاني: المؤشرات الكلاسيكية لتقييم الأداء المالي

لتتم عملية تحسين الأداء المالي من الضروري أن تستخدم المؤسسة مجموعة من المؤشرات المالية، والتي يتم من خلالها معرفة مستوى أدائها المالي وتحديد نقاط قوته وضعفه. لذلك يتم في هذا المطلب التطرق لأهم المؤشرات الكلاسيكية لتقييم الأداء المالي والمتمثلة في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة الصافية الإجمالية.

1. النسب المالية: تُعرف النسب المالية بأنّها عبارة عن علاقات متجانسة يربط بينها منطق اقتصادي معين تعددت النسب المالية بتعدد جوانب نشاط المؤسسة من السيولة وطريقة تسيير عناصر أصولها،إلى المردودية ودرجة اعتمادها في التمويل على مواردها الذاتية والأجنبية. لذلك سيكون تركيزنا على مجموعة من النسب من أهمها نسب السيولة، نسب النشاط، نسب المديونية ونسب المردودية أو الربحية:

أ. نسب السيولة: تستعمل هذه المجموعة من النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، وتقاس سيولة المؤسسة من خلال النسب التالية:[2]

- **نسبة السيولة العامة:** توضح هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة لديون قصيرة الأجل، ومن المفروض أن تكون سيولة المؤسسة كبيرة، كلما ارتفعت هذه النسبة، لكنها تعتبر مؤشرا عاما لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة واستحقاق الديون قصيرة الأجل. وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / ديون قصيرة الأجل

- **نسبة السيولة المختصرة:** وقد تم استبعاد المخزون من هذه النسبة باعتبار العنصر الأقل سيولة بالإضافة إلى كونه يمثل أكبر حصة من الأصول المتداولة، وبالتالي فهو يحتاج لمدة اكبر ليتحول إلى نقدية.وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة المختصرة = أصول متداولة – مخزون /ديون قصيرة الأجل

إذا كانت المؤسسة في حالة جيدة من حيث السيولة، فانها تستطيع تسديد التزاماتها قصيرة الأجل بواسطة النقدية المتاحة لها، وهذا ما تظهره النسبة الموالية.

[1] وفاء عمر التوم الحاج، الإفصاح المحاسبي عن تقارير التنمية المستدامة وأثره على تقويم أداء المنشآت، مجلة الدراسات العليا، المجلد 8، العدد 29، جامعة النيلين، السودان،2017، ص 105.

[2] –زغيب مليكة و بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص36–37.

- نسبة السيولة الجاهزة: توضح هذه النسبة مقدار النقدية المتاحة لدى المؤسسة في وقت معين لمقابلة الالتزامات قصيرة الأجل، وتقيس السيولة دون اعتبار الذمم أو المخزون. وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل

ب. نسب النشاط: تقيس هذه النسب كيفية تسيير المؤسسة لمجموع أصولها ذات درجات السيولة المختلفة مقارنة بدرجات استحقاق عناصر الخصوم، حيث كلما كان دوران عناصر الاستغلال سريعا كلما، كان الوقت الضروري لتحولها إلى نقدية أقل ويتمثل أهمها كالآتي:[1]

- معدل دوران الزبائن: تقيس هذه النسبة المدة التي تمنحها المؤسسة لزبائنها لتسديد ما عليهم تجاهها. وتحسب بالعلاقة التالية:

مهلة دوران الزبائن = الزبائن والحسابات المدينة المماثلة /المبيعات السنوية متضمنة الرسم×360

-معدل دوران الموردين: تقيس المدة التي يمنحها الموردون للمؤسسة حتى تتمكن من تسديد ما عليها من ديون. وتحسب بالعلاقة التالية:

مهلة دوران الموردين = الموردون والحسابات المماثلة /المشتريات السنوية متضمنة الرسم ×360

- مهلة دوران المخزون: يقيس هذا المؤشر عدد مرات دوران المخزون خلال الدورة المحاسبية. كما توضح سرعة بيع المنتجات. وتحسب بالعلاقة التالية:

مهلة دوران المخزون(بضاعة، مواد ولوازم أو منتجات تامة)= متوسط المخزون /المشتريات السنوية ×360

- معدل دوران الأصول: يقيس مساهمة مجموع أصول المؤسسة في تحقيق رقم أعمال السنوي الصافي. ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = رقم الأعمال خارج الرسم / مجموع الأصول

[1] حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، 2016، ص24.

- معدل دوران الأصول الثابتة: يقيس مساهمة الأصول الثابتة في تحقيق رقم الأعمال السنوي الصافي. ويحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الأعمال خارج الرسم /مجموع الأصول الثابتة

- نسبة التمويل الدائم: مؤشر يقيس درجة تغطية الموارد الدائمة للأصول الثابتة. وهو يحدد مستوى رأس المال العامل. وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة /الأصول الثابتة ×100

- نسبة التمويل الخاص: تقيس درجة تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة. وتحدد مستوى رأس المال العامل الخاص. وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة /الأصول الثابتة × 100

ت. نسب المديونية: هي مجموع النسب التي تقيس مدى اعتماد المؤسسة في التمويل على أموالها الخاصة وعلى أموال الغير. بمعنى أنها تقيس درجة الاستقلالية المالية للمؤسسة، وهذا على اعتبار أن الأموال الخاصة لا تكفي عادة لتمويل الاستثمارات. لذلك سيتم التركيز في هذا الإطار على مجموعة النسب التالية [1]:

- نسبة الاستقلالية المالية في التمويل الدائم: مؤشر يقيس درجة اعتماد المؤسسة في تمويلها الدائم على أموالها الخاصة. وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية المالية في التمويل الدائم = أموال الخاصة /موارد الدائمة ×100

- نسبة الاستقلالية في التمويل العام: مؤشر يقيس حصة الأموال الخاصة في التمويل العام للمؤسسة. وتحسب بالعلاقة التالية:

[1] حياة نجار، مرجع سبق ذكره، ص25.

نسبة الاستقلالية في التمويل العام = أموال خاصة / مجموع الخصوم ×100

- نسبة السيولة الآجلة: مؤشر يعكس هامش مديونية المؤسسة. حيث يقيس حصة الأموال الدائمة الأجنبية في تمويل كل الأصول الثابتة للمؤسسة واحتياجاتها في رأس المال العامل. وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة الآجلة = ديون مالية /موارد دائمة ×100
أو: ديون مالية /أموال خاصة ×100
أو: مجموع الديون /مجموع الخصوم ×100

- نسبة القدرة على التسديد: تقيس المدة التي تستغرقها المؤسسة لتسديد ديونها المتوسطة والطويلة الأجل في حالة استخدامها كل قدراتها على التمويل الذاتي.فهي إذن مؤشر يقيس قدرة المؤسسة على الاستدانة. وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة القدرة على التسديد = ديون متوسطة وطويلة الأجل / قدرة التمويل الذاتي

- نسبة تغطية المصاريف المالية: تقيس درجة تغطية رقم الأعمال السنوي الصافي للمصاريف المالية للمؤسسة. مؤشر تحكم المؤسسة في مصاريفها. وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة تغطية المصاريف المالية = المصاريف المالية / رقم الأعمال السنوي الصافي

ث. نسب المردودية: هي تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمديونية، وهي تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة للمؤسسة.[1]وتنقسم إلى ثلاث أقسام وهي كمايلي: [2]

[1] اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 54.

[2] سعيدة بورديمة، مطبوعة التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015، ص45.

- المردودية الاقتصادية: تهتم بالنشاط الرئيسي وتستبعد الأنشطة الثانوية أو الاستثنائية، وتتمثل في العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي تستعملها، فقياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل. وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية = الفائض اجمالي للاستغلال / الأصول الاقتصادية

-المردودية التجارية: تقيس هذه النسبة السياسة التسعيرية المنتهجة من طرف المؤسسة لمدى تحكم هذه الأخيرة في تكاليف منتجاتها. وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال السنوي الصافي

- المردودية المالية: وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة فهي تقيس العائد المالي من استثمار أموال أصحاب المؤسسة.[1] وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية للسنة المالية / الأموال الخاصة

2. <u>مؤشرات التوازن المالي:</u> وتتمثل مؤشرات التوازن المالي في رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة الصافية الإجمالية.

أ. **رأس مال العامل الصافي الإجمالي (FRng):** يتمثل في رأس المال العامل الصافي الإجمالي الذي يعرف على انه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة ويحسب بالعلاقة التالية :[2]

من أعلى الميزانية

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الموارد الدائمة + الاستخدامات المستقرة

[1] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2002، ص85.

[2] الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، طبعة الثانية 2011، ص103.

من أسفل الميزانية

رأس المال العامل الصافي الإجمالي =(استخدامات الاستغلال +استخدامات خارج الاستغلال +استخدامات الخزينة)- (موارد الاستغلال + موارد خارج الاستغلال+ موارد الخزينة)

ويعتبر رأس المال العامل الصافي مؤشرا هاما للتوازن المالي طويل المدى، وذلك حسب حالاته التي نذكرها كالأتي:

- **رأس مال عامل صافي الإجمالي موجب0<FRng** ويشير إلى أن المؤسسة متوازنة مالية على المدى الطويل حيث تمكنت من تمويل احتياجاتها طويلة باستخدام مواردها طويلة المدى.
- **رأس مال عامل صافي اجمالي معدوم 0=FRng** يعني أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض.
- **رأس مال عامل صافي اجمالي سالب0>FRng** يشير إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية ثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة وحققت بذلك عجزا في تمويل هذه الاحتياجات.

ب. الاحتياج في رأس المال العامل (BFR):هي قيمة رأس مال العامل التي تحتاجها المؤسسة لتغطية العجز الحاصل في دورة الاستغلال بسب عدم قدرة الخصوم الجارية على تغطية الأصول الجارية ويحسب كما يلي:[1]

احتياجات في رأس المال العامل = احتياجات التمويل الدورية – موارد التمويل الدورية

حيث أن احتياجات التمويل الدورية ترتبط بسرعة دوران الأصول المتداولة، أما موارد التمويل فتتمثل في الديون قصيرة الأجل، أو ما يعرف بخصوم الخزينة التي لم بعد تاريخ استحقاقها، كما يمكن تحديد احتياجات رأس المال العامل بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل =(الأصول المتداولة – القيم الجاهزة) - (الخصوم الجارية - السلفات المصرفية)

[1] يوسف بومدين وفاتح ساحل، تيسير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس دار البيضاء، الجزائر 2016، ص18،17.

ويمكن عرض حالات احتياجات رأس المال العامل كالتالي:

- **إذا كانBFR موجبا** معناه أن احتياجات التمويل الدورية تفوق موارد التمويل الدورية، مما يعني وجود عجز في تمويل دورة الاستغلال ما يستدعي وجود رأس مال عامل صافي موجب يساوي على الأقل قيمة العجز حتى تكون المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل.
- **إذا كان BFR معدوما** معناه أن احتياجات التمويل الدورية تساوي موارد التمويل الدورية، وهي حالة توازن دورة الاستغلال، لكن هذه الحالة قد تكون خطيرة على المدى القصير إذا كان رأس المال العامل الصافي سالبا.
- **إذا كانBFR سالبا** معناه أن احتياجات التمويل الدورية أقل من موارد التمويل الدورية، أي وجود فائض في تمويل دورة الاستغلال.

ت. الخزينة الصافية الإجمالية(Tng): يمكن تعريفا على أنها تمثل فائض أو عجز في الموارد الثابتة بعد تمويل التثبيتات و احتياجات رأس مال العامل، وتحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين:[1]

الخزينة الصافية = رأس مال العامل – احتياجات رأس مال العامل
أو الخزينة الصافية = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية

من خلال مقارنة رأس مال العامل مع احتياجات رأس مال العامل، ينتج لدينا الحالات التالية:

- **الخزينة الصفرية:** وهي الحالة المثلى للخزينة، حيث تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي وذلك بتساوي كل من رأس مال العامل واحتياجات رأس مال العامل.
- **الخزينة الموجبة:** في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل.
- **الخزينة السالبة:** في هذه الحالة يكون رأس مال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

[1] لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص96-97.

المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي

بعد أن تم في المطلب السابق شرح وتفصيل مؤشرات تقيم الأداء المالي الكلاسيكية، يتم التطرق في هذا المطلب توضيح أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم الأداء المالي حديثا، وهي: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والقيمة السوقية المضافة (MVA).

أولا: معيار القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

تعد القيمة الاقتصادية المضافة إحدى الابتكارات الحديثة في مجال قياس الأداء وخلق القيمة والتي أصبحت بديلا عن مقياس الربح المتبقي؛ يتم النظر لها على أنها مقياس لأداء المؤسسة المالي فضلا عن أنها جزء رئيسي لنظام الإدارة. لقد تم صقل مفهوم الربح (الدخل) المتبقي (Residual income) الذي يقيس نتيجة المؤسسة بحساب الفرق بين المبيعات وتكاليفها الخاصة، إذ يضاف لهذه الأخيرة المصاريف المالية الداخلية المرتبطة بأصولها. الربح المتبقي كمقياس للأداء تم استعماله في العشرينيات من القرن الماضي، مع المقياس المحاسبي الأكثر استعمالا وشيوعا في تلك الفترة وهو العائد على الاستثمار ومرد استعمال هذا المقياس الجديد، إلى أن هدف التسيير ليس بالضرورة تحقيق عائد مرتفع على الاستثمار، إنما ضمان ربح يغطي على الأقل تكلفة الأموال المستعملة. رغم أن مفهوم الربح المتبقي قديم في النظرية الاقتصادية، حيث أكد أدم سميث على أن المهمة الاجتماعية للمؤسسة هي تعظيم القيمة لملاكها، وبالتالي يجب أن تحقق أرباحا تفوق تكلفة القروض ورأس المال المملوك.فقد كان أول من اهتم به تحت اسم الربح المتبقي وكوسيلة لقياس الأداء هو برينرايش الذي بين أن القيمة الحالية لتدفقات الربح المتبقي لاستثمار ما تساوي قيمته الحالية الصافية هذه الأخيرة تساوي الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتاحة مطروحا منها قيمة الاستثمار.[1]

لقد قامت شركة استير نستيورت في 1989 بنشر وتسجيل القيمة الاقتصادية المضافة كعلامة تجارية مميزة تحت اسم(EVA) وقد عرفت مقياس القيمة الاقتصادية المضافة بأنه " مقياس للأداء المالي لتقدير الربح الحقيقي ونرتبط بتعظيم ثروة المساهمين باستمرار وهو الفرق بين الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك والمقترض".[2] لقد وضح قاسم نايف المحياوي الاختلاف بين الربح المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة على النحو التالي:[3]

[1] لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 32-33.

[2] سلطان سليمان جويحان، أثر القيمة المضافة على أسعار السوقية للأسهم، رسالة ماجستير في الحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص14.

[3] لطيفة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

- الربح المتبقي =الربح من المبيعات – تكلفة رأس المال.

- القيمة الاقتصادية المضافة = الربح المتبقي + تعديلات الربح المحاسبي من العمليات.

يرى رويزتكاس أن قياس الأداء على أساس القيمة يساعد على تحديد الحد الأدنى من الربحية لإرضاء المستثمرين الحاليين وجذب مستثمرين جددا، بمكن أن نحسب هذا الحد الأدنى من الربحية بالعلاقة:

تكلفة رأس المال المستثمر (Cci)= رأس المال المستثمر × نسبة رأس المال المستثمر (Rci)

لذا تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا مناسبا لتحديد مدى كفاءة المديرين وقدرتهم على تعظيم ثروة المساهمين، أثبتت تفوقها على المقاييس المحاسبية التقليدية، لأنها تعتمد عل الأرباح التشغيلية الصافية وتكلفة رأس المال في تقدير القيمة المضافة.

كما اعتمدت القيمة الاقتصادية المضافة لقياس الأداء، على مصادر القوة الأساسية التي تتمتع بها وهي: [1]

- تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية لإجمالي رأس المال المستثمر؛

- تعترف بصورة صريحة بتكلفة رأس المال سواء المملوك أو المقترض؛

- تربط بشكل وثيق بالقيمة وبثروة حملة الأسهم، وتوجه نظر المؤسسة إلى الأداء الذي يزيد من العائد لهم؛

- تعمل على تخفيض مشاكل الوكالة من خلال تحفيز المسيرين وتشجيعهم على التصرف كأنهم ملاك المؤسسة؛

- تؤدي إلى تطابق أهداف المسيرين مع أهداف حملة الأسهم والمؤسسة ككل، حيث أن أي اقتراح استثماري يحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة يحقق مصلحة القسم والمؤسسة أيضا. بينما الاقتراحات الاستثمارية ذات القيمة الاقتصادية المضافة السالبة غير مرغوب فيها سواء على مستوى القسم أو المؤسسة ككل على العكس من بعض المقاييس المالية الأخرى كالعائد على الاستثمار الذي قد يؤدي إلى خلق نوع من التعارض بين مصلحة القسم والمؤسسة ككل؛

- قدرة القيمة الاقتصادية على الربط بين الجانب الاستراتيجي والمالي مما يسهل التحكم بنتائج الاستثمارات، بشكل عام تسهيل اتخاذ القرارات وترشيدها، كما يدفع المسيرين على المستوى التشغيلي بتحمل المسؤولية أكثر.

[1] هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد 07، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009–2010، ص63.

ثانيا: معيار القيمة السوقية المضافة (MVA)

تتمثل هذه القيمة في الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر من قبل المالكين والمقرضين، ووفقا للمؤسسة المسوقة فان القيمة السوقية المضافة تمثل إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين، ولذلك فان هذا المعيار مقياس للمؤسسات الناجحة التي تحقق قيمة سوقية مضافة موجبة كونها مقياس جوهري يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين. [1]

وهدف العملية الادارية القائمة على أساس القيمة في الشركة هو التأكد من ثراء المساهمين بقدر الإمكان، لكن كيف يتم قياس ذلك؟ قدم Bennet Stewart وشركته Stern & Stewart، مقياسا سمي بالقيمة السوقية المضافة(MVA)، ويقول Stewart: "إن زيادة ثروة الملاك تكون فقط بزيادة الفرق بين القيمة الكلية للشركة وبين اجمالي رأس المال الذي تعهد به المستثمرون لها، حيث نسمي ذلك الفرق بالقيمة السوقية المضافة.[2]" وتحسب بالعلاقة التالية:[3]

$$MVA=(1+k)\ t \quad EVA/\sum_{t=1}^{n}$$

حيث أن: EVA: القيمة الاقتصادية المضافة للفترة(t)، K: التكلفة الوسطية المرجحة لرأسمال في الفترة (t).

وبينما القيمة الاقتصادية المضافة تعتبر مقياسا سنويا للأداء المالي، فان القيمة السوقية المضافة هي قيمة سوقية محققة. حيث أن القيمة السوقية المضافة هي مقياس تراكمي للقيمة التي حققتها الإدارة والتي تفوق رأس المال الأصلي المستثمر. وبالتالي فان هناك ارتباط قوي بين كل من التغير في القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

وهناك عوامل رئيسية تؤثر على القيمة السوقية المضافة، ويمكن تلخيصها كما يلي: [4]

- معدلات النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر، ولكي تكون القيمة السوقية المضافة موجبة لابد أن تكون معدلات النمو هذه تفوق تكلفة رأس المال المستثمر؛

[1] جودي محمد رمزي، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه في علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص139.

[2] فضل عبد الكريم محمد برهوم، استخدام القيمة المضافة في تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في البورصة فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2016، ص 32.

[3] بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص34.

[4] بزقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص44.

- إنتاجية الدينار المستثمر، حيث كلما زادت هذه الإنتاجية في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه كلما زادت القيمة السوقية المضافة، خاصة في ظل انخفاض أو ثبات تكلفة رأس المال؛

- الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لتحقيق وزيادة قيمة حقوق الملاك حيث كلما قل الحد الأدنى لهامش الربح زادت القيمة السوقية المضافة.

خلاصة الفصل

إن مفهوم الأداء المالي يظهر كمفهوم جوهري يستدعي ضرورة الاهتمام به ومتابعته من طرف أنواع المؤسسات، باعتباره المحدد الرئيسي لقدرة هذه المؤسسات على تحقيق استراتيجياتها وبلوغ أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار، النمو والتميز.

وللوصول إلى هذه الغايات، فإنّ عملية تقييم الأداء المالي تمثل مفتاحا ووسيلة جوهرية لذلك، باعتبارها جزء من عملية الرقابة،فهي تقوم على مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ليتحقق بذلك التحسن في الأداء المالي للمؤسسة بصفة خاصة والأداء الشامل لها بصفة عامة.

لذلك، يمكن القول أن عملية تحسين الأداء المالي تكون نتيجة لعملية إدارية متكاملة ينطبق عليها مفهوم النظام لتحديد الانحرافات وتحسين الأداء باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الفصل الثاني: القيادة الإستراتيجية ومساهمتها في تحسين الأداء المالي

تمهيد:

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تطور المؤسسات وكبر حجمها وتنوع أعمالها وتعقدها أصبح من الضروري وجود تغيير إلى نظام قيادة فعال وقادر على التعامل مع التطورات والتحديات والمشاكل التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة، لتضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذا التغير لا يمكن أن يتحقق إلا في ظل قيادة إستراتيجية تملك من المهارات القيادية ما يمكنها من دفع الجهود وتوجيه الطاقات لإنجاز أفضل مستوى، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وللإحاطة بموضوع القيادة الإستراتيجية، يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية، وذلك بالحديث عن ماهية القيادة الإستراتيجية من خلال التفصيل في تعريف القيادة الإستراتيجية والفرق بينها وبين القيادة التقليدية، أهميتها وخصائصها، ثم الحديث عن ماهية القائد الاستراتيجي وأهم خصائصه وسلوكاته والمهام والمسؤوليات التي يتحملها؛ وفي المبحث الثاني يتم التطرق فيه إلى أساسيات القيادة الإستراتيجية وذلك بالحديث عن مهارات القيادة الإستراتيجية، مهامها ثم أهم الأنماط التي تمثل القيادة الإستراتيجية؛ وفي المبحث الثالث والأخير نتطرق لقدرة القيادة الإستراتيجية على تحسين الأداء المالي.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية

تعبر القيادة الإستراتيجية عن واقع وطموحات مستقبلية تهدف في المقام الأول إلى تسليط الضوء على مجالات النمو والتطوير بهدف تحقيق أهداف المؤسسات بأقل وقت وجهد وتكلفة من خلال تلافي السلبيات، والعمل في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة والحوار، ويحقق عناصر الكفاءة والفاعلية من خلال حسن ترشيد واستخدام موارد المؤسسة. وتقوم القيادة الإستراتيجية بالتأثير في سلوك الأفراد بما يكفل تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها باستخدام أساليب ووسائل مناسبة وسيتم في هذا المبحث التعمق في القيادة الإستراتيجية وذلك من خلال التطرق لماهية القيادة الإستراتيجية، أهميتها وخصائصها، ثم التعرف على ماهية القائد الاستراتيجي وذلك بالتطرق لتعريفه، خصائصه وسلوكاته ومهامه.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإستراتيجية

تمثل القيادة الإستراتيجية عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم القيادة الإستراتيجية.

أولا: مفهوم القيادة الإستراتيجية

يُعتبر مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في نسبيا في علم الإدارة، فأصل هذا المفهوم يرجع لأصول عسكرية كما هو الحال بالنسبة للإستراتيجية، إلا أنّه سرعان ما حظي هذا المفهوم بالاهتمام في عالم الأعمال. ويرجع ذلك إلى التطورات والتحولات المتسارعة في بيئة الأعمال والتعقيد والغموض الذي يميزها. وتعود نظرية القيادة الاستراتيجية إلى نظرية المستويات الأعلى (*Upperelations*) التي طُوِّرت من طرف (Hambrick and Mason ; 1984)، حيث تشير هذه النظرية إلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم المدراء في المستوى الأعلى، بحيث أنّ معارف، خبرة، قيم وتفضيلات المدير ستؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية[1].

وتعرف القيادة الإستراتيجية بأنها قدرة التأثير على الآخرين لاتخاذ القرارات التي تحسن قابلية المؤسسة للنجاح في الأمد البعيد، والأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء، والقوة اللازمة لإدراك هذه الرسالة[2]. من خلال هذا التعريف نلاحظ أنّ القيادة الاستراتيجية تؤثر على الآخرين، وأنّ لها توجه نحو المستقبل وقدرة على دفع

[1] أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 19.

[2] أيمن جاسم محمد الطائي وإيمان بشير أبوردن، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري، المجلد رقم 37، العدد رقم 117، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الرافدين، 2018، ص 141.

المؤسسة نحو النجاح، وأن القيادة الاستراتيجية بالإضافة لتميزها بتوجه مستقبلي طويل المدى، فهي تملك كذلك رؤية مستقبلية واضحة ومعروفة لدى جميع أعضاء المؤسسة.

وهذا ما أكده كذلك التعريف التالي، حيث يعتبر القيادة الاستراتيجية بأنها القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية، وتسعى لتحقيق فاعلية وكفاءة في المؤسسة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة.[1]

في حين ركز التعريف التالي، على إمكانيات القيادة الاستراتيجية ومهارتها في تسيير موارد المؤسسة المتنوعة بكفاءة تمكنها من تحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ حيث يقول طارق مفلح جمعة أبو حجير أنّ القيادة الإستراتيجية هي القدرة على إدارة موارد المؤسسة البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة بعيدة المدى.[2]

وتُعرف القيادة الاستراتيجية كذلك على أنّها القيادة القادرة على وضع تصور استراتيجي واضح وملائم ومبني على أهداف إستراتيجيه وفق ثقافة تنظيمية ملائمة من أجل تطوير الكادر البشري، والذي يتسم بالقيم، الأخلاق، الابتكار والمرونة التي تعمل على إحداث تغيير وتطوير مستمر يؤدي إلى التميز والتفرد على المستوى المحلي والعالمي. ويعرفها ثابت على أنّها القدرة على استشراف المستقبل برؤية أكثر وضوحا وإبداعا في تجسيدها واستثمار الفرص الخارجية لتحقيق الكفاءة والفعالية.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة القادرة على التأثير في الآخرين وإعداد رؤية وتصور مستقبلي للمؤسسة من خلال تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار، ودعم الآخرين وتلبية احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح في بيئة تتصف بالغموض، التعقيد وعدم التأكد.

ثانيا: الفرق بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

يقدم (حمد قاسم القيسي) مجموعة من الفروق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية كما يلي:[4]

[1] نبيل عبد شعبان اللوح، طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، المؤتمر العلمي الثاني حول الاستدامة والبيئة الإبداعية، كلية فلسطين التقنية، جامعة فلسطين، ص9.

[2] طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، أطروحة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الدراسات العليا، جامعة قناة السويس،مصر، 2014، ص 58.

[3] إبراهيم الزهراني، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 2، جامعة الإمارات، 2018، ص 207.

[4] محمد قاسم القيسي، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، القيادة والإدارة، اكادمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص25.

1. القيادة الإستراتيجية واسعة المدى: ويقصد باتساع المدى أن القيادة الاستراتيجية تؤثر في مجالها والمحالات المحيطة بها،أي البيئة الداخلية والخارجية، حيث تؤثر في محيطها وتتأثر بما يدور فيه من قضايا وتوجهات، بينما قد لا يصل مدى القيادة التقليدية إلى هذا الحد؛

2. تأثير القيادة الاستراتيجية ملموس على فترات زمنية طويلة: أي أن الإطار الزمني للقيادة الإستراتيجية ممتد من الواقع المعاش إلى أهداف بعيدة، حيث يعطي القائد الاستراتيجي الأهداف القريبة والبعيدة نفس الدرجة من الاهتمام، وفي القيادة التقليدية ربما لا يصل التأثير إلى هذا المدى البعيد؛

3. القيادة الاستراتيجية تشمل غالبا تغير مؤسسيا ذا شأن: حيث تؤدي القيادة الإستراتيجية إلى إحداث تغيرات مهمة في المؤسسات يصل أحينا إلى تغيير في الهياكل التنظيمية المتعلقة بحقوق وواجبات العاملين على سبيل المثال ، بينما لا يحدث ذلك في القيادة التقليدية التي لا تتطلب أعمالها إحداث تغيرات على هذا المستوى.

ويمكن توضيح الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية في الجدول رقم (2-1):

جدول رقم (2-1): معايير التمييز بين القيادة الإستراتيجية والقيادة التقليدية

معايير التمييز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استنادا على المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المؤسسية المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة.
التركيز	تركز على المواءمة بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	تركز على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجهة الإحداث الآنية فقط استنادا إلى ما يمتلكه القائد من مهارات تقليدية.	اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.

القرارات	إتباع منهج محدد ومخطط لما يجب عمله وفي ضوء ضوابط محددة ومقاسه سلفا بعيد عن المخاطر وعدم التأكد في القرارات.	إتباع البديهة والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات والمهارات التي يحملها القائد الاستراتيجي.
الثقافة التنظيمية	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تسهم في تطوير المؤسسة وتعزز قدراتها.
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام بإتباع تعليمات وإجراءات العمل	تميل إلى المرونة في إتباع تعليمات وإجراءات العمل.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي والتحسين المستمر.	تميل إلى التغيير الجذري ويأتون بابتكارات جديدة.

المصدر: موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2013، ص 297.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الاستراتيجية وخصائصها

تحتل القيادة الإستراتيجية مكانة بالغة الأهمية في العمل الإداري، فتوجهها المستقبلي وقدرتها على التوليف والتوفيق بين المصالح والهداف المختلفة والمتباينة لجميع الأطراف جعلتها ذات مميزات وخصائص عديدة.

أولا: أهمية القيادة الاستراتيجية

القيادة والإدارة عالم واسع ومليء بالتطورات المتسارعة التي تفرض على أصحاب القرار دراسة الماضي بتفاصيله، والتفاعل مع الحاضر بمعطياته، والاستعداد للمستقبل بتوقعاته، وعليه تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية التي تعد الأقدر على استشراف وتلبية احتياجات المؤسسة استراتيجيا؛ ووضع رؤية إستراتيجية واضحة وتنظيم الوضع الذي تعيشه المؤسسة بشكل يجعل المشاكل التي ستظهر مستقبلا قابلة للحل، فالقيادة الاستراتيجية هي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أنّ إدارة وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي وصادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الاستراتيجية كونها

الأعلم بمواطن القوة والضعف في الأداء وبالمسارات التطويرية المطلوبة[1].ويمكن إجمال أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يلي:[2]

1) القيادة الاستراتيجية مصدر الابتكارات والإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وامتلاكها لرؤية مستقبلية؛
2) تلعب القيادة الاستراتيجية دورا محوريا في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال؛
3) تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوفيقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة،حيث تحرص القيادة الاستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة؛
4) للقيادة الإستراتيجية أهمية خاصة في رسم الثقافة التنظيمية في المؤسسة، بجانب المتغيرات الأخرى، حيث أن القائد الاستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المؤسسة وأسلوبه الإداري وطريقته في تصميم الهياكل التنظيمية وتفويض السلطات وتقسيم وتوزيع المهام؛
5) القيادة الاستراتيجية السبب في تفوق منظمات على أخرى،لذلك ينبغي التخلص من الأدوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق، ويملك فيه القائد الرؤية كصفة مميزة، فالقيادة الاستراتيجية لديها القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة دون أن يمنعهم الخطر المتوقع؛
6) تسهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها.

ثانيا: خصائص القيادة الإستراتيجية

تتميز القيادة الإستراتيجية بمجموعة من المميزات والخصائص التي تضفي لها مزيدا من الايجابية والقوة الإدارية، والتي تمكنها من القيام بمهام إستراتيجية بجودة عالية، ونذكر من هذه الخصائص ما يلي:[3]

[1] محمد موسى الزعبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 39،38.

[2] وسام عبد العزيز سلامة، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2015، ص16.

[3] محمد عصام ياسين سليم، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين ،2017، ص20.

1. **القدرة على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها:** ويقصد بها حيازة المعرفة والخبرة التي تؤثر بمستواها على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي؛
2. **المركز الوظيفي:** يتحدد في موقع القمة ويضع القائد في دائرة القيادة الإستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بالسلطة والقدرة المرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلا عن التعامل مع القرارات الاستراتيجية؛
3. **مصدر القوة التي يمنحها التأثير على الغير:** القدرة هنا تشير إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا وليس ما تملكه القيادة الإستراتيجية من سلطة بشكل قانوني، فإنّ فعل القدرة الذاتية يجعل من قيادة المرؤوسين خيارا استراتيجيا وليس تنفيذ للأوامر، التعليمات والقوانين؛
4. **إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير:** سواء كان ذلك من داخل المؤسسة أو من خارجها، بما يخدم تطلعات المؤسسة وخياراتها المستقبلية؛
5. **الخريطة العقلية المعرفية:** يمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تفسيرها وتنوعها، ويشير إلى أنّ البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره.

كما تتميز القيادة الإستراتيجية بعدد من الخصائص الأخرى نذكر أهمها فيما يلي:[1]

- **إحساس عالي بالمحيط:** أي أن يكون لدى القائد الاستراتيجي إحساس قوي بالتغيرات التي تحدث في المحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسة؛
- **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير:** من الضروري أن يتميز القائد الاستراتيجي بروح المبادرة وقدرة على التكيف والمرونة والقدرة على مواكبة التغيرات كمفتاح للتقدم والتحسين؛
- **الابتكار:** من المهم أن تتوفر في القائد الاستراتيجي القدرة على طرح وتبني الأفكار الجديدة وتشجيع الآخرين على ذلك؛
- **العزم والمثابرة:** أن يكون لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمرار يته حتى نهايته، ولذلك يقال عنه "أن جل قوته تكمن في حماسته" التي لا تنقطع وتصبح جوهر قوته حينما ينجح في نقل تأثيرها لتابعيه.
- **القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل:** يجب أن يهتم القائد الاستراتيجي بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتنمية معارفهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه؛
- **وضوح الرؤية:** من الضروري أن تكون لدى القائد القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسدا أمامه في أحسن شكل يمكن تصوره، وهذا ما يمكن أن يميزه عن غيره من فريق العمل؛

[1] بن بريكة عبد الوهاب وموفق سهام، دور القيادة الاستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي: 21-22 فيفري، 2012، ص 11.

- **التعلم المستمر**: من الضروري أن يقوم القائد الاستراتيجي بالتقييم الذاتي من أجل تحقيق التنمية الذاتية الضرورية للعمل ولنفسه، وبالتالي يجب أن يضمن لنفسه عملية تعلم مستمر توسع دائرة معارفه ومهاراته.[1]

المطلب الثالث: ماهية القائد الاستراتيجي

يعد القائد الاستراتيجي واحد من العناصر الأساسية استنادا إلى قدراته على تصور مستقبل المؤسسة، وتحديدا اتجاه الأعمال فيها وتحديد الخطط الاستراتيجية ورسم المسارات الممكنة لتنفيذها، ويلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المؤسسة والاستمرار في بقائها ونموها. وسيتم في هذا المبحث التفصيل أكثر في هذا القائد من خلال تعريفه، خصائصه، سلوكاته ومهامه.

أولا: تعريف القائد الاستراتيجي

لقد تعددت الكتابات حول السؤال التالي: من هو القائد الاستراتيجي؟ وقد وردت الإجابة عن هذا السؤال تحت عناوين مختلفة مثل: صفات القائد الاستراتيجي، خصائصه، مقوماته، العناصر المميزة له...وعندما يتم الحديث عن القائد الاستراتيجي، فذلك لا يعني الحديث عن القيادة بصفة عامة والقائد المهم والعظيم، ولكن القائد الاستراتيجي يجب أن يجمع الصفات التالية:[2]

- هو قائد، ولذلك يجب أن تتجمع فيه صفات كل قائد عادي؛
- وهو استراتيجي: بمعنى لديه رؤية لغايات المؤسسة وأهدافها ويصر عليها ولديه إلمام بالبيئة وتأثره بها وتأثيره فيها، ولديه علم وواقعية في اعترافه بنقاط الضعف قبل القوة في مؤسسته، كما يملك مرونة في تقبل أي خطة يمكن أن توصله للغايات التي يُجمع عليها هو وطاقم الإدارة العليا لديه.

وللإحاطة بمفهوم القائد الاستراتيجي، يتم إدراج مجموعة من التعاريف المتعلقة به:[3]

حيث يُعرف القائد الاستراتيجي على أنّه الشخص الذي لديه القدرة على العمل مع مختلف أجزاء المؤسسة، وتقديمهم عمل واحد متكامل كليا. فالقائد الاستراتيجي لديه القدرة على إقناع والتأثير على المحيطين به دون الاعتماد على سلطة رسمية أيعلى المنصب الذي يشغله في التسلسل الهرمي للمؤسسة، ولكن بالاعتماد على صفاته الشخصية وشبكة علاقاته، وبسبب هذه القدرة يؤثر على الآخرين وعلى إستراتيجية المؤسسة.

[1] موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 299.

[2] محمد موسى الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

[3] اعقابة حنان، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، 2017، ص48-49.

وفي حين أنّ القادة الإستراتيجيون هم الذين يتولون عملية التحسين المستمر والمتواصل لجميع الوظائف المحورية لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية ويعملون على هيكلة سياسة العمل، ولذلك فهم يدربون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية الناتجة عن العمل، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزاءها بهدف زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ولذلك، فالقادة الاستراتيجيون هم الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يتولون صياغة الرؤى الاستراتيجية لمؤسساتهم،وتصميم هياكلها التنظيمية وفق أغراضه وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية بهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة.[1]

ثانيا: <u>سيمات القائد الاستراتيجي</u> إنّ القادة الإستراتيجيون الأكفاء يدركون معنى الصراحة وعدم التحيز، الشجاعة، الواقعية والقرارات التي ربما تكون صعبة، ثم يدركون الأشياء الضرورية في الظروف الداخلية والخارجية التي تواجههم. وقد أوضح (Davies) أنّ خصائص القائد الاستراتيجي تنطوي ضمن مجموعتين هما: القدرات التنظيمية والقدرات الشخصية.[2]

1. **القدرات التنظيمية:** وتتمثل هذه القدرات فيما يلي:

- **لا بد أن تتوفر لدى القائد القدرة للتوجه الاستراتيجي:** من خلال ربط الرؤى طويلة المدى بمفاهيم العمل اليومي؛
- **القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال:** وهي تحويل الاستراتيجية إلى فعل عن طريق تحويلها إلى إجراءات عملية تشغيلية؛
- **القائد الاستراتيجي لديه القدرة على التوفيق وتنظيم القوى بين الأفراد في المؤسسة:** حيث جوهر هذه القدرة في تشجيع الالتزام من خلال التشارك في القيم؛
- **تتوافر لديه القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة:** فالقائد الاستراتيجي قادر على معرفة اللحظة الجوهرية المناسبة للتغيير الاستراتيجي في المؤسسة؛
- **لديه القدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية:** بدلا من البحث عن قدرات جديدة، وإعادة تطوير القدرات والمصادر الموجودة.

2. **القدرات الشخصية:** وتتمثل هذه القدرات فيما يلي:

- **الرغبة في التغيير:** وذلك من خلال عدم الرضا والملل من الوضع الحالي أو ما يُعرف بالتوتر الخلاق؛

[1] اعقابة حنان، مرجع سبق ذكره، ص50.

[2] محمد رضوان النخالة، القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، ص 18.

- **القدرة على التكيف:** وهي القدرة على التغير والتعلم من الخبرات والتجارب السابقة؛
- **الحكمة:** وهي القدرة على القيام بالفعل والتصرف المناسب في الوقت الصحيح.

كما يضيف نجم عبود نجم و محمد عبد العال النعيمي خصائص أخرى للقائد الاستراتيجي كما يلي:[1]

- استخدام التحليل العقلاني أي التحسس، الحدس والاستبصار للقضايا يجب أن تكون له رؤية واضحة لما يريد أن يفعله ولتحقيق ذلك يتم التي تفتقر للمعلومات، وهو دور لا يمكن تفويضه للمخططين أو الخبراء؛
- مشاركة الآخرين في صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية للمؤسسة بالتواصل وطرح الخيارات الإستراتيجية عليهم والتي يتم إجراءها وهذا ما يسمح للجميع التوجه في نفس الاتجاه، وهكذا لا يساهم فقط في تنفيذ الاستراتيجية التي وضعت بل يساهم أيضا في ظهور استراتيجيات جديدة؛
- نفاذ البصيرة: من خلال استخدام الإلهام إلى جانب الذكاء العاطفي، الثقة والنفس،والوعي الذاتي والتقمص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغيير اتجاههم لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة وظهور قدراته القيادية في المواقف الضرورية لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمؤسسة؛
- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

ثالثا : سلوك القائد الاستراتيجي ومهامه

1. **سلوك القائد الاستراتيجي:** يتحدد سلوك القائد الاستراتيجي وفقا لعدة أمور منها:[2]

- إسقاط الحاضر على المستقبل ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية؛
- التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة؛
- عدم تجاهل العناصر المهمة في المؤسسة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية؛
- استخدام أسلوب السيناريوهات باستمرار؛
- مواجهة المشاكل المستقبلية التي ستواجه المؤسسات من خلال الإنذار المبكر وفي الوقت المناسب؛
- عدم جعل التخطيط هدفا بحد ذاته، رغم أهميته، والمرونة بما تتطلبها التغييرات المفاجئة؛
- انبثاق التخطيط من الأهداف المستقبلية للمؤسسة، وتحديد الكيفية التي تؤدي بالوسائل إلى بلوغ الهدف وفقا للتخطيط.

ويتحدد سلوك القائد الاستراتيجي وفقا لعدة أمور أهمها ما يلي:

- توافر القدرات القيادية في شخصية القائد الاستراتيجي؛

[1] نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، يومي 23-26 افريل، 2012،ص 80.

[2] محمد موسي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص23.

- القدرة على معرفة التابعين وميولهم، اتجاهاتهم، سلوكهم ومهارتهم؛
- صياغة وفهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بوضوح والطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.

2. مهام القائد الاستراتيجي: يتولى القادة الإستراتيجيون مناصب يقومون من خلالها بوضع البرامج، الميزانيات والإجراءات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية التي تعبر عن رؤية شاملة لأساليب عمل المؤسسة. ويرى (Vadim Koteinikov) أنّ القائد الاستراتيجي له عدة مهام، هي:[1]

- الرؤية الاستراتيجي وتحديد أهداف المؤسسة بشكل عام؛
- التفكير الاستراتيجي والتخطيط لوضع استراتيجية المؤسسة وسياستها؛
- القيام بالوظائف التشغيلية والإدارية؛
- رفع الروح المعنوية؛
- التعليم والتدريب لصنع قادة المستقبل.

كما يمكن تحديد مهام القائد الاستراتيجي حسب ما ذكره ياسر محمد خليل فيمايلي:[2]

- إدراك الحاجة إلى التغيير والمبادرة بالعمل من أجل ذلك؛
- اختيار نموذج التغيير ومساراته؛
- صياغة الرؤية والرسالة في ضوء القيم؛
- تكوين الاستراتيجية الجديدة؛
- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة؛
- إدارة الفترة الانتقالية بفعالية؛
- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية؛
- تبنى إدارة الجودة الشاملة، وغيرها من أساليب الادارية الحديثة؛
- الاستفادة من تحرير الأسواق العالمية؛
- التعامل الايجابي مع العمالة متعددة الجنسيات؛
- توظيف التكنولوجيا العالمية في كل مستويات؛
- سرعة تعديل السياسات بحسب الاستراتيجيات العالمية؛
- التغلب على القيود والمحددات العالمية.

[1] صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 37.

[2] ياسر محمد خليل، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد رقم 18، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الودي، 2017، ص 132-133.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الاستراتيجية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مهارات ومهام القيادة الاستراتيجية، ثم إلى أنمطها، وأخيرا إلى العوامل ساعدت على نجاحها وعوامل التي أدت إلى فشلها .

المطلب الأول: مهارات ومهام القيادة الإستراتيجية

أولا: مهارات القيادة الإستراتيجية

تزداد الثقة بقدرات وإمكانات القائد في عمله من خلال إثباته لجدارته العلمية التي اكتسبها، ومن خبرته ومهارته العملية التي وظفها في إدارته للأعمال. ويمكن إجمال مهارات القيادة الاستراتيجية فيما يلي:[1]

1. **المهارات التصورية:** هي أولى المهارات التي يحب أن يتميز بها القائد الاستراتيجي، وتشمل:
- التصور وتوقع المستقبل، تفكير وقائيا، ممارسات إبداعية؛
- تطوير مرجعية تشكيلها، ويتضمن نظم الفهم وأنماط التمييز؛
- القدرة على التمييز وتجاهل القضايا التي لا علاقة لها بالمشاكل؛
- الفعالية في ظل المحيط المعقد؛
- مهارات صياغة الغايات، الأهداف والوسائل.

2. **المهارات الشخصية:** تضم مجموعة من المهارات، وهي:
- الاتصال، والتفاوض، ونظم المعلومات؛
- بناء أصحاب مصالح متنوعين؛
- الهام الآخرين بالعمل؛
- تمثيل المؤسسة والجمهور الداخلي والخارجي (أصحاب المصالح)؛
- مهارات تنسيق الغايات والأهداف و الوسائل.

3. **المهارات الادارية:** هذه المهارات لدى القيادة مرتبطة بعدة مؤشرات ومنها:
- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعا عدلا بين المرؤوسين؛
- وضع معادلات ومقاييس موضوعية للأداء؛
- توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين؛
- تحقيق التنسيق بين النشاطات والأحداث الادارية المختلفة؛
- القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق اكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة والإشراف، وتبسيط الإجراءات، والتخفيف من المركزية.

[1] محمد عصام اسليم، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

ثانيا: مهام القيادة الاستراتيجية

قدم (Hitt and all) ستة مهام للقيادة الاستراتيجي، وهي:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي: ينطوي تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة على تطوير رؤية بعيدة المدى بشأن الاهتمام الاستراتيجي الأساسي للمؤسسة، ومن المعتاد أن تمتد تلك الرؤية ما بين خمس سنوات غلى عشر سنوات في المستقبل، بحيث تتكون الرؤية بعيدة المدى من قسمين هما: العقيدة الأساسية (*CoreIdeology*) والتصور المستقبلي (*Envisioned Future*)، ففي الوقت الذي تعمل فيه العقيدة الأساسية على تحفيز العاملين على الاستفادة من ماضي المؤسسة وإرثها، يشجع التصور المستقبلي على توسيع رؤية العاملين إلى آجال تفوق توقعاتهم بشأن الإنجاز، مما يتطلب تغييرا كبيرا وتقدما كبيرا بغية جعله أمرا ملموسا، فإذا استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها، فإنّه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية، مما يجعل من الاهتمام الاستراتيجي الأساسي للمؤسسة خصوصية من خصوصيات القائد الاستراتيجي، وفي الوقت نفسه شيئا مشتركا ومفهوما لدى جميع العاملين[1].

2. اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها: تشير المقدرة الجوهرية أو المقدرة المميزة (*Core Competency*) إلى موارد المؤسسة التي تعد مصدرا لميزتها التنافسية قياسا بالمنافسين لها في الصناعة، وبهذا فإنّ حصول المؤسسة على شيء من المقدرة الجوهرية واتخاذها رمزا للمنافسة يحقق لها التميز عن منافسيها[2]. وفي الغالب تستقر المقدرات الجوهرية في الأنشطة الوظيفية للمؤسسة مثل: مهارات التصنيع، مهارات التمويل، مهارات التسويق، مهارات البحث والتطوير، مع العلم انّ الاستغلال الفعال لها يتحقق عندما تطور، تطبق وتستفيد منها كل وحدات المؤسسة، لذلك فإنّ دور القيادة الاستراتيجية يتمثل في تأكيد وتوضيح بأنّ مقدرات المؤسسة مؤكد عليها في جهود وانجاز استراتيجية المؤسسة، وأنّ هذه المقدرات تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المؤسسة واستمرار بقائها في السوق، وانجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المؤسسة ومصدر لديناميكيتها وحيويتها[3].

3. تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات، معارف وقابليات تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال[4]. ومن الواضح أن القدرات والخبرات المكونة لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد، فهناك فئة تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين،

---

[1] موفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر–بسكرة– ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) –بسكرة–، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2015، ص 170، 171.

[2] إيثار عبد الهادي أل فيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية للآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 59، 2006، ص 6.

[3] موفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر –بسكرة– ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) –بسكرة–، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[4] إيثار عبد الهادي أل فيحان، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 7.

بحيث يمكنهم إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابيا على المؤسسة ومنتجاتها وحصتها السوقية[1]. لذلك، على القيادة الاستراتيجية جذب والمحافظة على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة والاستمرار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التدريب، مكافأة المهارات المتطورة واستغلال المواهب بأحسن الطرق[2].

4. المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة: تتكون ثقافة المؤسسة من مجموعة الرموز والمعتقدات والقيم الجوهرية التي تشترك بها المؤسسة بأكملها وتؤثر على طريقة عملها، فالقادة الاستراتيجيون يلعبون دورا رئيسيا في تطوير وتعزيز ثقافة المؤسسة المرغوبة. فعادة ثقافة المؤسسة تشجع على متابعة الفرص الريادية، ونجد هذا على وجه الخصوص في المؤسسات الكبيرة، إذ تعد الثقافة الريادية المصدر الأساسي للنمو والإبداع، فالمؤسسات التي تشجع على الثقافة الريادية تسمح للعاملين فيها بالعمل بحرية واستقلالية وإدارة ذاتية، كما أنها في الوقت نفسه تشجع على دعم الأفكار الجديدة وغير المألوفة (الإبداعية)، كما أنّها تعمل على توقع الحاجات المستقبلية للسوق والعمل على إشباعها قبل المنافسين، بالإضافة لتشجيعها على القيام بالأعمال واتخاذ الإجراءات التي تحقق لها التفوق على المنافسين[3].

5. التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية، فضلا عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المؤسسة والجهات الخارجية ذات العلاقة. وفي نفس السياق، اعتبرها (Proctor) المبادئ السامية التي يؤدي توافرها إلى عدم إثارة الأسئلة المريبة بشأن استخدام النشاطات التسويقية[4].

6. تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها القائد الاستراتيجي بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإنّ الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين، هما الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية. حيث تساعد الرقابة المالية المؤسسة على إدارة رأسمالها المالي والتحكم في ممارستها، أما الرقابة الاستراتيجية فهي تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وبالتالي، فإنّ القائد الفاعل هو الذي يوازن بين هاذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق التوجه الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة[5].

---

[1] موفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر –بسكرة– ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) –بسكرة–، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[2] أقطي جوهرة وبن عبيد فريد، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين: دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 2، 2017، ص 400.

[3] موفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر –بسكرة– ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) –بسكرة–، مرجع سبق ذكره، ص 172.

[4] إيثار عبد الهادي أل فيحان، إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 7.

[5] موفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة دراسة حالة: جامعة محمد خيضر –بسكرة– ومركز البحث العلمي والتقني حول المناطق الجافة (عمر البرناوي) –بسكرة، مرجع سبق ذكره، ص 172.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الاستراتيجية

إن القيادة الاستراتيجية وعند ممارستها لمهامها تنتج العديد من السلوكيات أو الأنماط تختلف من مؤسسة لأخرى. لذلك، ينجم عن عملية التفاعل بين مجلس الإدارة والمستويات الإدارية العليا باعتبارها قيادة استراتيجية مجموعة من الأنماط القيادية تتمثل في:[1]

1. نمط القيادة بالمشاركة: يمثل هذا النمط أفضل صيغة لممارسة الأدوار في أي مؤسسة، إذ يمارس القائد الاستراتيجي المتمثل في مجلس الإدارة العليا بالنسبة للمؤسسة مهامه القيادية على أكمل وجه وبمشاركة المرؤوسين في بعض القرارات، ويتم صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، أهدافها الاستراتيجية، خططها وسياساتها.

2. نمط القيادة التشريعية: يظهر هذا النمط عندما يسيطر مجلس الإدارة على كافة الأمور ويتخذ القرارات الاستراتيجية دون الرجوع إلى رئيس الجهاز التنفيذي ومساعدته، ويستمد مجلس الإدارة قوته من كون أعضائه يتمتعون بنفوذ سياسي واسع، وأنّ أغلب الأعضاء من كبار المساهمين في رأس مال المؤسسة؛

3. نمط القيادة التنفيذية: يعتبر هذا النمط أسلوب معاكس تماما للأسلوب التشريعي، ففي هذا النمط تتركز كافة القرارات في يد رئيس الجهاز التنفيذي وفي بعض الأحيان يستعين في ذلك بمساعديه،فهو يتمتع بصلاحيات وسلطات واسعة، وبالنسبة لمجلس الإدارة فهو يوافق على أغلب الحالات التي تعرض أمامه دون اعتراض؛

4. نمط القيادة الفوضوية: إن أسلوب القيادة الفوضوي هو نتيجة حتمية لعدم وجود أي علاقة واهتمام ما بين القائد المدير العام ومجلس إدارته، فدوره يكون هامشي على الدوام ولا يؤخذ برأيه في تسيير المؤسسة، والإدارة التي لا تولي اهتماما للأمور والمشكلات الضرورية والاستراتيجية؛

5. نمط القيادة التبادلية: يعرف نمط القيادة الإجرائية على انه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين القائد والتابعين، فالقائد يهتم بالنتائج، ويركز عمله على حث التبادل بينه وبين الموظفين وضبط أعمالهم. ويتميز القائد التبادلي أو الإجرائي بأنه محاور جيد، فهو له القدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل، والحوار وضبط الإجراءات.

6. القيادة التحويلية: يعد مصطلح القيادة التحويلية من المصطلحات التي ظهرت حديثا في مجال القيادة، وذلك عام 1978 من طرف عالم التاريخ والسياسة الأمريكيMcGregor (James)، حيث تركز القيادة التحويلية على تحفيز الأفراد بشكل أساسي اعتمادا على تبادل الفريق، التعويض واستخدام الإدارة بالاستثناء.

[1] الويزة سعاد، بطاقة الأداء المتوازن كأداة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص63.

وأكدت الدراسات السابقة على أنّ القيادة التحويلية أكثر فعالية، إنتاجية، إبداعا وإرضاء للتابعين، كونها تستمد هويتها من الرؤية والقيم المشتركة لهم، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة والاحترام[1].

المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل القيادة الاستراتيجية

يتم في هذا المطلب التطرق للعوامل المساعد توفرها على نجاح القيادة الاستراتيجية، وكذلك تحديد لأهم العوامل التي تؤدي لفشل القيادة الإستراتيجية في عملها.

أولا: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

هناك العديد من العوامل التي تساعد في نجاح القيادة الإستراتيجية ومن أهمها:[2]

- امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمور المؤسسة والعاملين؛
- التركيز على العاملين لأنه في حال غيابهم تكون القيادة محدودة جدا، فضلا عن ضرورة إدراك القائد الاستراتيجي للطريقة التي يتبعها والسياسات التي يرسمها، لأن ذلك يحدد الطريقة التي يقود بها إتباعه ويتبعونه؛
- طاقة التمكين وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة كلما لزم الأمر.

بالإضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى نذكرها فيما يلي:[3]

- إدارة الوقت، أي الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولن يكون ذلك إلا من خلال الالتزام، التحليل، التخطيط والمتابعة للاستفادة من الوقت بشكل أفضل في المستقبل؛
- العقيدة الصحيحة هي التي تمثل المثل العليا التي يسعى القائد إلى تحقيقها والدفاع عنها؛
- الشجاعة وسرعة حسم المواقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عند الضرورة.

ثانيا: عوامل فشل القيادة الاستراتيجية

تتعدد العوامل التي تعيق من قدرة القيادة الاستراتيجية على تحقيق الاستقرار والنمو للمؤسسات ولعل من أهم هذه العوامل ما يلي:[1]

[1] أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

[2] أسامة حسن سالم القانوع، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني _الشق المدني، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص41.

[3] محمد رضوان النخالة، مرجع سبق ذكره، ص25.

- فقدان التركيز واختصار الوقت المخصص للتفكير الجديد؛
- الانشغال بالتفاصيل التشغيلية والمالية وعدم وجود عملية واضحة وقوية لوضع الاستراتيجية وتنفيذها؛
- السماح لقيادة فريق عمل ضعيفة لكي تحافظ على بقاء الوضع الراهن، وتتجنب التحديات المشروعة والقوية من الآخرين؛
- الابتعاد عن المخاطرة الاستراتيجية خوفا من الفشل؛
- الفشل في تطوير القدرات الاستراتيجية لكبار المديرين والتنفيذيين؛
- تفادي القيام بدور المحفز الرئيسي.

[1] رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص24.

المبحث الثالث: قدرة القيادة الاستراتيجية على تحسين الأداء المالي

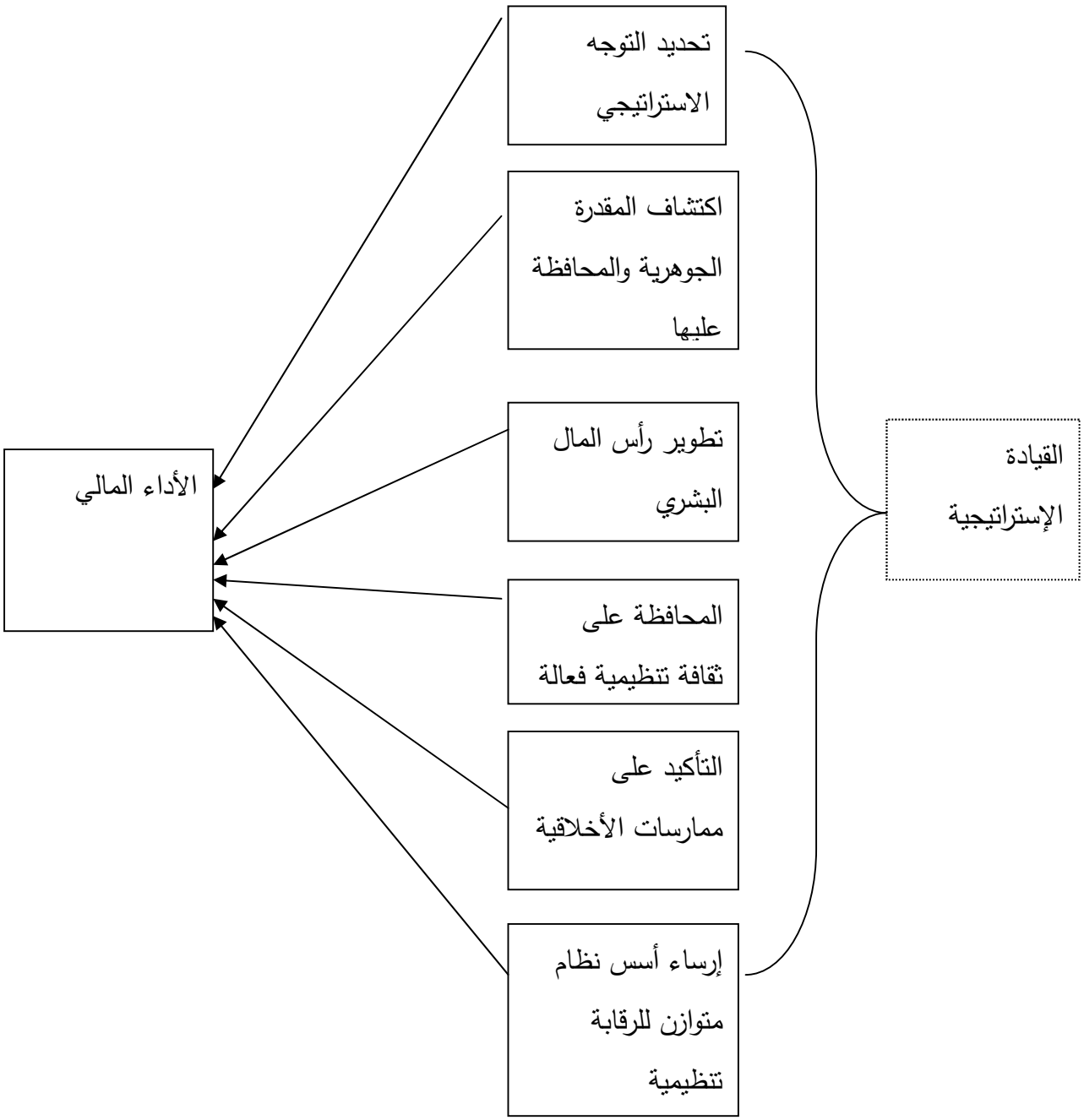
تعد القيادة الاستراتيجية من العوامل المهمة ذات الدور الكبير والأثر البالغ على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وعن امتلاك المؤسسة لقيادة استراتيجية فعالة يساعدها ذلك على تحقيق توازن استراتيجي بين حاجاتها وتطلعاتها لبلوغ أهدافها وبذلك تكون متميزة وقادرة على المنافسة مع المؤسسات الأخرى.

يعتبر تحسين الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، والذي ازدادت أهميته في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية، فنجاح تحسين الأداء المالي يعتمد أساس على قدرة المسيرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه وهذا يساعد القيادة الاستراتيجية على الوصول إليها.

تعتبر القيادة الاستراتيجية تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأجل والرؤية الاستراتيجية، ولها ستة مهام أساسية تساعد على تحسين الأداء المالي.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والأداء المالي، حيث حاولت إبراز مساهمة القيادة الإستراتيجية من خلال مهامها الستة في تحسين الأداء المالي. وذلك وفقا لنموذج الدراسة المقترح والذي يقوم على أساس العلاقات المترابطة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الأول: علاقة تحديد التوجه الاستراتيجي بتحسين الأداء المالي

يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة أحد أهم مهام القيادة الاستراتيجية، فهذه المهمة تجعل القائد الاستراتيجي يعمل على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ومدى حاجتها لتحسين أدائها المالي وزيادة قدرتها على التميز والاستمرارية ومواجهة المنافسة المتزايدة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للسيولة المتوفرة لديها، والسعي لتحسين علاقاتها الدائنية مع الزبائن والموردين بحيث تعمل على الموازنة بين عمليات التحصيل من الزبائن والتسديد للموردين، ساعية بذلك لعدم الإخلال بمبدأ التحصيل قبل التسديد، بالإضافة لعملها على تحسين نسبة ملاءتها وزيادة استقلاليتها المالية، كما تسعى كذلك لتحسين مؤشرات التوازن الوظيفي وتحقيق خزينة موجبة. لذلك يكون على القائد الاستراتيجي أن يجعل من هذه التطلعات والغايات أهدافا مشتركة بين جميع الأعضاء العاملين بالمؤسسة، وذلك بالحصول على تأييدهم له. فشخصية القائد الاستراتيجي الكاريزمية وقدرته على التأثير على الآخرين وامتلاكه لأسلوب فعال للإقناع يُسهل عليه إقناع الآخرين بالتوجه الذي تم تبنيه، ويسهل عليه دفعهم وتحفيزهم على العمل والسعي لتحقيق غاياته بنجاح.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"**يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي**".

المطلب الثاني: علاقة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها بتحسين الأداء المالي

يرتبط إقناع القائد الاستراتيجي للأفراد بمدى حاجة المؤسسة لمجهوداتهم وتعاونهم لتحسين الأداء المالي، وبالتالي فإنّ تحقيق تميزها وقدرتها على الاستمرارية والبقاء، يجعل من الضروري عليه أن يسعى لاكتشاف قدراتهم ومهاراتهم الكامنة والتي تُعتبر مصدرا حقيقيا لتميز المؤسسة، وتساعد على تحقيق التوجه الذي تم تبنيه. فهو يعمل بشكل متواصل على اكتشاف العاملين ذوي المؤهلات والقدرات المتميزة، وجعل مؤسسته مركزا للاستقطاب الكفاءات المتميزة وذات الخبرة في عدة جوانب وخاصة الجوانب المالية، والتي يكون لها القدرة على تحقيق توازن مالي طويل الأجل وتحسين المؤشرات المالية للمؤسسة وزيادة الأرباح وتحقيق زيادة واضحة في ثروة المساهمين والملاك.

كما يكون لمحاولة القائد الاستراتيجي الحفاظ على هذه الكفاءات أثره الكبير والواضح في السعي للموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية معا، فإجراء دورات تكوينية باستمرار والعمل على تدريب وتعليم الأفراد لتقنيات العمل الجديدة وتحسين إمكانياتهم وقدراتهم على تطبيق واستعمال المعايير المالية والمحاسبية المعمول بها عند أدائهم لعملهم، وذلك تماشيا مع المستجدات العمل. كل هذا يساعد بشكل كبير على تحسين النتائج المالية وتحقيق تطور في الأداء المالي وتحسن في مؤشراته. ومن ثَم يكون اكتشاف

القائد الاستراتيجي لهذه الإمكانيات والطاقات وسعيه للحفاظ عليها وتطويرها مصدرا جوهريا لوصول المؤسسة لغاياتها وتحقيقها لمساعيها بما فيها تحسين أدائها المالي.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"**يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي**".

المطلب الثالث: علاقة تطوير رأس المال البشري بتحسين الأداء المالي

يمتلك كل فرد قدرات، كفاءات ومهارات خاصة به يمكن أن تكون مصدرا للابتكار والإبداع في المؤسسة، ووسيلة لوصول المؤسسة لغاياتها وتحقيقها لمساعيها بما فيها تحسين أدائها المالي. لذلك، على القائد الاستراتيجي الاهتمام بما يمكن للأفراد إضافته من أساليب جديدة وأفكار لأداء العمل بكفاءة تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، وذلك بالعمل على تطوير رأس المال البشري المسؤول عن هو تنمية قدراتهم وكفاءتهم لزيادة فعاليتها وتكيفها مع مختلف التطورات والتغيرات البيئية.

هذا الاهتمام يجعل الأفراد يشعرون بالرضا مما يُكون لديهم الإحساس بالولاء، الأمان والثقة في مؤسستهم، ويولد لديهم استعداد نفسي لمواجهة الصعوبات وبذل أقصى طاقاتهم لتطوير العمل وتحسين طرق أدائه وزيادة ورفع الأداء المالي للمؤسسة.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"**يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي**".

المطلب الرابع: علاقة المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بتحسين الأداء المالي

يتطلب تحسين الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق نتائج مالية إيجابية، وجود ثقافة تنظيمية فعالة تشجع الأفراد على العمل التعاوني وكسر حاجز الخوف من طرح الأفكار الجديدة وتقديم الاقتراحات المساعِدة على تغيير طرق أداء العمل بما يتلاءم مع التطورات الحاصلة في بيئة العمل، وكذا تبني روح المخاطرة والمجازفة المحسوبة عند استثمار الأموال في مجالات جديدة بما يساعد على الرفع من الأرباح وزيادة الحصة السوقية، بالإضافة إلى زرع مفهوم التجديد والابتكار في العمل بما يحفز على استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة، وبذل أقصى مجهودات وتحقيق التفوق والتميز للمؤسسة والعمل على تحسين المنتجات والخدمات المقدمة كما ونوعا وزيادة جودتها، لتتمكن بذلك من زيادة مبيعاتها وتحقيق نمو في الأرباح وزيادة نسب السيولة المتوفرة في المؤسسة والتقليل من التكاليف، والرفع من مردوديتها.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"**تساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالةفي تحسين الأداء المالي**".

المطلب الخامس: علاقة التأكيد على الممارسات الأخلاقية بتحسين الأداء المالي

حتى يصل القائد الاستراتيجي لتحسين الأداء المالي لمؤسسته، لا بد أن تقوم هذه العملية على أسس موضوعية وعادلة مع مراعاة الفوارق الفردية بين الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد على ضرورة اعتماد ممارسات أخلاقية أثناء أداء العمل وتحسين الأداء المالي. فالتمييز هنا يكون وفقا للأداء المتميز والسلوك الأخلاقي بمعنى ضمن منافسة مشروعة فمن يعمل بإتقان أكثر يُرقى ويُحفز أكثر وعلى الآخرين البحث عن طرق وأساليب لتحسين أدائم لعملهم للحصول على نفس المزايا.

وهذا ما يوفر جو من النزاهة والثقة المتبادلة ويولد نوعا من التقارب والترابط بين الأفراد، فتتولد روح التعاون والمشاركة بينهم سعيا لتحقيق التوجه الذي تم تبنيه.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"**تساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي**".

المطلب السادس: علاقة تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة بتحسين الأداء المالي

تتطلب عملية تحسين الأداء المالي للمؤسسة رقابة مستمرة من طرف القائد الاستراتيجي، وذلك لمتابعة الانحرافات عن ما تم التخطيط له وعن ما يرغب في الوصول إليه ويدفع أطراف المؤسسة نحو تحقيقه، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة. فمن الضروري تحقيق توازن بين الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية بدلا من التركيز على إحداهما، حتى تتم عملية مراقبة أداء المؤسسة بشكل فعال وناجح.

فقيام القيادة برقابة مالية لكفاءة إدارة أموالها تساعد بشكل كبير في التحقق من تطابق ما هو مخطط مع ما هو فعلي وتصحيح الأخطاء وتجنب المخاطر والتعرف على نقاط الضعف في الأنظمة المتبعة، إضافة إلى تحسين ودعم نقاط القوة وتحسين أداء الشامل؛ هذه المتابعة والرقابة على إدارة رأسمال المالي للمؤسسة تسمح بالتحكم في ممارستها وتعظيم أرباحها وتحسين مؤشراتها المالية والاستغلال الأمثل للموارد المالية والإمكانيات المتاحة، وتهتم بالنمو، الربحية.

كما تسهل الرقابة الاستراتيجية التي يقوم بها القائد الاستراتيجي على تحقيق المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية، لمساعدة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وبالتالي، فإنّ القائد الناجح هو الذي يوازن بين هاذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق التوجه الاستراتيجي الخاص.

وبناء على كل ما سبق يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"**يساهم تأسيس رقابة تنظيمية متوازنة في تحسين الأداء المالي**".

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة الاستراتيجية تعد من العوامل المهمة ذات الدور الكبير والأثر البالغ على الفرد والمؤسسة على حد سواء، فهي التي تولد التفاعل بين الأفراد لبلوغ الهدف المنشود.

والقيادة الاستراتيجية هي تملك الرؤية بعيدة المدى لمواكبة تغيرات العصر الحديثة والمتسارعة من خلال التأثير على سلوك المرؤوسين وتنمية مهارتهم من خلال دعمهم وتحفيزهم ومتابعاتهم.

وبالتالي فالقيادة الاستراتيجية بإمكانه تحقيق غايات المؤسسة من خلال تطوير وتحسين مهارات المرؤوسين.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة

تمهيد

بعدما تناولنا في الفصلين الأول والثاني على أهم المفاهيم التي تحيط بالأداء المالي والقيادة الاستراتيجية، لذا في هذا الفصل سوف نطبق ما قمنا بإعداده في الجانب النظري على مؤسسة مطاحن بني هارون، وذلك من خلال التعرف على دراسة واقع مطاحن، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثاني نظرة شاملة حول مكان التربص ودراسة واقعها، والمبحث الرابع تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث نوضح منهجية الدراسة المتبعة، وكذا تحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في دراستنا.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على المناهج المتبعة وهما: منهج الاستكشاف و منهج الاختبار. فالثنائية استكشاف - اختيار تستوحي أهميتها من المنطلق الاستدلالي أو النمط الاستدلالي المتحكم في كليهما، فإذا كان الاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء أو أسلوب الإبعاد، فان الاختيار يقوم على أسلوب الاستنباط.

أولا: المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي تقوم بها ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.[1]

فالمنهج فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة لنا أو حقيقة تعرفها، فبدون المنهج فان البحث يصبح مجرد حصر وتجميع معارف، دون الربط بينها وبين استخدامها لعلاج مشكلة، فيغيب بذلك الابتداع العلمي.[2]

تنقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين أساسيين هما المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري:[3]

1-**المنهج الاستكشافي:** الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة.مجال دراستنا، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسين: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية.

[1] محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 1999،ص52.

[2] وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

[3] وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص5.

2- **المنهج الاختباري:** الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى أخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية رغبة في التفسير.

ثانيا: أساليب الاستدلال المستخدمة

يعتبر الاستنباط هو الأسلوب المعتمد في الاختيار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، ودون الالتجاء إلى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب[1].فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي: إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة فان النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. والاستنباط نوعان:[2]

- **الاستنباط الصريح:** الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس برهان دقيق مثل الحساب والقياس. وهو صعب استخدامه في علوم التسيير.
- **الاستنباط البناء:** فهو عبارة عن عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنتقل من مبادئ وقضايا أولية إلى قضايا أخرى تستخلص وتستنتج منها بالضرورة، لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية.

ويوجد أيضا أسلوبا الاستقراء و الإبعاد، التي يعتمد عليها الاستكشاف. فمن الناحية الاثباتية، سيعي الاستقراء أو الإبعاد ليس للبرهان، وإنما لإثبات روابط أوعلا قات بين أشياء أو ظواهر، نتيجة للصرامة التي استنتجت بها يمكن اعتبارها افتراضات صحيحة من دون برهان أو إثبات مؤكد[3]. ففي بحثنا حاولنا تبني أسلوب الإبعاد والافتراض الاستنباطي.

1- **أسلوب الإبعاد:** هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات معينة من أجل استنتاج قوانين عامة، كما يدعو أسلوب الاستقراء، لأننا في هذا البحث لا يهمنا أساسا الوصول إلى قوانين عامة بقدر ما يهمنا إيجاد تفسيرات قدرة على إزالة الغموض حول مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المالي. أي يكفينا اقتراح إطار مفاهيمي نظري صحيح، قوي مبني بشكل محكم ناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة من الدقة والعمق بينها.

2-**أسلوب الافتراض - الاستنباطي:** وأحسن أسلوب لاختيار فرضية هو أسلوب الاستنباطي الذي ينتقل بطبعه، كالاستنباط، من العام إلى الخاص. أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري،

[1] دبلة فاتح، النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22فيفري 2010، ص13.

[2] وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره،ص5.

[3] دبلة فاتح، مرجع سبق ذكره، ص14.

يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بعد أن تتم تغطية الإطار النظري تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة للبحث، حيث يتطلب من الباحث عند إجراء الدراسة الميدانية استخدام الوسائل تساعده وتمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي تمكنه من معرفة ميدان الدراسة.

أولا: تقنية البحث

تقنية البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع. فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فان تقنيات تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الوقاع والتي يمكن تصنيفها على سبيل الذكر فقط: دراسة حالة، المقابلة، الاستمارة، وسبر الآراء، التجريب، تحليل المحتوى وتحليل الإحصائيات[1].

نستخدمفي بحثنا تقنية دراسة الحالة حيث أنها تقنية مباشرة لتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات، تكون الدراسة منظمة عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن كذلك لدراسة الحالة أن تأخذ أشكالا عديدة: بالمشاركة أو من دون مشاركة، مستترة أو مكشوفة.

فالدراسة بالمشاركة تجعل الباحث يندمج مع الأشخاص محل الدراسة بينما الدراسة من دون مشاركة فلا تتطلب الاندماج. فللمشاركة طموحات أكثر من الدراسة من دون مشاركة لأنها لا تهدف فقط إلى تقديم عناصر عن الوضع، بل أنها تهدف إلى الوصول إلى الفهم المعمق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعته التحليل الموالي لإدراك التجربة المعيشة بهدف فهم الوسط الذين يعيشون فيه[2]. لكن نظرا لعدم ضرورية العيش في وسط الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي نشاركهم حياتهم العملية من أجل دراستهم، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة، وهذا النوع من الدراسة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

[1] وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 2.

[2] موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة لنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006، ص 184.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

نقصد بمجتمع الدراسة كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة[1]، ويتمثل مجتمع دراستنا في الإطارات العاملين بمؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة، وحسب ما ورد لحصيلة الأفراد العاملين في المؤسسة بلغ عدد العمال 171 عامل.

2- عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تمكن من تعميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة[2]. وذلك بهدف جمع البيانات وتوفير الجهد والوقت، بسبب تعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث. وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه يجب أن يكون هناك.[3]

- تجانس صفات وخصائص مفردات العينة لجمع مفردات المجتمع؛

- تكافؤ فرص الظهور في العينة لجمع مفردات المجتمع؛

-عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع.

ويتميز اختيار دراسة العينة بدلا من دراسة كله بعدة مزايا منها:[4]

- إمكانية الحصول على معلومات وفيرة؛

- سهولة الحصول على ردود وافية ومتكاملة ودقيقة؛

- توفير الوقت والسرعة.

---

[1] محمد عبيدات وأخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 1999، ص 89.

[2] محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص83.

[3] مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص158.

[4] جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه -أدواته -طرقه الإحصائية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 110.

وقد اتبعنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في دراستنا، والتي تتطلب حصر كامل مفردات مجتمع الدراسة ومعرفتها ليعطى لكل مفردة من مفردات هذا المجتمع نفس احتمال الظهور في العينة، كما أن عنصر من عناصر لا يؤثر على اختيار العناصر الأخرى. حيث قمنا بسحب العينة بطريقة عشوائية من مجتمع القادة المكون من إطارات المؤسسة والذي يبلغ عدد الأفراد به 54 عامل إداري، ليتم إسقاط الدراسة عليها حيث قمنا بتوزيع 47 استمارة وتم استرجاع 42 استمارة.

وفيما يلي أهم خصائص عينة الدراسة مدرجة في الجدول رقم(3-1) وذلك بناءا على معلومات الأولية للاستبيان:

جدول رقم(3-1): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة%
الجنس	ذكر	28	% 66.7
	أنثى	14	% 33.3
	المجموع	42	% 100
العمر	من20 إلى 29 سنة	12	% 28.6
	من 30 إلى 39 سنة	16	% 38.1
	من 40 إلى 49 سنة	4	% 9.5
	50 فأكثر	10	% 23.8
	المجموع	42	% 100
المستوى التعليمي	ثانوي	14	% 33.3
	ليسانس	17	% 40.5
	ماستر	11	% 26.2
	المجموع	42	% 100
المستوى الوظيفي	مدير المؤسسة	0	0
	نائب مدير	1	% 2.4
	رئيس المصلحة	9	% 21.4
	إطارإداري	8	% 19
	رئيس قسم	8	% 19
	مساعدإداري	16	% 38.1

	المجموع	42	% 100
مدة العمل في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	10	% 23.8
	من 5 إلى 10 سنوات	22	% 52.4
	من 11 إلى 16 سنة	2	% 4.8
	أكثر من 16 سنة	8	% 19
	المجموع	42	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv20.

- ✓ **حسب الجنس**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور بمجموع 28 إطار، أي ما يعادل 66.7%من عينة الدراسة. أما جنس الإناث فكان عدهم 14 أي ما يعادل 33.3%من عينة الدراسة.

- ✓ **حسب العمر**

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 38.1%، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 28.6%، ومن ثم الفئة العمرية 50سنة فأكثر بنسبة 23.8%، بينما تقدر نسبة الأفراد من 40 إلى 49 سنة بنسبة 9.5%.

- ✓ **حسب المستوى التعليمي**

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة هم موظفين ذو المستوى العلمي ليسانس بنسبة 40.5%، كما تقدر نسبة المستوى التعليمي الثانوي 33.3%، بينما تقدر نسبة الموظفين ذوي المستوى التعليمي ماستر ب 26.2%.

- ✓ **حسب المستوي الوظيفي**

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينةكانت من ذوي مساعد إداري بنسبة 38.1%، ثم رئيس مصلحة بنسبة 21.4%، ثم تليها كل من إطار إداري بنسبة 19% ورئيس قسم بنسبة 19%، ثم نائب مدير بنسبة 2.4%.

- ✓ **حسب مدة العمل**

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح سنوات خبرنهم بالمؤسسة بفئة من 5 إلى 10 سنة بنسبة 52.4%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 23.8%، ثم فئة أكثر من 16 سنة بنسبة 19%، بينما كانت نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 16 سنة بنسبة 4.8%.

ثالثا: الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

1- طبيعة البيانات المجمعة:

قبل بداية تطبيق أداة الدراسة، اعتمدنا في عملية جمع لبيانات عامة كمية ونوعية تخص التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها وكل المعلومات المتعلقة بها، وذلك بإجراء المقابلات المباشرة مع المسؤولين في المؤسسة. في هذه الحالة لا تعتبر المقابلات من أدوات جمع البيانات الخاصة بالدراسة وإنما أداة مساعدة على جمع البيانات المكملة، وقد ساعدنا المسؤولين من خلال المقابلات في تقديم شرح مفصل حول مهام ووظائف كل مديرية وكل مكتب، كما تم جمع مجموعة من البيانات الكمية والنوعية انطلاقا من الوثائق التي تحصلنا عليها من المؤسسة والتي تخص المعلومات حولها.

2- أدوات جمع بيانات الدراسة المستخدمة

يوجد أكثر من طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها، ولجمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة فقد اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

أ- المقابلة:

هي عبارة عن أداة هامة للحصول على معلومات من خلال مصادرها البشرية. وتستخدم في مجالات متعددة، يكثر استعمالها حين يكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد أو ميولهم نحو موضوع معين، كما تصلح المقابلة لجمع معلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة.[1]

ب- الاستبيان

هو وسيلة أو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع لبحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة، مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.[1]

والاستمارة عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة والعبارات المحددة والمرتبة ترتيبا موجها ومحددا، يحضرها الباحث بعناية ويقدمها إلى مجموع المبحوثين من أجل الحصول على إجابات تتضمن معلومات وبيانات حول موضوع أو مشكلة بحثه.[2]

[1] ربحي مصطفى عليان وآخرون، أساليب لبحث العلمي وتطبيقات في التخطيط والإدارة، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 83.

[2] خدنة يسمينة، البحث العلمي في الجامعات الجزائرية من خلال مذكرة تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دبغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2018، ص 211.

ومن مميزات الاستبيان ما يلي:[1]

- يمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي؛
- يعطي للمبحوث الحرية في الإجابة عن الأسئلة فهو لا يضعه تحت ضغوط نفسية وكذلك اختيار الوقت والظروف المناسبة لتعبئتها؛
- عادة ما تصل نتائجه إلى درجات عالية من المصادقة والثبات، وتلك نتيجة لما يمر به مراجعة و تحكيم؛
- يعرض أفراد العينة إلى نفس الأسئلة وبنفس الأسلوب.

وقد قمنا بتصميم استبيان كوسيلة بحث للكشف عن أراء ومواقف الموظفين وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة وقد مرت عملية انجاز الاستبيان بعدة مراحل. يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح؛

- تحكيم الاستبيان الدراسة من طرف المختصين وذوي الخبرة بهدف الاستفادة من أرائهم وخبرتهم؛

- صياغة استبيان الدراسة صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين لاعتمادها؛

- توزيع الاستمارات على عينة البحث المستهدفة؛

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين هما:

- **القسم الأول:** متعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي تتمثل في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، مدة العمل في المؤسسة.
- **القسم الثاني:** يتضمن محاور الاستبيان وهي تنقسم بدورها إلى محورين هما:

* **المحور الأول:** يتمحور حول مهام القيادة الإستراتيجية.
* **المحور الثاني:** يتمحور حول الأداء المالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة ومعالجتها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) والتي يرمز لها اختصار بالرمز (spss).

[1] فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 68.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1. التكرارات والنسب المئوية: والتي تُعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها يمكن حساب نسبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم؛

2. المدى: والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي أي (5−1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (5/4=0,8)، وبعد ذلك يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3−2): طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
طول الفئة(المتوسط الحسابي)	1 إلى1,79	1,80إلى2,59	2,60إلى3,39	3,40إلى4,19	4,20إلى5
الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

3. المتوسط الحسابي: لترتيب إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان؛

4. الانحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي؛

5. معامل ألفا كرونباخ(*Cronbach Alpha*): يُستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة أقل من (0,6) تكون المصداقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0,7) فإنّ المصداقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0,8)[1]؛

6. معامل الالتواء ومعامل التفلطح أو اختبار كلموجروف−سميرنوف(*Kolmogorof−Smirnov*): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأنّ معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا؛

[1]Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inIsfahan, UnpublishedMaster'sThesis, Lulea University of Technology, Iran, p 54.

7. معامل الارتباط بيرسون: تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويقع مجال الارتباط بين(1±)، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أنّ التغييرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أنّ التغييرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنّه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي (+1)، فهذا يشير إلى علاقة موجبةبالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ (−1)، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أنّ التغيرات في المتغير المستقل تفسر (100%)من الاختلافات في المتغير التابع[1]. ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر 0,05مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بشكل عام بحيث يجب أن تكون قيمة Sig أقل من 0,05؛

8. تحليل التباين للانحدار: يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

9. الانحدار: تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار.

10. اختبار كلموجروف–سميرنوف(*Kolmogorof–Smirnov*): يتم استخدم هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

11. اختبار(Durbin–Watson): يُستخدم اختبار (Durbin–Watson)للتحقق من استقلالية البواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

12. طريقة(Goldfield–Quandt): يتم استخدام طريقة (Goldfield–Quandt)، لاختبار تجانس البواقي أو ما يسمى باختبار ثبات التباين(*Homoscedasticity*)، والذي يُقصد به أن يؤول تباين الأخطاء (البواقي) إلى الصفر، حيث يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار[2].

[1]Kothari C. R. (1990), Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India, p 141.

[2] أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامجspss،كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008، ص134.

رابعا: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه. وفيما يلي عرض كيفية قياسنا لكل منها:

1- **صدق أداة الدراسة:** ويعني قدرة الاستبيان الدراسة على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وقد تم تحيده من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

❖ **الصدق الظاهري:** لقد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (عدد من الأساتذة المتخصصين 05) من معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة. لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة أرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة. حيث أسفرت نتائج التحكيم على الحصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقا ظاهريا، وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة. وقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، حيث تم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم.

❖ **الصدق البنائي:** لم نكتفي في معرفتنا لصدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها، بالاظافة إلى أراء المحكمين قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط.. بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه، وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان.

وفيما يلي الجدول رقم (3-3) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه.

الجدول رقم (3-3): معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig
المحور الأول	1	A1	**0.912	0.000
	2	A2	**0.762	0.000
	3	A3	**0.784	0.000
	4	A4	**0.870	0.000
مهام القيادة الإستراتيجية	5	A5	**0.818	0.000
	6	A6	**0.771	0.000
	7	A7	**0.775	0.000

	8	A8	**0.713	0.000
	9	A9	**0.807	0.000
	10	A10	**0.831	0.000
	11	A11	**0.771	0.000
	12	A12	**0.825	0.000
	13	A13	**0.807	0.000
	14	A14	**0.885	0.000
	15	A15	**0.884	0.000
	16	A16	**0.656	0.000
	17	A17	**0.812	0.000
	18	A18	**0.603	0.000
	19	A19	**0.737	0.000
	20	A20	**0.872	0.000
	21	A21	**0.802	0.000
	22	A22	**0.737	0.000
	23	A23	**0.900	0.000
	24	A24	**0.834	0.000
	25	A25	**0.763	0.000
	26	A26	**0.730	0.000
	27	A27	**0.793	0.000
	28	A28	**0.721	0.000
	29	A29	**0.783	0.000
المحور الثاني	30	B1	**0.543	0.000
	31	B2	**0.566	0.000
	32	B3	**0.747	0.000
	33	B4	**0.654	0.000
	34	B5	**0.661	0.000
الأداء المالي	35	B6	**0.694	0.000

	36	B7	**0.588	0.000
	37	B8	*0.317	0.041
	38	B9	**0.646	0.000
	39	B10	**0.521	0.000
	40	B11	**0.484	0.001
	41	B12	**0.555	0.000
	42	B13	**0.599	0.000
	43	B14	**0.626	0.000
	44	B15	**0.514	0.000
	45	B16	**0.494	0.001
	46	B17	**0.708	0.000
	47	B18	**0.597	0.000
	48	B19	**0.533	0.000

** الارتباط دال عند مستوى: 0.01 المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv20

*الارتباط دال عند مستوى: 0.05

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا من عبارات المحاور الاثنين أن أغلب العبارات داخل كل محور دالة عند مستوى 0.01 وهذا دليل على صدق الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الاستبيان. فمعالات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول "مهام القيادة الإستراتيجية" موجبة وتراوحت بين (0.603) في حدها الأدنى للعبارة رقم (18) و (0.912) في حدها الأعلى للعبارة رقم (0.912) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الأول ومعاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الثاني "الأداء المالي" موجبة أيضا وتراوحت بين (0.317) في حدها الأدنى للعبارة رقم(37) و (0.747) في حدها الأعلى للعبارة رقم(32) مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات المحور الثاني.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة(الاستبيان) التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات(الاستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في

المرة الأولى وبين إجاباتهم في المرة الثانية ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات(معامل الارتباط) أكبر من(0.70).[1]

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فظهر ما يلي:

الجدول رقم(3-4): معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ثبات (ألفا كرونباخ)
تحديد التوجه الاستراتيجي	5	0.887
اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	5	0.833
تطوير رأس المال البشري	4	0.839
المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	5	0.781
التأكيد على ممارسات الأخلاقية	5	0.887
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	5	0.813
الاتجاه العام	29	0.956

المصدر:من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv20.

يتضح من الجدول رقم(3-4) أن معامل ثبات الدراسة(معامل ألفا كرونباخ) تتراوح مابين(0.887) لجميع عبارات البعد الأول والذي كان بعنوان تحديد التوجه الاستراتيجي وهو معامل ثبات مرتفع جدا، وبين (0.833) لجميع عبارات البعد الثاني "مقدرة الجوهرية والمحافظة عليها" وهو معامل ثبات مرتفع جدا، وبين(0.839) لجميع عبارات البعد الثالث" تطوير رأس المال البشري" وهو مرتفع جدا، وبين (0.781) لجميع عبارات البعد الرابع "المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة" وهو معامل ثبات مرتفع، وبين (0.887) لجميع عبارات البعد الخامس"التأكيد على ممارسات الأخلاقية" وهو معامل ثبات مرتفع جدا، وبين(0.813) لجميع عبارات البعد السادس"إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية" وهو معامل ثبات مرتفع جدا هو الأخر، كما أن معامل ثبات أداة الدراسة(معامل ألفا كرونباخ) لجميع عبارات المحور الأول "مهام القيادة الإستراتيجية" وهو (0.956) مرتفع جدا.

[1] فهمي محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم و التطبيقات باستخدام برنامج spss، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 59.

الجدول رقم(3-5): معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

المحور الثاني	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الأداء المالي	19	0.889
الاتجاه العام	19	0.889

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv20.

معامل ثبات الدراسة(معامل ألفا كرونباخ) لجميع عبارات المحور الثاني "الأداء المالي"وهو(0.889) مرتفع.

3-اختبار جودة المطابقة

من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي، حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية ويلعب دورا أساسيا في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وغير ذلك، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسي لكونه يشبه الجرس. وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية.[1]

نهدف من خلال هذا الاختبار معرفة أي من التوزيعات الاحتمالية التي يتبعها توزيع بيانات الدراسة ونقصد بذلك التوزيع الطبيعي من خلال الفرضيتين التاليتين:

- ✓ **الفرضية الصفرية:** تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.
- ✓ **الفرضية البديلة:** لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

ويتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة في حالة الحصول على مستوى دلالة المعنوية أكبر من المستوى الدلالة المعنوية(0.05).

[1] فهمي محمد شامل، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الجدول رقم(3-6): اختبار جودة المطابقةTest de Kolmogoriv-Smirnov a´un èchantillon

المتغيرات	A	B	Variable
حجم العينة	42	42	N
متوسط البيانات	85.2381	68.3571	**Moyenne** parameters normaux
الانحراف المعياري	23.0723	11.4738	**Ecrat-type**
أكبر فرق بين البيانات ودالة التوزيع الاحتمالية	0.097	0.148	Diffèrences les plus extremes Absolue
	0.097	0.148	Positive
	-0.072	-0.100	Nègative
قيمة اختبار جودة المطابقة	0.627	0.958	Z de kolnogorov-Smirnov
مستوى دلالة الاختبار	0.827	0.318	Signification asymptotique(bilateral)

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv20

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية الآتية:

- ✓ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- ✓ اختبار(ألفا كرونباخ) لقياس الاعتمادية الثبات.
- ✓ معامل بيرسون للارتباط.

المبحث الثاني: نبذة تعريفية حول محل الدراسة وتحليل الوضعها المالي

سنتعرف من خلال هذا المبحث على تاريخ مؤسسة بني هارون وتحديد موقعها الجغرافي على مستوى مدينة فرجيوة وكيف أنشأت.

المطلب الأول: نظرة شاملة حول مكان التربص

مؤسسة مطاحن بني هارون هي كغيرها من المؤسسات الوطنية مرت بعدة أحداث قبل تأسيسها وتكوينها وبدايتها لعملها لذلك سنعطي لمحة تاريخية عنها وسنتعرف على موقعها الجغرافي.

أولا: لمحة حول المؤسسة وتحديد موقعها الجغرافي

1- تحديد الموقع الجغرافي لمؤسسة التربص

يقع مركب الرياض فرجيوة في المنطقة الصناعية أي موقع النشاط التجاري، وهي تقع غرب مدينة فرجيوة يحدها غربا البلدية، وشرقا محطة الحافلات ومدخل لمدينة فرجيوة، شمالا الديوان الوطني للحبوب والبقول الجافة ، وجنوبا طريق السريع وهو الطريق الوطني رقم 79 الرابط بين ولاية ميلة وولاية سطيف، كما يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 107642 م² وتشمل المساحة المشغولة 1458م².[1]

2- نبذة تاريخية عن المؤسسة (مطاحن بني هارون)

وحدة الرياض هي وحدة إنتاجية وتجارية للسميد والفرينة، أنشئت بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 74/385 بتاريخ 1976/11/27م بعد إعادة تنظيم مؤسسة سمباك التي بدأت العمل في 1986/10/10م وهي تابعة لمجمع الرياض قسنطينة. يضم المجمع إحدى عشر (11) فرعا، وهي عبارة عن نقاط إنتاج وبيع موزعة عبر ثماني (8) ولايات في الشرق الجزائري نذكر منها: مطاحن الحروش بسكيكدة، مطاحن سيبوس بعنابة، مطاحن سيدي غريس بأم البواقي، مطاحن مرمرة بقالمة، خمائر الشرق بشقوف بقالمة، مطاحن سيدي راشد بقسنطينة، المطاحن الكبرى لعوينات بتبسة، مطاحن ليطورال بسكيكدة، مطاحن الأوراس بباتنة، المخبر المركزي بقسنطينة، مطاحن بني هارون بميلة وقد قسمت هذه الأخيرة إلى وحدتين هما: وحدة القرارم، وحدة فرجيوة.

[1] وثائق داخلية للمؤسسة

أنشئ مركب فرجيوة بالتعاون مع شركة أوكريم (ocrim) الايطالية، وتضم حوالي171 عاملا يتم

العمل خلال 24 ساعة متتالية أي عمل دائم، حيث يعتبر مركب فرجيوة من أكبر المركبات بعد ضم المطحنة القديمة إلى المطحنة الجديدة. كما ضمت وحدة الإنتاج ووحدة التسويق سنة 2001 م.

عين على رأسها مدير عام واحد بعد أن كانتا منفصلتين، وهذا جاء لعدة أهداف منها: التقليل من التكلفة،تقريب الإنتاج والتسويق مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة في السوق.[1]

ثانيا: طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها

إن طبيعة نشاط أي مؤسسة يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب نوعيتها والأهداف التي تسعى للوصول إليها ومحاولة تحقيقها.

1- طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة

هي وحدة إنتاجية وتجارية يبلغ رأسمالها 60مليار دج تعمل على إنتاج وتسويق السميد بنوعية وكذا مادة الفرينة ومستخرجات الطحين كالنخالة للنوع الأول من مادة السميد "الممتاز" يأخذ حصة الأسمدة من الإنتاج حوالي 80٪ من المواد. مركب فرجيوة يورد القمح من الديوان الوطني للحبوب، سواء كانت محلية أو مستوردة، ويقوم بطحن هذه المادة وتحويلها إلى منتجات إما تامة الصنع، نصف مصنعة أو منتجات متبقية أو مواد مسترجعة مثل: السميد، الفرينة، سميد مخصص لصناعة العجائن، النخالة.

ومن أهم مراكز التسويق و التوزيع التي يتعامل معها المركب نجد: وحدة توزيع زغاية، وحدة توزيع شلغوم العيد، وحدة توزيع فرجيوة، والفروع التي يتعامل معها هي سكيكدة، عنابة، قالمة، أم البواقي، أما بالنسبة للزبائن فالمركب يتعامل مع أشخاص طبيعيين، مؤسسات عمومية وخاصة.

2- أهداف المؤسسة "مطاحن بني هارون "فرجيوة "

تكمن أهداف المؤسسة فيما يلي:

- تحقيق الربح وتلبية رغبات الأفراد والمجتمع والقضاء على الندرة؛

- تحقيق التقدم و النمو الاقتصادي و الاكتفاء الذاتي والوطني؛

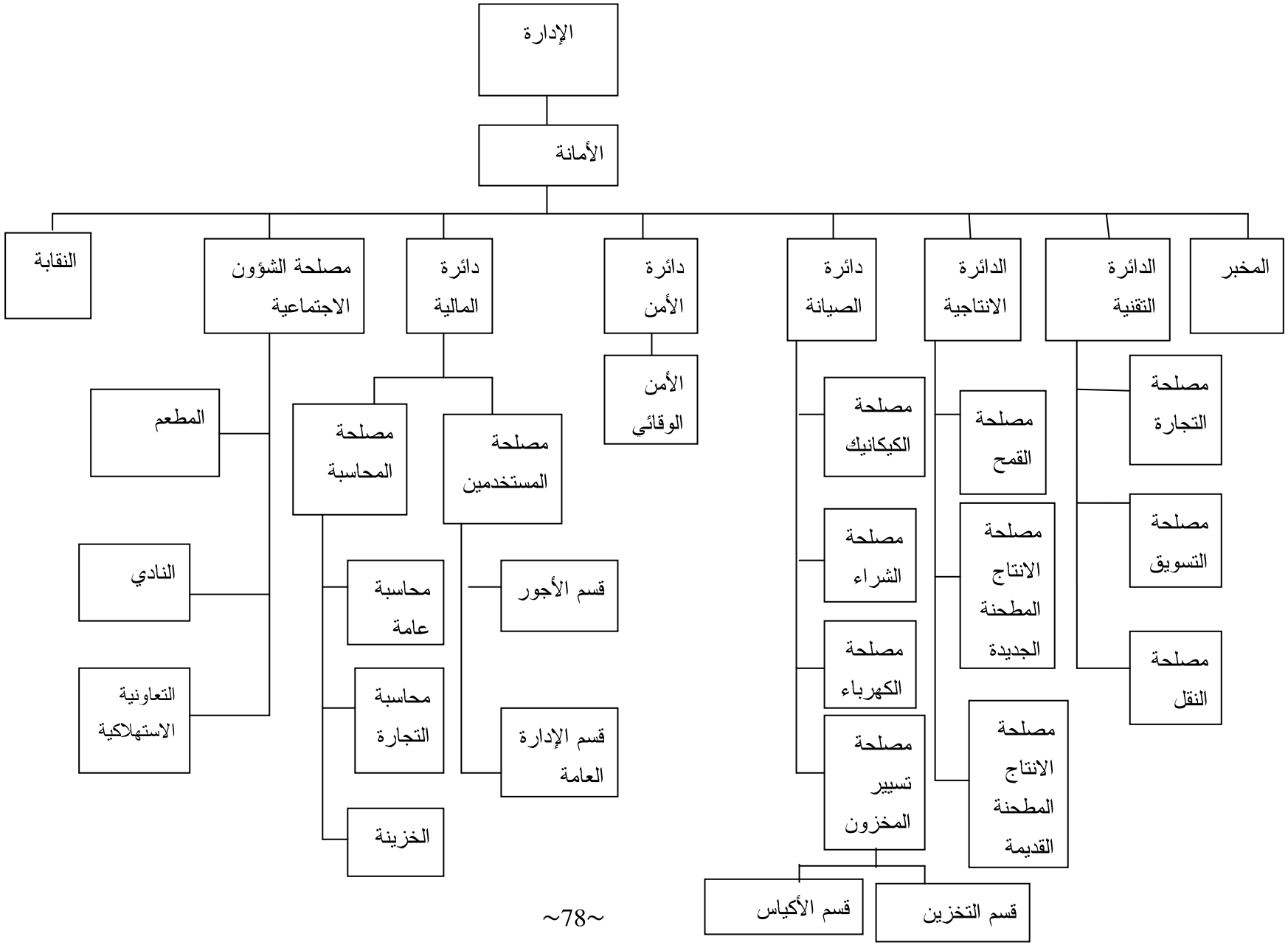
-سعي المؤسسة في ظل المنافسة إلى ضمان مركزها و المحافظة على سمعتها.

[1] الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مؤسسة مطاحن بني هارون" فرجيوة " كغيرها من المؤسسات الوطنية تتبع في تسيير وتنظيم أعمالها هيكل عام حتى يتسنى لها مراقبة ومتابعة النشاطات التي تمارسها في حدود اختصاصها، وكذا حتى يتسنى لها خلق الإطار الذي تنتقل فيه المعلومات بسهولة عبر المصالح و الأقسام. الشكل التالي يبين لنا هذا الهيكل ويتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة التقسيمات التالية:

الشكل رقم(3-1): هيكل التنظيمي لكؤسسة مطاحن بني هارون -فرجيوة



البنية التنظيمية للمؤسسة

1- الإدارة

تحتوي على مكتب المدير والذي يقوم فيه بتسيير المؤسسة، واتخاذ كافة القرارات والسهر على مكتب الأمانة وهي وسيلة ربط بين المدير والعمال من جهة والمؤسسة بالعالم الخارجي من جهة أخرى.

2- الدائرة الإنتاجية

الدور المتوسط بهذه المصلحة يتمثل في عملية الحصول على المنتوج وهو الهدف الرئيسي للوحدة بصفة عامة والمتمثل في أنواع السميد المختلفة حيث يبدأ عمله في شراء المادة الأولية والمتمثلة في القمح بنوعيه (الصلب واللبن)محلي كان أو أجنبي ثم عملية التحليل، التخزين، وصولا إلى التحويل إلى منتوج تام الصنف مصنع أو فضلات ومهملات، كما تحتوي هذه الدائرة على 03 مصالح وهي:

- **مصلحة القمح** :وتنقسم إلى قسم فحص المواد الأولية،وقسم استقبال المواد الأولية .
- **مصلحة إنتاج المطحنة القديمة:** وتقوم بصنع الفرينة.
- **مصلحة إنتاج المطحنة الجديدة** :تقوم بتصنيع القمح إلى مواد تامة (السميد) ومهملات (نخالة).

3- الدائرة التقنية التجارية

تعتبر أنعش المصالح وأهمها على الإطلاق في المؤسسة إذا تتكفل بأهم النشاطات والمتمثلة في بيع وتسويق المنتجات عبر نقاط البيع التابعة لها المتواجدة في كل من فرجيوة، زغاية، ميلة، وذلك بعد تزويدها بالمنتوج من طرف الدائرة الإنتاجية ،ومتمثل في مادة السميد، الفرينة، النخالة، وتنقسم بدورها إلى:

- **مصلحة التجارة :** يقوم بالاستلام المنتجات من الدائرة الإنتاجية بناءا على طلب الزبائن.
- **قسم التسويق :** يقوم بمتابعة عمليات البيع التي تتم عبر نقاط البيع الخارجية.
- **مصلحة النقل :** تسهر على تموين الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية كما تقوم بتوزيع المنتجات على الزبائن وذلك من طرف المبرمج الذي يسطر وينظم عملية التوزيع والتموين.

4- دائرة المالية والمحاسبة

تمثل العصب الحيوي للمؤسسة لما لها من دور هام، حيث تقوم بالسهر على إبقاء الوضع المالي في أحسن الحالات ومراقبة التدفقات المالية من والى الوحدة وكذا الوضعية الاجتماعية للمستخدمين من أجور وتأمينات تنقسم بدورها إلى:

❖ **مصلحة المستخدمين**

تقوم بتسيير وإعادة كشوفات الأجر ومراقبة العمال (الحضور والغياب)وتنقسم إلى:

- قسم الإدارة وقسم الأجور: وتنحصر مهمتها في:

✓ تسيير ومعالجة الأجور (على مستولى وقسم الأجور).

✓ العمل على جلب العمال عند الحاجة .

❖ **مصلحة المحاسبة**

تقوم هذه الأخيرة بالمعالجة المحاسبية لجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت من المصالح أو كانت بين المؤسسة والعالم الخارجي وتنقسم إلى:

- قسم المحاسبة العامة: تتم فيه جميع التسجيلات المحاسبية لكل العمليات الخاصة بالوحدة.
- قسم التجارة: إعادة المراقبة المبيعات وتسجيلها محاسبيا.
- قسم الخزينة: تتمثل مهامه في استلام شيكات الزبائن و إيداعها في البنك لصالح المؤسسة ومتابعة تسديدات الزبائن.

5- دائرة الصيانة

تحتوي على أربع مصالح :

❖ **مصلحة الميكانيك:** تقوم بمراقبة وصيانة الآلات و الأجهزة .

❖ **مصلحة الكهرباء:** تقوم بمراقبة الكهرباء وصيانتها .

❖ **مصلحة الشراء:** تقوم بشراء مختلف قطع الغيار و الآلات

❖ **مصلحة تسيير المخزون:** وتنقسم إلى:

- قسم التخزين: يقوم بتسيير المخزون وتسجيل عملية الدخول والخروج المخزون وكذا عملية الجرد الدائم للمخزون.
- قسم الأكياس:يقوم بتخزين الأكياس الفارغة بعد شرائها.

6- مصلحة الشؤون الاجتماعية

وتنقسم إلى: المطعم، النادي، التعاونية الاستهلاكية.

7- المخبر

يقوم بتحليل المادة الأولية أي القمح بنوعيه .

8- النقابة

هو تنظيم عمالي يتكون من مجموعة من الأفراد منتخبين من طرف عمال الوحدة لتمثليهم في مختلف الاجتماعات، كاجتماع مجلس الإدارة و الجمعية العامة ويتكون من:

- قسم الفرع النقابي.
- قسم مجلس المشاركة.

9- دائرة الأمن

يتمثل في قسم الأمن الوقائي وتتمثل مهامه في:

- ✓ مراقبة الوحدة وتحقيق أمنها.
- ✓ الاستثمار والتدخل في حوادث العمل.
- ✓ حماية ممتلكات المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل الوضع المالي لمؤسسة مطاحن بني هارون–فرجيوة

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لمؤشرات تقيم الأداء المالي فإننا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى الجانب التطبيقي.

أولا: الميزانية وجدول حساب النتائج

سيتم في هذا المطلب التعرف على الميزانية وجدول حساب النتائج.

1:الميزانية

يطلق على هذه القائمة أيضا قائمة المركز المالي، ولا يوجد اختلاف في تعريفها من طرف المحاسبين، حيث عرفت على أنها " صورة فوتوغرافية لوضيعة المؤسسة في وقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة في جدول مكون من قسمين قسم به عناصر الأصول والأخر به عناصر الخصوم ".[1]

أما الغرض من إعداد الميزانية هو العرض المالي للمؤسسة (أي قيم الأصول، الخصوم، حقوق الملكية) في نقطة زمنية معية.

2: جدول حساب النتائج

وقد عرفه نظام المحاسبي المالي حساب النتائج على أنه " بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية. ولا يأخذ في الحساب تاريخ التسجيل أو تاريخ السحب. ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة)"[2].

ثانيا: تحليل الميزانية من خلال النسب المالية

في هذا المطلب سنقوم بحساب النسب المالية حتى نتمكن من الحكم على . النسبة تشير للوضع الجيد أم الوضع السيء للمؤسسة.

- **نسب السيولة**

السيولة هي قدرة المؤسسة في الحول على النقد حيث تقيس هذه النسبة درجة توفر النقد لسداد الديون قصيرة الأجل.

[1] بن خروف جليلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص60.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 19، قرار مؤرخ في 23 رجب عام1929 الموافق 26 يوليو سنة 2008، المادة 1.230، ص 23.

وفي الجدول التالي سنوضح كيفية حساب السيولة:

الجدول رقم(3-7):حساب نسبة السيولة لمؤسسة مطاحن بني هارون – فرجيوة

النسبة	كيفية حسابها	2013	2014	2015	2016	2017
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة /ديون قصيرة الأجل	16,11	19,34	6,38	3,77	5,42
نسبة السيولة المختصرة	الأصول المتداولة –مخزون /ديون قصيرة الأجل	5,95	6,68	0,99	0,79	3,07
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة /ديون قصير الأجل	5,39	6,04	0,70	0,45	2,42

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (لسنوات 2013 إلى 2017).

* **نسبة السيولة العامة:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة العامة من 2013 إلى 2014 ارتفعت حيث كانت سنة، حيث كانت سنة 2013 تقدر ب 16,11 وفي سنة 2014 ارتفعت إلى 19,34،حيث من سنة 2014 إلى 2015 انخفضت حيث أصبحت سنة 2015 تقدر ب 6,38 واستمرت في الانخفاض حتى سنة 2016 وقدرت ب 3,77، أما في سنة 2017 شهدت ارتفاع طفيف سنة 5,42.

* **نسبة السيولة المختصرة:**نلاحظ من خلال الجدول السابق في سنة 2013 منخفضة مقارنة بسنة 2014 حيث قدرت في سنة 2014 ب 6,68، أما في سنة 2015 شهدت انخفاض حيث قدرت ب 0,99 كما هو الحال في سنة 2016 وقدرت ب 0,79، أما سنة 2017 ارتفعت ب 3,07.

* **نسبة السيولة الفورية:** نلاحظ من خلال الجدول في سنة 2013 كانت منخفضة مقارنة بسنة 2014 حيث قدرت ب 6,04، أما في سنة 2015 شهدت انخفاض قدر ب 0,70 وفي سنة 2016 قدرت ب0,45، أما في سنة 2017 ارتفعت إلى 2,42.

❖ **نسب النشاط**

تستخدم نسب النشاط من أجل قياس قدرة المؤسسة على تحويل حسابات الميزانية إلى مبالغ نقديات أو مبيعات.

والجدول التالي وضح كيفية حساب نسب النشاط:

الجدول رقم (3-8): حساب نسب النشاط لمؤسسة مطاحن بني هارون – فرجيوة

النسبة	كيفية حسابها	2013	2014	2015	2016	2017
معدل دوران الزبائن	الزبائن وحسابات المماثلة / مبيعات السنة متضمنة الرسم × 360	9 أيام	4 أيام	45 يوم	يوم	3 أيام
معدل دوران الموردون	الموردون والحسابات المماثلة / مشتريات متضمنة الرسم ×360	37 يوم	يومين	5 أيام	8 أيام	يومين
معدل دوران الأصول	رقم الأعمال / مجموع الأصول	2,58	2,52	2,48	2,15	1,33
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال / مجموع الأصول الثابتة	3,69	4,15	3,54	2,78	1,64
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة × 100	140,05	161,78	136,16	121,55	118,89
نسبة الأموال الخاصة	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة × 100	115,96	138,21	91,83	72,67	69,02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة وجدول حساب النتائج (2013 إلى 2017).

* **معدل دوران الزبائن:** نلاحظ أن المدة التي منحتها المؤسسة لزبائنها سنة 2013 قدرت ب 9 أيام، أما سنة 2014 قلصت المدة إلى 4 أيام ،حيث من سنة 2014الى سنة 2015 شهدت ارتفاع حتى سنة 2016 ب 45يوم، وفي سنة 2017 انخفضت إلى 3 أيام.

* **معدل دوران الموردون:** نرى المدة التي منحها الموردون للمؤسسة سنة 2013 قدرت ب 37 يوم، وفي سنة 2014 قدرت المدة بيومين وفي سنة 2015 كانت 5 أيام، وفي سنة 2016 ارتفعت إلى 8 أيام، لتنخفض من جديد سنة 2017 إلى يومين.

* **معدل دوران الأصول:** نلاحظ من الجدول أن في سنة 2013، كل دينار مستثمر في الأصول قد حقق رقم أعمال قدره 2,85 ولكن سنة 2014 انخفض مقارنة ب 2013، أما سنة 2015 انخفض مقارنة بالسنوات السابقة واستمرت في الانخفاض حتى سنة 2017.

* **معدل دوران الأصول الثابتة:**من خلال الجدول نلاحظ أن سنة 2013 حققت المؤسسة مبيعات تقدر ب 3,69 بالنسبة لكل دينار مستثمر من الأصول الثابتة، ولكن سنة 2014 ارتفعت بنسبة 4,15، أما سنة 2015 شهدت انخفاض قدر ب 3,54، واستمرت في الانخفاض حتى سنة 2017.

* **نسبة التمويل الدائم:** نلاحظ أن الموارد الدائمة غطت الأصول الثابتة سنة 2013 بنسبة 140,05، وسنة 2014 ارتفعت هذه التغطية إلى 161,78، واستمر هذا الانخفاض حتى سنة 2017.

* **نسبة الأموال الخاصة:** نلاحظ أنالأموال الخاصة غطت الأصول الثابتة في سنة 2013 بنسبة 115,96 وسنة 2014 قدرت ب138,21، واستمرت في هذا الانخفاض حتى سنة 2017.

❖ **نسبة المديونية**

تقيس مدى اعتماد المؤسسة في التمويل على أموالها الخاصة.

والجدول التالي يوضح كيفية حساب نسب المديونية:

الجدول رقم(3-9): حساب نسب المديونية لمؤسسة مطاحن بني هارون – فرجيوة

النسبة	كيفية حاسبها	2013	2014	2015	2016	2017
نسبة الاستقلالية المالية في التمويل الدائم	أموال الخاصة / موارد الدائمة × 100	82,80	85,43	6,74	59,79	58,05
نسبة الاستقلالية في التمويل العام	أموال الخاصة / مجموع الخصوم × 100	81,26	83,69	64,27	56,29	56,04
نسبة السيولة الآجلة	مجموع الديون / مجموع الخصوم × 100	18,73	16,30	35,72	43,71	84,45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد عل ميزانية المؤسسة (2013 إلى 2017).

* **نسبة الاستقلالية المالية في التمويل الدائم:**نلاحظ من خلال الجد ول أن المؤسسة تعتمد في تمويلها الدائم على أموالها الخاصة في سنة 2013 قدرت ب 82,80، أما سنة 2014 ارتفعت إلى 85,43، أما سنة 2015 انخفض ب 6,74 واستمرت بالانخفاض حتى 2017.

* **نسبة الاستقلالية في التمويل العام:** نلاحظ من خلال الجدول أن حصة الأموال الخاصة في التمويل العام للمؤسسة سنة 2013 قدرت ب81,26، أما سنة 2014 ارتفعت ب 83,69، وانخفضت سنة 2015 حتى سنة 2017.

❖ **نسب المردودية:** تقيس قدرة الأموال الموظفة على تحقيق عوائد مالية بصفة مستمرة.

والجدول التالي يوضح كيفية حسابها:

الجدول رقم (3-10): حساب نسب المردودية لمؤسسة مطاحن بني هارون – فرجيوة

النسبة	كيفية حسابها	2013	2014	2015	2016	2017
المردودية الاقتصادية	الفائض الإجمالي للاستغلال / الأصول الاقتصادية	20,80	26,76	19,11	21,93	15,13
المردودية التجارية	النتيجة الصافية / رقم الأعمال السنوي الصافي	8,51	9,2	7,80	8,43	9,12
المردودية المالية	النتيجة الصفية للسنة المالية / الأموال الخاصة	27,08	27,84	25,66	32,31	21,69

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة وجدول حساب النتائج (2013 إلى2017).

* **المردودية الاقتصادية:**نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الأصول الاقتصادية للمؤسسة حققت فائض بقيمة 20,80 في سنة 2013، وارتفع هذا الفائض إلى 26,76 في سنة 2014، أما سنة2015 انخفضت إلى 19,11، وارتفع هذا الفائض من جديد سنة 2016 بقيمة 21,93، وانخفض سنة2017 بقيمة 15,13.

* **المردودية التجارية:** نلاحظ أن في سنة 2013 حققت المؤسسة أرباح قدرت ب8,51 من خلال مبيعاتها،وارتفعت هذه الأرباح سنة 2014 ب9,2، أما سنة 2015 انخفضت هذه الأرباح بقيمة 7,80، وهذه النسبة ارتفعت من جديد سنة 2016 واستمر هذا الارتفاع حتى سنة 2017 بقيمة 9,12.

***المرد ودية المالية:**نلاحظ أن المؤسسة حققت ربح صافي قدر ب 27,08 وذلك باعتمادها على أموالها الخاصة، أما سنة 2014 قدر ربحها ب27,84، وفي سنة 2015 تراجع هذا الربح حيث قدر ب 25,66، أما سنة 2016 ارتفع بقيمة 32,31، وفي سنة 2017 انخفض هذا الربح حيث قدر ب 21,69.

ثالثا: تحليل مؤشرات التوازن المالي

❖ رأس مال العامل الصافي الإجمالي

يعتبر رأسالمال العامل الفرق بين الأصولالجارية والخصوم الجارية للمؤسسة، ويستخدم في تقدير قدرة المؤسسة على تمويل عملياتها اليومية والوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وسوف نوضح في هذا الجدول كيفية حساب رأس المال العامل.

الجدول رقم (3-11): حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي لمؤسسة مطاحن بني هارون – فرجيوة

البيان	كيفية حسابه	2013	2014	2015	2016	2017
رأس مال العامل الصافي الإجمالي	الموارد الدائمة – الاستخدامات المستقرة	217019400,3	320756861,2	248971005,1	154925493,4	131639184,3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (2013 إلى 2017).

* **رأس المال العامل:** نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع في رأس المال العامل من سنة 2013 إلى سنة 2014، ثم بدأ في الانخفاض من سنة 2015 حتى 2017.

❖ **احتياج رأس مال العامل**

هو ذلك الجزء من الاحتياجات الدورية التي لم يغطى من طرف الديون قصيرة الأجل، وفي الجدول التالي سنوضح كيفية حساب احتياجات رأس المال العامل.

الجدول رقم (3-12): حساب احتياج رأس مال العامل لمؤسسة مطاحن بني هارون – فرجيوة

البيان	كيفية حسابه	2013	2014	2015	2016	2017
احتياج رأس مال العامل	(الأصول المتداولة – القيم الجاهزة)– (الخصوم الجارية –السلفات المصرفية)	-559443559	215143884,3	216406059,2	130555571,1	59701735,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (2013 إلى 2017).

* **احتياج رأس مال العامل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة احتياجات رأس مال العامل في سنة 2013 سالبة مقارنة بالسنوات الأخرى.

❖ **الخزينة**

تعتبر الخزينة من القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، فالجدول التالي يوضح خزينة المؤسسة.

الجدول رقم (3-13): حساب خزينة لمؤسسة مطاحن بني هارون – فرجيوة

البيان	كيفية حسابه	2013	2014	2015	2016	2017
الخزينة	القيم الجاهزة – السلفات المصرفية	77462941,30	105612976,89	32564945,84	24369923,77	71937449,33

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة (2013 إلى 2017).

* **الخزينة:** نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الخزينة الصافية تختلف من سنة لأخرى.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نهدف من خلال هذاالمبحث إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والخاصة مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي، وذلك بعد استطلاع آراء أفراد عينة الدراسةفي المؤسسة محل الدارسة، من خلال إجابتهم على الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة(أو درجة المساهمة) بين أفراد العينة على العبارات المختلفة أو المحاور الرئيسية التي تغطي الدراسة يفوق قيمة محددة بشكل معنوي أم لا لتحقيق تساؤلات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات. وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

أولا: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور الأول "مهام القيادة الإستراتيجية"

للتعرف على مستوى الأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون، وكذا العوامل التي تقف وراء هذا الأداء المالي، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد القيادة الإستراتيجية، والتي تتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها تطوي رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على ممارسات أخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية.

1. **تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مهام القيادة الإستراتيجية:** وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات تحديد التوجه الاستراتيجي،اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها تطوي رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على ممارسات أخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، لقياس مستوى الأداء المالي لدى أفراد عينة الدراسة. ولتحقيق ذلكتمالاعتماد على (05)عبارات في البعد الأول هي على التوالي العبارات رقم:(01)، (02)، (03)،(04)،(05)، وعبارات البعد الثاني(05)هي كالتالي(06)،(07)،(08)،(09)،(10)، ثم عبارات البعد الثالث(04) وكانت كالتالي(11)،(12)،(13)،(14)، ثم عبارات البعد الرابع(05) وهي كالأتي (15)،(16)(17)،(18)،(19)، والبعد الخامس عباراته (05)وهي(20)،(21)،(22)،(23)،(24)،والبعد

الأخير عباراته(05)هي(25)،(26)،(27)،(28)،(29). والموضحة في الجدول رقم(14.3)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة لمهام القيادة الإستراتيجية من أجل قياس مستوى الأداء المالي فيها.

جدول رقم(3-14): استجابات أفراد عينة الدراسة حول مهام القيادة الإستراتيجية

	المحور الأول	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		%	%	%	%	%				
تحديد توجه الإستراتيجي	A1	7	8	6	16	5	2.90	1.1322	محايد	10
		%16.7	%19	%14.3	%38.1	%11.9				
	A2	2	12	10	12	6	2.81	1.153	محايد	14
		%4.8	%28.6	%23.8	%28.6	%14.3				
	A3	3	4	5	20	10	2.29	1.154	غير موافق	21
		%7.1	%9.5	%11.9	%47.6	%23.8				
	A4	8	4	10	13	7	2.83	1.360	محايد	13
		%19	%9.5	%23.8	%31	%16.7				
	A5	6	9	9	8	10	2.83	1.395	محايد	13
		%14.3	%21.4	%21.4	%19	%23.8				
اكتشاف المقدرة الجوهرية و المحافظة	A6	8	10	10	6	8	3.10	1.394	محايد	8
		%19	%23.8	%23.8	%14.3	%19				
	A7	2	6	11	19	7	2.60	1.014	محايد	17
		%4.8	%14.3	%26.2	%45.2	%9.5				
	A8	10	14	10	5	3	3.55	1.194	موافق	4
		%23.8	%33.3	%23.8	%11.9	%7.1				
	A9	8	3	11	10	10	2.74	1.415	محايد	15
		%19	%7.1	%26.2	%23.8	%23.8				

	A10	3	7	8	15	9	2.52	1.215	غير موافق	20
		%7.1	%16.7	%19	%35.7	%21.4				
تطوير رأس المال البشري	A11	2	8	8	21	3	2.64	1.032	محايد	17
		%4.8	%19	%19	%50	%7.1				
	A12	2	15	6	13	6	2.86	1.206	محايد	12
		%4.8	%35.7	%14.3	%31	%14.3				
	A13	5	4	12	15	6	2.69	1.199	محايد	16
		%11.9	%9.5	%28.6	%35.7	%14.3				
	A14	3	6	9	18	6	2.57	1.129	غير موافق	19
		%7.1	%14.3	%21.4	%42.9	%14.3				
المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	A15	5	10	8	13	6	2.28	1.273	غير موافق	22
		%11.9	%23.8	%19	%31	%14.3				
	A16	6	11	9	13	3	3.10	1.206	محايد	8
		%14.3	%26.2	%21.4	%31	%7.1				
	A17	2	7	13	12	8	2.60	1.127	محايد	18
		%4.8	%16.7	%31	%28.6	%19				
	A18	5	12	10	11	4	3.07	1.197	محايد	9
		%11.9	%28.6	%23.8	%26	%9.5				
	A19	4	8	14	8	8	2.81	1.34	محايد	14
		%9.5	%19	%33.3	%19	%19				
التأكيد على ممارسات الأخلاقية	A20	4	9	13	10	6	2.88	1.94	محايد	11
		%9.5	%21.4	%31	%23.8	%14.3				
	A21	3	18	7	12	2	3.19	1.087	محايد	6
		%7.1	%42.9	%16.7	%28.6	%4.8				
	A22	3	5	13	14	7	2.60	1.127	محايد	17
		%7.1	%11.9	%31	%33.3	%16.7				
	A23	6	6	11	13	6	2.83	1.267	محايد	13
		%14.3	%14.3	%26.2	%31	%14.3				

	A24	4	6	8	14	10	2.52	1.273	غير موافق	19
		%9.5	%14.3	%19	%33.3	%23.8				
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	A25	8	21	8	3	2	3.71	1.019	موافق	2
		%19	%50	%19	%7.1	%4.8				
	A26	12	19	7	10	0	3.50	1.018	موافق	5
		%28.6	%45.2	%16.7	%23.8	%0				
	A27	5	13	9	14	1	3.17	1.102	محايد	7
		%11.9	%31	%21.4	%33.3	%2.4				
	A28	12	16	7	7	0	3.79	1.084	موافق	1
		%28.6	%38.1	%16.7	%16.7	%0				
	A29	6	22	8	6	0	3.67	0.902	موافق	3
		%14.3	%52.4	%19	%14.3	٪0				
الدرجة الكلية لمحور القيادة الإستراتيجية							2.91	0.592	محايد	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv20.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-14) يتضح بأنّ أفراد العينة كانوا محايد ينفي ما يخص القيادة الإستراتيجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي2.91، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار"محايد". كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على ممارسات القيادة الإستراتيجية، حيث بلغ الانحراف الكلي(0,592).

ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في حياد أفراد العينة، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي(والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاهأن العبارة(A28) تأتي في ترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (3.79)وانحراف معياري (1.084) بتوجه نحو درجة موافق، تليها كل من العبارتين(A25) و(A29) بمتوسط حسابي (3.71) و(3.67) بانحراف معياري (1.019) و(0.902) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة (A8) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.194) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة(A26) بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.018) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارتين (A21) و(A27) بمتوسط حسابي (3.19) و(3.17) وبانحراف معياري (1.087) و(1.102) على التوالي

بتوجه نحو درجة محايد، ثم العبارتين (A16)و(A6)بمتوسط حسابي (3.10) و انحراف معياري (1.394)و (1.273) على التوالي بتوجه نحو درجة محايد، ثم تليها العبارات (A18) و(A1) و(A20) و (A12)بمتوسط حسابي (3.07)و(2.90) و(2.88)و(2.86)وبانحراف معياري (1.197) و (1.322) و(1.94) و(1.201) على التوالي بتوجه نحو درجة محايد، ثم العبارات (A23) و(A4) و(A5) بمتوسط حسابي يأخذ نفس القيمة(2.83) وبانحراف معياري (1.267) و(1.360) و (1.395) على التوالي بتوجه نحو درجة محايد، ثم العبارتين (A2) و(A19) بمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (1.153) و(1.34)بتوجه نحو درجة محايد، أما العبارات (A9)و(A13)و(A11) بمتوسط حسابي (2.74) و(2.69) و(2.64) بانحراف معياري (1.194) و(1.199) و(1.032) على التوالي بتوجه نحو درجة محايد، ثم العبارات (A17)و(A7)بمتوسط حسابي (2.60) وبانحراف معياري (1.127) و(1.394) بتوجه نحو درجة محايد، ثم العبارات(A14) و(A10) و(A3) و(A15) بمتوسط حسابي (2.57) و(2.52) و(2.29) و(2.28) وبانحراف معياري (1.129) و(1.215)و(1.154) و(1.273) على التوالي بتوجه نحو درجة غير موافق.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول المحور الثاني الأداء المالي

وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء المالي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-15): استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء المالي

العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
	%	%	%	%	%				
B1	16	18	5	3	0	4.12	0.889	موافق	1
	%38.1	%42.9	%11.9	%7.1	%0				
B2	10	16	10	4	2	3.67	1.097	موافق	7
	%23.8	%38.1	%23.8	%9.5	%4.8				
B3	10	19	7	5	1	3.76	1.031	موافق	5
	%23.8	%45.2	%16.7	%11.9	%2.4				

B4	10	24	7	1	0	4.02	0.715	موافق	2
	%23.8	%57.1	%16.7	%2.4	%0				
B5	10	13	11	7	1	3.57	1.107	موافق	8
	%23.8	%31	%26.2	%16.7	%2.4				
B6	8	10	15	5	4	3.31	1.199	محايد	12
	%19	%23.8	%35.7	%11.9	%9.5				
B7	6	19	8	7	2	3.48	1.087	موافق	10
	%14.3	%45.2	%19	%16.7	%4.8				
B8	3	15	16	5	3	3.24	1.008	محايد	13
	%7.1	%35.7	%38.1	%11.9	%7.1				
B9	3	18	15	5	1	3.40	0.0885	موافق	11
	%7.1	%42.9	%35.7	%11.9	%2.4				
B10	6	15	13	6	2	3.40	1.061	موافق	11
	%14.3	%35.7	%31	%14.3	%4.8				
B11	7	14	11	5	5	3.31	1.239	محايد	12
	%16.7	%33.3	%26.2	%11.9	%11.9				
B12	9	12	8	13	0	3.40	1.149	موافق	11
	%21.4	%28.6	%19	%31	%0				
B13	10	21	5	6	0	3.83	0.961	موافق	4
	%23.8	%50	%11.9	%14.3	%0				
B14	11	16	9	4	2	3.71	1.111	موافق	6
	%26.2	%38.1	%21.4	%9.5	%4.8				
B15	9	25	7	1	0	4	0.698	موافق	3
	%21.4	%59.5	%16.7	%2.4	%0				
B16	13	23	4	2	0	4.12	0.772	موافق	1
	%31	%54.8	%9.5	%4.8	%0				
B17	8	15	11	6	2	3.50	1.110	موافق	9
	%19	%35.7	%26.2	%14.3	%4.8				

B18	7	14	7	8	6	3.19	1.330	محايد	14
	%16.7	%33.3	%16.7	%19	%14.3				
B19	6	15	11	6	4	3.31	1.179	محايد	12
	%14.3	%35.7	%26.2	%14.3	%9.5				
الدرجة الكلية لمحور الأداء المالي						3.59	0.991	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv20.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-15) يتضح بأنّ أفراد العينة كانوا موافقين فيما يخص الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي3.59، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار"موافق". كما يتضح من نتائج الجدول أنّ هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على ممارسات القيادة الإستراتيجية، حيث بلغ الانحراف الكلي(0.991).

ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد العينة، من خلال ترتيبا لعبارات التفصيلية لهذا المحور ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي(والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارة (B1) و(B16) تأتي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.889) و(0.772) بتوجه نحو درجة موافق، ثم تليها العبارة (B4) بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.715) بتوجه نحو درجة موافق، ثم تأتي العبارات (B15) و(B13) و(B3) بمتوسط حسابي (4) و(3.83) و(3.76) وانحراف معياري (0.698) و(0.961) و(1.031) على التوالي بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارات (B14) و(B2) و(B5) بمتوسط حسابي (3.71) و(3.67) و(3.57) وبانحراف معياري (1.111) و(1.097) و(1.107) على التوالي بتوجه نحو درجة موافق، وتالي العبارتين (B17) و(B7) بمتوسط حسابي (3.50) و(3.48) وبانحراف معياري (1.110) و(1.087) على التوالي بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارات (B9) و(B10) و(B12) بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (0.885) و(1.061) و(1.149) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارات (B11) و(B6) و(B19) بمتوسط حسابي (3.31) وبانحراف معياري (1.199) و(1.239) و(1.179) بتوجه نحو درجة محايد، ثم العبارتين (B8) و(B18) بمتوسط حسابي (3.24) و(3.19) وبانحراف معياري (1.008) و(1.330) بتوجه نحو درجة محايد.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي، معتمد ينفي ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) (V20 ولاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار الخطيالبسيط، ولكن قبل تطبيقه يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي البسيطالتالية:

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة؛
2. صلاحية نموذج الانحدار الكلية والجزئية أو المعنوية الكلية والجزئية لنموذج الانحدار ؛
3. توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية، وهي: إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، الاستقلال الذاتي للبواقي تجانس البواقي (ثبات التباين).

أولا: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدارسة، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وذلك لضمان استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفقا لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لكل فرضية على حدا.

1. **اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة (اختبار جودة المطابقة):** للتأكد من ما إذاكانت البيانات تتبعالتوزيعالطبيعي، يتم استخداماختبار كلموجروف–سميرنوف(*Kolmogorof–Smirnov*). حيث يعتبر من أهم الفروض الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات هو التوزيع الطبيعي.وللقيام بهذا الاختبار يتم وضع الفرضيتين التاليين:

الفرضية الصفرية(H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، إذا كان مستوى دلالة المتحصل عليه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05).

الجدول رقم (3-16): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف

المتغيـــــرات	قيمة معامل كلمجروف-سميرنوف(Kolmogorof-Smirnov)	Sig
تحديد التوجه الإستراتيجي	0.628	0.825
اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	1.346	0.053
تطوير رأس المال البشري	1.138	0.150
المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	1.069	0.203
التأكيد على ممارسات الأخلاقية	0.721	0.677
إرساء أسس نظام نتوازن للرقابة التنظيمية	0.925	0.360
مهام القيادة الإستراتيجية	0.627	0.825
الأداء المالي	0.958	0.318

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول رقم (3-16) يتضح بأنّ جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأنمستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، ومنه يتم التأكيد على أنّ توزيع متغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

2. **اختبارالفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى:** كما ذكرنا سابقا سيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

أ. **المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:** يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإنّ

قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أنّ هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنّه معنوي)[1].

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-17): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الأولى الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
تحديد التوجه الإستراتيجي	الأداء المالي	**الانحدار**SSR	1140.727	1	1140.727	10.719	0.002
		البواقيSSE	4256.916	40	106.423		
		الإجماليSST	5397.643	41			

*الارتباط دال عند مستوى 0,05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى للدراسة، تظهر قيمة فيشر(F)عند مستوى معنوية (0.002)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0,05) أي (Sig.=0,002<α=0,05)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الأولى للدراسة.

ب. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)[2]. وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائيا يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية(H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106-107.

[2] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106.

$b_0=0$ و $b_1=0$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$b_0\neq0$ أو $b_1\neq0$

حيث أنّ:

(b_0): هو ثابت الانحدار

(b_1): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في: تحديد التوجه الاستراتيجي.

والجدول رقم (3–18) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم(3–18): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت(*constant*)	54.789	12.341	0.000
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.993	3.274	0.002

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

من خلال الجدول رقم (3–18)، يتضح بأنّ مستوى الدلالةللثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولىغير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.002)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1)في نموذج الانحدار للفرضية الأولى معنوي.

ت.شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتداليةالتوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

- **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:** يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof–Smirnov)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الأولى

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف(Kolmogorof-Smirnov)	مستوى الدلالة Sig
البواقي	0.128	0.082

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

يتضح من خلال الجدول رقم (3-19) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0.082)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

- **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و(R2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته[1]. ويتم استخدام اختبار(Durbin-Watson)للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الإحصائية التالية:

الفرض العدمي(H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل(H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (3-20): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الأولى

النموذج	إحصائية اختبار(D-W)
1	1.942

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حدِّيتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_u)، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند K=1، n=40، وهي كما يلي: d_L=1.246

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص107.

d_u=1.344

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية[1]:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان ($4-d_L<DW<4$).

الحالة الثانية: إذا كان ($0<DW<d_L$).

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: ذا كان ($2<DW<4-d_u$).

الحالة الثانية: إذا كان ($d_u<DW<2$).

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أنّ لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: ($4-d_u<DW<4-d_L$).

الحالة الثانية:($d_L<DW<d_u$).

وبما أنّ: قيمة إحصائية اختبار (DW)في هذه الحالة تساوي 1.942فإنّ: (d_u=1.344<DW=1.942<2). وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنّه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

• **اختبار تجانس البواقي(*Homoscedasticity*)**: يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield–Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield–Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيبا تصاعديا وفقا لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 8مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (18) إلى (25).وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 17مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدة رقم (01) إلى المشاهدة رقم (17)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدة رقم (26) إلى المشاهدة رقم (42). تم حساب مجموع مربعات

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص131–132.

*42مشاهدة×0,2 = 8 مشاهدة.

البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

جدول رقم (3-21): مجموع مربعات البواقي (SSE)لكل سلسلة للفرضية الأولى

السلسلة	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	**البواقي**$_1$(SSE)	945.580
السلسلة الثانية	**البواقي**$_2$(SSE)	1870.099

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

ثم يتم حساب قيمة ($\hat{F}$) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F}=\frac{(SSE)_2}{(SSE)_1}=\frac{1870.099}{945.580}=1.977$$

ومنه فإنّ قيمة($\hat{F}$) المحسوبة والتي بلغت (1.977) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(17;17;0,05)}$والتي تساوي(2.2719). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

3. **اختبارالفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية:** كما ذكرنا سابقاسيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثانية، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

أ. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإنّ قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أنّ هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنّه معنوي)[1].

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثانية للدراسة

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106-107.

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	الأداء المالي	**الانحدار**SSR	1833.305	1	1833.305	20.574	0.000
		البواقيSSE	3564.337	40	89.108		
		الإجماليSST	5397.643	41			

*الارتباط دال عند مستوى 0,05 **المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية للدراسة، تظهر قيمة فيشر(F)عند مستوى معنوية (0.000)،وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0,05) أي (Sig.=0.000<α=0,05)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الثانية للدراسة.

ب. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)[1]. وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائيا يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية(H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0\neq0 \text{ أو } b_1\neq0$$

حيث أنّ:

[1]أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106.

(b_0): هو ثابت الانحدار

(b_1): معاملالانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في:اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها

والجدول رقم (3–23) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:

الجدول رقم (3–23): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت(*constant*)	48.407	10.448	0.000
اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	1.376	0.303	0.000

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال الجدول رقم (3–23)، يتضح بأنّ مستوى الدلالةللثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الثانية غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1)في نموذج الانحدار للفرضية الثانية معنوي.

ت. شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتداليةالتوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

- **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:**يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof–Smirnov)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3–24): نتائج اختبار كلموجروف–سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثانية

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف(Kolmogorof-Smirnov)	مستوى الدلالةSig
البواقي	0.132	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V 20

يتضح من خلال الجدول رقم (3-24) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

- **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و(R2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته[1]. ويتم استخدام اختبار(Durbin-Watson)للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الإحصائية التالية:

الفرض العدمي(H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل(H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson):

الجدول رقم (3-25): قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضية الثانية

النموذج	إحصائية اختبار(D-W)
1	1.520

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حدِّيَتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_u)، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند$K=1$،$n=40$، وهي كما يلي: $d_L=1.246$

$d_u=1.344$

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص107.

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية[1]:

- ✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(4-d_L<DW<4)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(0<DW<d_L)$.

- ✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: ذا كان $(2<DW<4-d_u)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(d_u<DW<2)$.

- ✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أنّ لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: $(4-d_u<DW<4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L<DW<d_u)$.

وبما أنّ: قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 1.520فإنّ: $(d_u=1.344<DW=1.520<2)$. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنّه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

- **اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*)**: يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield–Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield–Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيبا تصاعديا وفقا لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 8مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (18) إلى (25).وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 17مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدة رقم (01) إلى المشاهدة رقم (17)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدة رقم (26) إلى المشاهدة رقم (42). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص131-132.

* 42مشاهدة×0,2 = 8 مشاهدة.

جدول رقم (3-26): مجموع مربعات البواقي (SSE)لكل سلسلة للفرضية الثانية

السلسلة	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	**البواقي**$_1$(SSE)	789.710
السلسلة الثانية	**البواقي**$_2$(SSE)	1241.233

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

ثم يتم حساب قيمة ($\hat{F}$) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F}=\frac{(SSE)_2}{(SSE)_1}=\frac{1241.233}{789.710}=1.571$$

ومنه فإنّ قيمة($\hat{F}$) المحسوبة والتي بلغت (1.571) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(17;17;0,05)}$والتي تساوي (2.2719). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4. **اختبارالفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة:** كما ذكرنا سابقاسيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

أ. **المعنوية الكلية لنموذج الانحدار**: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإنّ قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أنّ هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنّه معنوي)[1].

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106-107.

الجدول رقم (3-27): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
تطوير رأس المال البشري	الأداء المالي	الانحدارSSR	2116.080	1	2116.080	25.794	0.000
		البواقيSSE	3281.563	40	82.039		
		الإجماليSST	5397.643	41			

*الارتباط دال عند مستوى0,05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة، تظهر قيمة فيشر(F)عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0,05) أي (Sig.=0,000<α=0,05)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة.

ب. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار(T)[1].وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائيا يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية(H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0\neq0 \text{ أو } b_1\neq0$$

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106.

حيث أنّ:

(b_0): هو ثابت الانحدار

(b_1): معاملالانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في تطوير رأس المال البشري

والجدول رقم (3–28) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (3–28): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت(*constant*)	47.759	11.133	0.000
تطوير رأس المال البشري	1.914	5.079	0.000

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال الجدول رقم (3–28)، يتضح بأنّ مستوى الدلالةللثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الثالثة غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1)في نموذج الانحدار للفرضية الثالثة معنوي.

ت. شروط المربعات الصغرى العادية: سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتداليةالتوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

- **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:**يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof–Smirnov)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3–29): نتائج اختبار كلموجروف–سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الثالثة

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف(Kolmogorof–Smirnov)	مستوى الدلالةSig
البواقي	0.072	0.200

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

يتضح من خلال الجدول رقم (3-29) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

• **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و(R2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته[1]. ويتم استخدام اختبار(Durbin–Watson)للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الإحصائية التالية:

الفرض العدمي(H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل(H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin–Watson):

الجدول رقم (3-30): قيمة إحصائية اختبار (Durbin–Watson)للفرضية الثالثة

النموذج	إحصائية اختبار(D-W)
1	1.913

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات.SPSS V20

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin–Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin–Watson) والذي يتضمن قيمتين حدِّيتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_u)، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند K=1 ،n=40، وهي كما يلي: d_L=1.344

d_u=1.246

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية[2]:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص107.

[2] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص131-132.

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: إذا كان $(4-d_L<DW<4)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(0<DW<d_L)$.

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: ذا كان $(2<DW<4-d_u)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(d_u<DW<2)$.

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أنّ لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: $(4-d_u<DW<4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L<DW<d_u)$.

وبماأنّ:قيمةإحصائية اختبار(DW)فيهذه الحالة تساوي 1.913فإنّ:

$(d_u=1.246<DW=1.913<2)$. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنّه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

• **اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*)**: يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield–Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield–Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيبا تصاعديا وفقا لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 8مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (18) إلى (25). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 17مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدة رقم (01) إلى المشاهدة رقم (17)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدة رقم (26) إلى المشاهدة رقم (42). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

[42]* مشاهدة×0,2 = 8 مشاهدة.

جدول رقم (3-31): مجموع مربعات البواقي (SSE)لكل سلسلة للفرضية الثالثة

السلسلة	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	**البواقي**$_1$(SSE)	964.088
السلسلة الثانية	**البواقي**$_2$(SSE)	1753.09

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

يتم حساب قيمة ($\hat{F}$) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F}=\frac{(SSE)_2}{(SSE)_1}=\frac{1753.09}{964.088}=1.818$$

ومنه فإنّ قيمة($\hat{F}$) المحسوبة والتي بلغت (1.818) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(17;17;0,05)}$والتي تساوي (2.2719). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

5. **اختبارالفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الرابعة:** كما ذكرنا سابقاسيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضيةالرابعة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

أ. **المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:** يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإنّ قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أنّ هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنّه معنوي)[1].

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106-107.

الجدول رقم (3-32): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الرابعة للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالية	الأداء المالي	الانحدارSSR	1355.260	1	1355.260	13.411	0.001
		البواقيSSE	4042.383	40	101.06		
		الإجماليSST	5397.643	41			

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة للدراسة، تظهر قيمة فيشر(F)عند مستوى معنوية (0.001)،وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0,05) أي (Sig.=0.001<α=0,05)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرابعةللدراسة.

ب. **المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:** يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)[1].وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائيا يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية(H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0\neq0 \text{ أو } b_1\neq0$$

حيث أنّ:

(b_0): هو ثابت الانحدار

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106.

(b_1): معاملا لانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في المحافظة على ثقافة التنظيمية فعالة

والجدول رقم (3–33) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (3–33): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت(*constant*)	49.528	9.222	0.000
المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	1.303	3.662	0.001

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول رقم (3–33)، يتضح بأنّ مستوى الدلالةللثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الرابعة غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.001)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1)في نموذج الانحدار للفرضية الرابعة معنوي.

ت. **شروط المربعات الصغرى العادية:** سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتداليةالتوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

- **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:** يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof–Smirnov)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3–34): نتائج اختبار كلموجروف–سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الرابعة

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف(Kolmogorof–Smirnov)	مستوى الدلالةSig
البواقي	0.117	0.167

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

يتضح من خلال الجدول رقم (3-34) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0.167)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

- **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و(R2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته[1]. ويتم استخدام اختبار(Durbin–Watson)للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الإحصائية التالية:

الفرض العدمي(H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل(H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin–Watson):

الجدول رقم (3-35): قيمة إحصائية اختبار (Durbin–Watson) للفرضية الرابعة

النموذج	إحصائية اختبار(D-W)
1	1.688

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin–Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin–Watson) والذي يتضمن قيمتين حدِّيَتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_u)، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند K=1 ، n=40، وهي كما يلي: d_L=1.344

d_u=1.246

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية[2]:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص107.

[2] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص131-132.

الحالة الأولى: إذا كان $(4-d_L<DW<4)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(0<DW<d_L)$.

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: ذا كان $(2<DW<4-d_u)$.

الحالة الثانية: إذا كان $(d_u<DW<2)$.

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أنّ لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: $(4-d_u<DW<4-d_L)$.

الحالة الثانية: $(d_L<DW<d_u)$.

وبما أنّ: قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 1.913فإنّ: $(d_u=1.246<DW=1.913<2)$. وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنّه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

• **اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*)**: يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield–Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield–Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيبا تصاعديا وفقا لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 8مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (18) إلى (25).وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 17مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدة رقم (01) إلى المشاهدة رقم (17)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدة رقم (26) إلى المشاهدة رقم (42). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

*42مشاهدة×0,2 = 8 مشاهدة.

جدول رقم (3-36): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية الرابعة

السلسلة	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	**البواقي**$_1$(SSE)	808.015
السلسلة الثانية	**البواقي**$_2$(SSE)	1002.471

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

ثم يتم حساب قيمة ($\hat{F}$) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F}=\frac{(SSE)_2}{(SSE)_1}=\frac{1002.471}{808.015}=1.240$$

ومنه فإنّ قيمة($\hat{F}$) المحسوبة والتي بلغت (1.240) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(17;17;0,05)}$والتي تساوي (2.2719). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

6. **اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة:** كما ذكرنا سابقاسيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الخامسة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

أ. **المعنوية الكلية لنموذج الانحدار**: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإنّ قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أنّ هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنّه معنوي)[1].

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106-107.

الجدول رقم (3-37): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية الخامسة للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
التأكيد على ممارسات الأخلاقية	الأداء المالي	الانحدارSSR	1599.623	1	1599.623	16.847	0.000
		البواقيSSE	3798.020	40	94.950		
		الإجماليSST	5397.643	41			

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الخامسة للدراسة، تظهر قيمة فيشر(F)عند مستوى معنوية (0.000)،وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0,05) أي (Sig.=0,000<α=0,05)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الخامسةللدراسة.

ب. **المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار**: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)[1].وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائيا يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية(H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0\neq0 \text{ أو } b_1\neq0$$

حيث أنّ:

(b_0): هو ثابت الانحدار

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

(b_1): معاملالانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في التأكيد على ممارسات الأخلاقية

والجدول رقم (3–38) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الخامسة:

الجدول رقم (3–38): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت(*constant*)	50.647	11.084	0.000
التأكيد على ممارسات الأخلاقية	1.263	4.105	0.000

الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال الجدول رقم (3–38)، يتضح بأنّ مستوى الدلالةللثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الخامسة غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1)في نموذج الانحدار للفرضية الخامسة معنوي.

ت. **شروط المربعات الصغرى العادية:** سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتداليةالتوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

- **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:** يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof–Smirnov)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3–39): نتائج اختبار كلموجروف–سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية الخامسة

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف(Kolmogorof–Smirnov)	مستوى الدلالةSig
البواقي	0.111	0.052

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

يتضح من خلال الجدول رقم (3–39) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0.052)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

• **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و(R2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته[1]. ويتم استخدام اختبار(Durbin–Watson)للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الإحصائية التالية:

الفرض العدمي(H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل(H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin–Watson):

الجدول رقم (3–40): قيمة إحصائية اختبار (Durbin–Watson) للفرضية الخامسة

النموذج	إحصائية اختبار(D–W)
1	1.811

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات.SPSS V20

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin–Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin–Watson) والذي يتضمن قيمتين حدِّيتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_u)، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند K=1 ، n=40، وهي كما يلي: d_L=1.344

d_u=1.246

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية[2]:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص107.

[2] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص131–132.

الحالة الأولى: إذا كان ($4-d_L<DW<4$).

الحالة الثانية: إذا كان ($0<DW<d_L$).

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: ذا كان ($2<DW<4-d_u$).

الحالة الثانية: إذا كان ($d_u<DW<2$).

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أنّ لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: ($4-d_u<DW<4-d_L$).

الحالة الثانية: ($d_L<DW<d_u$).

وبما أنّ: قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 1.811فإنّ: ($d_u=1.246<DW=1.811<2$). وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنّه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

• **اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*)**: يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield–Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield–Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيبا تصاعديا وفقا لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 8مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (18) إلى (25). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 17مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدة رقم (01) إلى المشاهدة رقم (17)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدة رقم (26) إلى المشاهدة رقم (42). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

*42مشاهدة×0,2 = 8 مشاهدة.

جدول رقم (3-41): مجموع مربعات البواقي (SSE)لكل سلسلة للفرضية الخامسة

السلسلة	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	**البواقي**$_1$(SSE)	569.281
السلسلة الثانية	**البواقي**$_2$(SSE)	1113.955

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

ثم يتم حساب قيمة ($\hat{F}$) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F}=\frac{(SSE)_2}{(SSE)_1}=\frac{1113.955}{569.281}=1.956$$

ومنه فإنّ قيمة($\hat{F}$) المحسوبة والتي بلغت (1.956) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(17;17;0,05)}$والتي تساوي (2.2719). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

7. **اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط للفرضية السادسة:** كما ذكرنا سابقاسيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية السادسة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شروط طريقة المربعات الصغرى العادية لهذه الفرضية.

أ.المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإنّ قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أنّ هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنّه معنوي)[1].

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية السادسة للدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106-107.

الجدول رقم (3-42): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار الفرضية السادسة للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمةF	مستوى الدلالة
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة تنظيمية	الأداء المالي	الانحدارSSR	2907.175	1	2907.175	46.693	0.000
		البواقيSSE	2490.468	40	62.262		
		الإجماليSST	5397.643	41			

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية السادسة للدراسة، تظهر قيمة فيشر(F)عند مستوى معنوية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0,05) أي (Sig.=0,000<α=0,05)، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية السادسةللدراسة.

ب. **المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار**: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)[1].وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائيا يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية(H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0\neq0 \text{ أو } b_1\neq0$$

حيث أنّ:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص106.

(b_0): هو ثابت الانحدار

(b_1): معاملالانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في إرساء أسس نظام متوازن للرقابة تنظيمية

والجدول رقم (3-43) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية السادسة:

الجدول رقم (3-43): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت(*constant*)	29.420	5.049	0.000
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	2.183	6.833	0.000

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال الجدول رقم (3-43)، يتضح بأنّ مستوى الدلالةللثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الخامسة غير معنوي.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنّ معامل الانحدار (b_1)في نموذج الانحدار للفرضية السادسة معنوي.

ت. **شروط المربعات الصغرى العادية:** سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتداليةالتوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي.

- **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:**يتم التأكد من إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروف سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)، وفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي. وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-44): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي للفرضية السادسة

البيان	قيمة معامل كلمجروف سميرنوف(Kolmogorof-Smirnov)	مستوى الدلالةSig
البواقي	0.129	0.062

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

يتضح من خلال الجدول رقم (3-44) أنّ مستوى الدلالة يقدر بـ (0.062)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

• **الاستقلال الذاتي للبواقي:** ترجع أهمية دراسة الارتباط الذاتي للبواقي في تحليل للانحدار، إلى أنّ وجود هذا الارتباط من شأنه أن يجعل قيمة التبيان المقدر للخطأ يكون أقل من قيمته الحقيقية. وبالتالي، فإنّ قيمة إحصاءات الاختبار التي تعتمد على هذا التباين مثل (T)، (F) و(R2) تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته[1]. ويتم استخدام اختبار (Durbin–Watson)للتحقق من ذلك، وفقا للفروض الاحصائية التالية:

الفرض العدمي(H_0): يوجد استقلال بين البواقي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

الفرض البديل(H_1): لا يوجد استقلال ذاتي بين البواقي (يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)

ويوضح الجدول التالي قيمة إحصائية اختبار (Durbin–Watson):

الجدول رقم (3-45): قيمة إحصائية اختبار (Durbin–Watson) للفرضية السادسة

النموذج	إحصائية اختبار (D-W)
1	1.907

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin–Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin–Watson) والذي يتضمن قيمتين حدِّيَتين: القيمة الدنيا، ويُرمز لها بالرمز (d_L)، والقيمة العليا ويُرمز لها بالرمز (d_u)، وذلك وفقا لعدد المتغيرات المستقلة (K)، ودرجات حرية الخطأ (n).

وفي هذه الحالة نجد هاتين القيمتين عند K=1 ، n=40، وهي كما يلي: d_L=1.344

d_u=1.246

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية[2]:

✓ نرفض الفرض العدمي في حالتين:

[1] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص107.

[2] أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص131-132.

الحالة الأولى: إذا كان ($4-d_L<DW<4$).

الحالة الثانية: إذا كان ($0<DW<d_L$).

✓ ونقبل الفرض العدمي في حالتين:

الحالة الأولى: ذا كان ($2<DW<4-d_u$).

الحالة الثانية: إذا كان ($d_u<DW<2$).

✓ بالإضافة إلى حالتين يكون فيهما القرار غير محدد، بمعنى أنّ لا يمكن تحديد هل يوجد ارتباط ذاتي أم لا:

الحالة الأولى: ($4-d_u<DW<4-d_L$).

الحالة الثانية: ($d_L<DW<d_u$).

وبما أنّ: قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 1.907فإنّ: ($d_u=1.246<DW=1.907<2$). وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنّه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

• **اختبار تجانس البواقي (*Homoscedasticity*)**: يترتب على عدم تجانس البواقي أو عدم ثبات التباين في نموذج الانحدار نفس الآثار المترتبة في حالة وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، ويتم الحكم على مدى تجانس أو ثبات تباين الأخطاء بتطبيق طريقة (Goldfield–Quandt) وفحص شكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع.

ولتطبيق الطريقة الحسابية (Goldfield–Quandt) تم ترتيب المشاهدات ترتيبا تصاعديا وفقا لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 8مشاهدة من المنتصف*، وهي المشاهدات من رقم (18) إلى (25). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 17مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من المشاهدة رقم (01) إلى المشاهدة رقم (17)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من المشاهدة رقم (26) إلى المشاهدة رقم (42). ثم تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

*42مشاهدة×0,2 = 8 مشاهدة.

جدول رقم (3-46): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضية السادسة

السلسلة	البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات
السلسلة الأولى	**البواقي**$_1$(SSE)	435.178
السلسلة الثانية	**البواقي**$_2$(SSE)	998.726

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 20

ثم يتم حساب قيمة ($\hat{F}$) المحسوبة، كما يلي:

$$\hat{F}=\frac{(SSE)_2}{(SSE)_1}=\frac{998.726}{435.178}=1.147$$

ومنه فإنّ قيمة($\hat{F}$) المحسوبة والتي بلغت (1.147) هي أقل من القيمة الجدولية $F_{(17;17;0,05)}$والتي تساوي (2.2719). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والتأكد من تحقق جميع شروط أسلوب الانحدار الخطي البسيط، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث تنص الفرضية الأولى على: "مساهمة تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي"، والفرضية الثانية تنص على: "مساهمة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي"، الفرضية الثالثة تنص على: "مساهمة تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي"، والفرضية الرابعة تنص على: "مساهمة المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي"، والفرضية الخامسة تنص على: "مساهمة التأكيد على ممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء المالي"، والفرضية السادسة تنص على: "مساهمة إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي".

1. اختبار مساهمة تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي: يتم اختبار الفرضية الأولى من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين تحديد التوجه الإستراتيجي والأداء المالي، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "تحديد التوجه الاستراتيجي" والمتغير التابع والمتمثل في"الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-47): معامل الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي والأداء المالي فيمؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي والأداء المالي	0.460**	0.002

الارتباط دال عند مستوى 0.01 **المصدر: من إعدادالطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-47)يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته(0.460)عند مستوى الدلالة(α=0.002)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لتحديد التوجه الاستراتيجي والأداء المالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-48): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتحديد التوجه الاستراتيجي مع الأداء المالي

البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة(F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1140.727	1	0.460	0.211	0.192	10.31615	10.719	0.02
البواقي	4256.916	40						
الإجمالي	5397.643	41						

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال الجدول رقم (3-48)نلاحظ أنّ معامل الارتباط لتحديد التوجه الاستراتيجي مع الأداء المالي قدر بـ(0.460)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ(0.192)، أي أنّ 19.2%من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى لتحديد التوجه الاستراتيجي. وهذا يعني أنّ تحديد التوجه الاستراتيجي فسر19.2% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأنّ الباقي أي (80.8%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (10.31615) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة القيادة الإستراتجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0=لا يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1=يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y=b_0+b_1x_{1i}+u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي(PF).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في تحديد التوجه الاستراتيجي(DES).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم(الثابت).

(b_1): يمثل معاملخط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم (3-49): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد التوجه الاستراتيجي مع الأداء المالي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار	مستوى الدلالة
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta	T	Sig.
الثابت(*constant*)	54.789	4.439		12.341	0.000
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.993	0.303	0.460	3.274	0.002

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول رقم(3-49) يتضح أنّه هناك أثر ذو دلالة لتحديد التوجه الاستراتيجي والأداء المالي، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (3.274) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-49) فإنّ معادلة خط الانحدار لتحديد التوجه الاستراتيجي مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF=54.789+0.993_{DES}$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنّه في حالة غياب تحديد التوجه الاستراتيجي فإنّ الأداء الماليتقدر بـ (54.789). كما أنّه كلما زاد تحديد التوجه الاستراتيجي بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (0.993)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 54.789عند مستوى معنوية (0,002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم(H_0) القائلة بأنّه: لا يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، وقبول الفرضية البديلة(H_1)القائلة بأنّه: يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء الماليعند مستوى معنوية(α=0,05).

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنّه:

"يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي."

2. اختبار مساهمة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي: يتم اختبار الفرضية الثانية من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحداربين اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليهاوالأداء المالي، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها" والمتغير التابع والمتمثل في"الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-50): معامل الارتباط بين اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها والأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها والأداء المالي	**0.583	0.000

الارتباط دال عند مستوى 0.01 **المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-50)يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته(0.583)عند مستوى الدلالة(α=0.000)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-51): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها معا لأداء المالي

البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة(F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1833.305	1	0.583	0.340	0.323	9.43973	20.574	0.000
البواقي	3564.337	40						
الإجمالي	5397.643	41						

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال الجدول رقم (3-51)نلاحظ أنّ معامل الارتباط لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها مع الأداء المالي قدر بـ(0.583)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصححبلغ(0.323)، أي أنّ 32.3%من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها. وهذا يعني أنّ اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها فسر32.3% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأنّ الباقي أي (67.7%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (9.439773) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة القيادة الإستراتجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0=لا يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1=يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، أيواحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y=b_0+b_1x_{1i}+u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي(PF).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها(DMCI).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم(الثابت).

(b_1): يمثل معاملخط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:

الجدول رقم (3-52): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها مع الأداء المالي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta		
الثابت(*constant*)	48.407	4.633		10.448	0.000
اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	1.376	0.303	0.583	4.536	0.000

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول رقم(3-52) يتضح أنّه هناك أثر ذو دلالة لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها على الأداء المالي، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (4.536) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-52) فإنّ معادلة خط الانحدار لاكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF=48.407+1.376_{DMCI}$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنّه في حالة غياب اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها فإنّ الأداء المالي تقدر بـ (48.407). كما أنّه كلما زاد استكشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي ربـ (1.376)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 48.407عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم(H_0) القائلة بأنّه: لا يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداءالمالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، وقبول الفرضية البديلة(H_1)القائلة بأنّها يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05).

ومنه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنّه:

"يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي"

3. اختبار مساهمة تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي: يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحداربين تطوير رأس المال البشري والأداء المالي، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل فيالمتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "تطوير رأس المال البشري" والمتغير التابع والمتمثل في"الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-53): معامل الارتباط بين تطوير رأس المال البشري والأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تطوير رأس المال البشري والأداء المالي	**0.626	0.000

الارتباط دال عند مستوى 0.01 **المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-53)يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته(0.626)عند مستوى الدلالة(α=0.000)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثالثة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدارلتطوير رأس المال البشري والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-54): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتطوير رأس المال البشري مع الأداء المالي

البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة(F)	مستوى المعنوية
الانحدار	246.080	1	0.626	0.392	0.377	9.05754	25.794	0.000
البواقي	3281.563	40						
الإجمالي	5397.643	41						

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول رقم (3-54)نلاحظ أنّ معامل الارتباط لتطوير رأس المال البشري مع الأداء المالي قدر بـ(0.626)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ(0.377)، أي أنّ 37.7%من التغيرات الحاصلة في الأداء الماليراجع إلى تطوير رأس المال البشري. وهذا يعني أنّ تطوير رأس المال البشري فسر37.7%من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأنّ الباقي أي (62.3%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (9.05754) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0=لايساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1=يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y=b_0+b_1x_{1i}+u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي(PF).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في تطوير رأس المال البشري(DCH).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم(الثابت).

(b_1): يمثل معاملخط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (3-55): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتطوير رأس المال البشري مع الأداء المالي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta		
الثابت(*constant*)	47.759	4.290		11.133	0.000
تطوير رأس المال البشري	1.914	0.377	0.626	5.709	0.000

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال الجدول رقم(3-55) يتضح أنّه هناك أثر ذو دلالة لتطوير رأس المال البشري على الأداء المالي، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (5.709) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-55) فإنّ معادلة خط الانحدار لتطوير رأس المال البشري مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF=47.759+1.914_{DCH}$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنّه في حالة غياب تطوير رأس المال البشري فإنّ الأداء المالي تقدر بـ (47.759). كما أنّه كلما زاد تطوير رأس المالي البشري بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى الأداء المالي بـ (1.914)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ (47.759) عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.
وعليه يتم رفض فرضية العدم(H_0) القائلة بأنّه: لايساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء الماليعند مستوى معنوية(α=0,05)، وقبول الفرضية البديلة(H_1)القائلة بأنّه: = يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء الماليعند مستوى معنوية(α=0,05).

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنّه:

"**يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي**"

4.اختبار مساهمة المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي: يتم اختبارالفرضية الرابعة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحداربين المحافظة على الثقافة تنظيمية فعالة والأداء المالي، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل فيالمتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل و المتمثل في "المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة"والمتغيرالتابعوالمتمثلفي"الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-56): معامل الارتباط بين المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والأداء المالي فيمؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والأداء المالي	0.501**	0.001

الارتباط دال عند مستوى 0.01 **المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(3-56)يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته(0.501)عند مستوى الدلالة(α=0.001)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرابعة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدارلمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-57): نتائج تحليل تباين خط الانحدار ل المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة مع الأداء المالي

البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة(F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1355.260	1	0.501	0.251	0.232	10.05284	13.411	0.000
البواقي	4042.383	40						
الإجمالي	5397.643	41						

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول رقم (3-57)نلاحظ أنّ معامل الارتباط المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة مع الأداء المالي قدر بـ(0.501)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصححبلغ(0.232)، أي أنّ23.2%من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة وهذا يعني أنّ المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة فسر23.2% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأنّ الباقي أي (76.8%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (10.05284) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الرابعة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0=لا تساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء الماليعند مستوى معنوية(α=0,05)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1=تساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y=b_0+b_1x_{1i}+u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي(PF).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة(MCOE).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم(الثابت).

(b_1): يمثل معاملخط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (3-58): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالةمع الأداء المالي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت(*constant*)	49.528	5.371		9.222	0.000
المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	1.303	0.356	0.501	3.662	0.001

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال الجدول رقم(3-58) يتضح أنّه هناك أثر ذو دلالة لمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالةعلى الأداء المالي، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (3.662) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-58) فإنّ معادلة خط الانحدار لمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF=49.528+1.303_{MCOE}$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنّه في حالة غياب المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة فإنّ الأداء المالي تقدر بـ (49.528). كما أنّه كلما زاد المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (1.303)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 49.528 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم(H_0) القائلة بأنّه: لا تساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، وقبول الفرضية البديلة(H_1)القائلة بأنّه: تساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05).

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنّه:

" تساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي"

5.اختبار مساهمة التأكيد على ممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء المالي: يتم اختبار الفرضية الخامسة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين التأكيد على ممارسات الأخلاقية والأداء المالي، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "التأكيد على ممارسات الأخلاقية"والمتغير التابع والمتمثل في"الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-59): معامل الارتباط بين التأكيد على ممارسات الأخلاقية والأداء المالي في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة.

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التأكيد على ممارسات الأخلاقية والأداء المالي	**0.544	0.001

الارتباط دال عند المستوى 0.01 **المصدر: من إعدادالطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-59)يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته(0.544)عند مستوى الدلالة(α=0.001)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الخامسة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدارلتأكيد على ممارسات الأخلاقية والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-60): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتأكيد على ممارسات الأخلاقية مع الأداء المالي

البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة(F)	مستوى المعنوية
الانحدار	1599.623	1	0.544	0.296	0.279	9.74425	16.847	0.000
البواقي	3798.020	40						
الإجمالي	5397.643	41						

*الارتباط دال عند مستوى 0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

من خلال الجدول رقم (3-60)نلاحظ أنّ معامل الارتباط لتأكيد على ممارسات الأخلاقية مع الأداء المالي قدر بـ(0.544)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ(0.279)، أي أنّ27.9%من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى التأكيد على ممارسات الأخلاقية. وهذا يعني أنّ التأكيد على ممارسات الأخلاقية فسر27.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأنّ الباقي أي (72.1%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (9.74425) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الخامسة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0=لا يساهم التأكيد على الممارسات الأخلاقية على تحسين الأداء الماليعند مستوى معنوية(α=0,05)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1= يساهم التأكيد على الممارسات الأخلاقية على تحسين الأداء المالي. عند مستوى معنوية(α=0,05)، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y=b_0+b_1x_{1i}+u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي(PF).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في التأكيد على ممارسات الأخلاقية(AMPE)

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم(الثابت).

(b_1): يمثل معاملخط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الخامسة:

الجدول رقم (3-61): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأكيد على ممارسات الأخلاقية مع الأداء المالي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت(*constant*)	50.647	4.569		11.084	0.000
التأكيد على ممارسات الأخلاقية	1.263	0.308	0.544	4.105	0.000

*الارتباط دال عند مستوى 0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v20

من خلال الجدول رقم(3-61) يتضح أنّه هناك أثر ذو دلالة لتأكيد على ممارسات الأخلاقية على الأداء المالي، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (4.105) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-61) فإنّ معادلة خط الانحدار لتأكيد على ممارسات الأخلاقية مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF=50.647+1.263_{AMPE}$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنّه في حالة غياب التأكيد على ممارسات الأخلاقية فإنّ الأداء المالي تقدر بـ (50.647). كما أنّه كلما زاد التأكيد على ممارسات الأخلاقية بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (1.263)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 50.647 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم(H_0) القائلة بأنّه: لا يساهم التأكيد على الممارسات الأخلاقية على تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، وقبول الفرضية البديلة(H_1)القائلة بأنّه: يساهم التأكيد على الممارسات الأخلاقية على تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05).

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنّه:

"يساهم التأكيد على الممارسات الأخلاقية على تحسين الأداء المالي".

6.إختبار نتائج مساهمة إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي:

يتم اختبار الفرضية السادسة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحداربين إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية والأداء المالي، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما. وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية"والمتغير التابع والمتمثل في"الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(3-62): معامل الارتباط بين إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية و في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية و الأداء المالي	0.743**	0.000

** الارتباط دال عند مستوى 0.01 **المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v200

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-62)يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته(0.743)عند مستوى الدلالة(α=0.000)، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية السادسة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-63): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيميةمعالأداء المالي

البيان(مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح ($\overline{R^2}$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة(F)	مستوى المعنوية
الانحدار	2907.175	1	0.734	0.539	0.527	7.89061	46.93	0.000
البواقي	2490.468	40						
الإجمالي	5397.643	41						

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجاتSPSS V20

من خلال الجدول رقم (3-63)نلاحظ أنّ معامل الارتباط لإرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية. مع الأداء المالي قدر بـ(0.734)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ(0.527)، أي أنّ52.7%من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية وهذا يعني أنّ إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية فسر52.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأنّ الباقي أي (47.3%)يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (7.89061) إلى صغر الأخطاء

العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0=لا يساهم إرساءنظاممتوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1=يساهم إرساء نظاممتوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y=b_0+b_1x_{1i}+u_i$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي(PF).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في إرساءأسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية(JBSECR).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم(الثابت).

(b_1): يمثل معاملخط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية السادسة:

الجدول رقم (3-64): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية مع الأداء المالي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta		
الثابت(*constant*)	29.420	5.827		5.049	0.000
إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	2.183	0.320	0.734	6.833	0.000

*الارتباط دال عند مستوى0.05 **المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

من خلال الجدول رقم(3-64) يتضح أنّه هناك أثر ذو دلالة لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية على الأداء المالي، حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (6.833) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.05).

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-64) فإنّ معادلة خط الانحدار لإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF=29.420+2.183_{JBSECR}$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنّه في حالة غياب إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية فإنّ الأداء الماليتقدر بـ (29.420). كما أنّه كلما زاد إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء الماليب (2.183)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ (29.420)عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (α=0,05)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم(H_0) القائلة بأنّه: لا يساهم إرساءنظاممتوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05)، وقبول الفرضية البديلة(H_1)القائلة بأنّه: يساهم إرساء نظام متوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية(α=0,05).

ومنه يتم قبول الفرضية السادسة والتي تنص على أنّه:

"يساهم إرساء نظاممتوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي"

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذه الدراسة دراسة مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي. وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة.

أولا: تفسير نتائج مساهمة تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة بمساهمة تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي، أي "يساهم تحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي."، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر بـ (0.460)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.192)، أي أنّ تحديد التوجه الاستراتيجي فسر ما نسبته (19.2%)من التغيرات الحاصلة في أو الأداء المالي. تسعى المؤسسة لتحقيق أهدفها الإستراتيجية سواء كانت قصيرة المدى وطويلة المدى مثل البقاء والنمو، هذه الأهداف التي تضعها المؤسسة لتحديد التوجه الاستراتيجي وهذا ما يساهم في تحسين الأداء المالي.

ثانيا: تفسير نتائج مساهمة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثانية المتعلقة بمساهمة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي، أي "يساهم اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر بـ (0.583)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.323)، أيأنّ اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها فسر ما نسبته (32.3%)من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي. إن المؤسسة تقوم بتدريب وتحفيز العاملين لزيادة انجازهم واستقطاب الكفاءات المتميزة لعمالها وهذا ما يساهم في تحسين أدائها المالي.

ثالثا: تفسير نتائج مساهمة تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بمساهمة تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي، أي "يساهم تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر بـ (0.626)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.377)، أيأنّ تطوير رأس المال البشري فسر ما نسبته (37.3%)من التغيرات الحاصلة في أو الأداء المالي.إن المؤسسة تقوم بتوظيف أفراد يمتلكون مهارات ومعارف وتمنحهم مكافآت مادية ومعنوية للمحافظة على مردود الموظفين ولهذا فان تطور رأس المال البشري يزيد من قيمة المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.

رابعا: تفسير نتائج مساهمة المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بالمحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، أي "يساهم المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر بـ (0.501)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.232)، أيأنّ المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة فسر ما نسبته (23.2%)من التغيرات الحاصلة في أو الأداء المالي. إن ثقافة التنظيمية تساعد على تحقيق نوع من الانسجام بين التصرف والفكر وتعطي للموظفين الحرية لإبداء أرائهم بالإضافة إلى أنها تدعم المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي ومنه فان الثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

خامسا: تفسير نتائج مساهمة تأكيد على ممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء المالي

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة بتأكيد على ممارسات الأخلاقية، أي "يساهم التأكيد على ممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء المالي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر بـ (0.544)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.279)، أيأنّ التأكيد على ممارسات الأخلاقية فسر ما نسبته (27.9%)من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي. إن التزام كل عامل بالأخلاق المهنية أثناء العمل يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المالي.

سادسا: تفسير نتائج مساهمة إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة بإرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية، أي "يساهم إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر بـ (0.734)، ومعامل تحديد مصحح

بلغ (0.527)، أيأنّ إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية فسر ما نسبته (52.7%)من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي. توضع مجموعة من الإجراءات من اجل المحافظة على نشاطات المؤسسة واكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وبالتالي وجود رقابة تنظيمية فعالة في المؤسسة وبالتالي تساهم في تحسين أدائها المالي.

خلاصة الفصل

تمت هذه الدراسة لدراسة "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي" بمؤسسة مطاحن هارون فرجيوة، حيث استهدفت التحقيق من الفرضية التالية:

*مساهمة التحديد التوجه الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي.

*مساهمة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليهافي تحسين الأداء المالي.

*مساهمة تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي.

*مساهمة المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي.

*مساهمة التأكيد على ممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء المالي.

*مساهمة إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي.

وقد اتبعنا في دراستنا هذه كل من المنهجين الاستكشافي والاختباري، وقد تبنينا أسلوبي الإبعاد والافتراض الاستنباطي، حيث استخدمنا تقنية دراسة الحالة، واعتمدنا على أسلوب الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، فقمنا بتصميم استبيان باللغة العربية موجه للإطارات المؤسسة(موظفين الإداريين). وقد قمنا بقياس مصداقية هذه الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بمركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف ميلة، وكذا الصدق البنائي بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان، ومن أجل التحقيق من ثبات أداة الدراسة قمنا بقياس معامل ألفا كرونباخ (α).

ثم قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على عينة الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها توصلنا إلى أن القيادة الإستراتيجية تساهم في تحسين الأداء المالي.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة تحت عنوان" مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية" يمكن القول أن القيادة الإستراتيجية هي القيادة القادرة على التأثير في الآخرين وإعداد رؤية وتصور مستقبلي للمؤسسة وذلك من خلال تبني ثقافة تنظيمية فعالة قائمة على الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد، وللقيادة الإستراتيجية أهمية بالغة حيث تعتبر محورا في عميلة تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال، كما أنها مسؤولة عن نجاح المؤسسات أو فشلها، والقادة الإستراتيجيون هم المسؤولون عن تحقيق التوازن الإستراتيجي بين التطلعات والحاجات. ولها مهام عديدة تلخص كما يلي:(تحديد التوجه الإستراتيجي، اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة، التأكيد على ممارسات الأخلاقية، إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية). ومن الصعب تحقيق قيادة مثالية في جميع الظروف لذلك تختلف الأدوار التي تمارسها تبعا لاختلاف أنماطها ومن أبرزها نمط القيادة بالمشاركة، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة التنفيذية

كما يمكن القول أن الأداء المالي ذو أهمية بالغة في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

وقد قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقا في نموذج دراسة استخرجنا من خلاله مجموعة من الفرضيات تم اختبارها من خلال تطبيقها على دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون - فرجيوة، وذلك من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات توصلنا من خلاله لنتائج محددة.

أولا: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال بحثنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، نذكرها فيما يلي:

- **بالنسبة للفرضية الأولى**

إن مساهمة تحديد التوجه الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبيرة، هذه النتيجة تأكد على أن تحديد التوجه الإستراتيجي أحد أهم مهام القيادة الإستراتيجية، ومنه فإن تحديد التوجه الإستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المالي.

بالنسبة للفرضية الثانية

إن مساهمة اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبير، هذه النتيجة تأكد على أن اقتناع الأفراد بمدى حاجة المؤسسة لمجهوداتهم وتعاونهم لتحقيق قدرتها على الاستمرارية والبقاء وهذا ما يساهم في تحسين أدائها المالي.

بالنسبة للفرضية الثالثة

إن مساهمة تطوير رأس المال البشري في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبير، هذه النتيجة تأكد أن امتلاك الأفراد لقدرات ومهارات خاصة بهم يمكن أن تساعد على الإبداع والابتكار وهذا ما يساعد المؤسسة على الوصول إلى الأهداف المسطرة وهذا ما ساهم في رفع وتحسين أدائها المالي.

بالنسبة للفرضية الرابعة

إن مساهمة المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبير، هذه النتيجة تأكد أن الثقافة التنظيمية تساعد على تحقيق الانسجام وأفكار واقتراحات الموظفين ومنحهم حرية إبداء الرأي وهذا ما يساعد على تحقيق الأرباح وزيادة مردوديتها المالية وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تساهم في تحسين الأداء المالي.

بالنسبة للفرضية الخامسة

إن مساهمة التأكيد على ممارسات الأخلاقية في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبير، هذه النتيجة تأكد أن التزام كل عامل بالأخلاق المهنية أثناء العمل يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

بالنسبة للفرضية السادسة

إن مساهمة تأسيس الرقابة التنظيمية في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبير، هذه النتيجة تأكد أوضع المؤسسة إجراءات من أجل اكتشاف الانحرافات والقيام بالإجراءات اللازمة لتصحيحها وهذا ما يؤدي إلى وجود رقابة تنظيمية فعالة في المؤسسة وهذا بالضرورة يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.

ثانيا: التوصيات

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات التي نرجو من خلالها أن تتمكن المؤسسة محل الدراسة من تبنيها:

تعزيز ممارسات القيادة الإستراتيجية لمؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة.

- العمل على تحفيز الموظفين، من خلال طرق متنوعة ومختلفة، وكذلك مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية.
- الالتزام بمعايير التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والقدرات المتميزة، والعمل على تهيئة وإعداد قادة متقبلين.
- تطوير مهارات القيادات العليا في المؤسسة عبر تنفيذ برامج تدريبية مخصصة لذلك، كل حسب مجال عمله.
- ضرورة قيام المؤسسة بمراجعة إستراتيجية دورية والتأكيد على تصحيح أي انحرافات بعد تحديدها حتى تضمن سير العمل بكفاءة وفعالية.
- إن تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ضروري من اجل نموها واستمرارها، ولتحقيق ذلك يجب استخدام مجموعة من المؤشرات المالية.
- على المؤسسة التنازل عن الأصول غير المستعملة من اجل رفع أدائها المالي.

ثالثا: حدود وأفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يجعل نتائج الدراسة نسبية. إضافة إلى أنّ ضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع واستعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلا). كما أنّ عملية تحسين الأداء المالي تم تحديدها على أساس تبني نموذج واحد فقط.

إلا أنّ هذا الموضوع يفتح لنا أفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة القيادة الإستراتيجية بإضافة متغيرات جديدة وتأثيرها على تحسين الأداء المالي باعتماد نماذج جديدة؛ بالإضافة لمحاولة دراسة تأثير القيادة الإستراتيجية على الأداء المالي؛ أو دراسة مدى مساهمة مهارات القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المالي، وتوسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم بشكل يأخذ في الاعتبار خصوصية مختلف المؤسسات، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع بالغة العربية

أولا: الكتب

1) الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل، طبعة الثانية، عمان، 2011.

أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، 2008.

2) اسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2012.

3) جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه - أدواته- طرقه الإحصائية، دار الثقافة، الطبعة الأولى،عمان، 2009.

4) ربحي مصطفى عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقات في التخطيط والإدارة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، 2008.

5) زغيب مليكة وبوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2010.

6) فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009.

7) فهمي محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج spss، معهد الإدارة1 العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.

8) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، 1999.

9) محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 1999.

10) محمد محمود خطيب، الأداء المالي وأثره على أسهم الشركات، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

11) مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.

12) يوسف بومدين وفاتح ساحل، تسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس دار البيضاء، الجزائر،2016.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

1) أسامة حسن سالم القانوع، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني– الشق المدني، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

2) اعقابة حنان، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة1، 2017.

3) أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

4) انس مصلح ذياب الطرونة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي لشركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير في محاسبة، تخصص محاسبة وتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

5) بزقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.

6) بن خروف جليلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2008.

7) جودي محمد رمزي، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تطبيق الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجاريو وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

8) حجاج نفيسة، اثر الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

9) خدنة يسمينة، البحث العلمي في الجامعات الجزائرية من خلال مذكرة تخرج طلبة الماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دبغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2018.

10) رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015.

11) ريغة احمد الصغير، تقيم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014.

12) سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012.

13) سلطان سليمان جويحان، اثر القيمة المضافة على أسعار السوقية للأسهم، مذكرة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.

14) شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008.

15) شدري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقيم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009.

16) صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياضن المملكة العربية السعودية، 2012.

17) طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، أطروحة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة الدراسات العليا، جامعة قناة السويس، مصر،2014.

18) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

19) عمر تيمجعدين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

20) عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلو الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان،2011.

21) فضل عبد الكريم محمد برهوم، استخدام القيمة المضافة في تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في البورصة فلسطين، مذكرة ماجستير،، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2016.

22) لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

23) لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

24) محمد رضوان نخالة، القيادة الإستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الأجهزة الأمنية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

25) محمد عامر راهي العذاري، الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات، مذكرة ماجستير علوم في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.

26) محمد عصام ياسين سليم، دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، مذكرة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2017.

27) محمد قاسم القيسي، دور القيادة الاستراتبجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

28) محمد موسى الزعيبي، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

29) موفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في التخفيف من الضغوط الوظيفية للمرأة العاملة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

30) وسام عبد العزيز سلامة، القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.

31) الويزة سعاد، بطاقة الأداء المتوازن كأداة القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

32) اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

ثالثا: المجالات

1) إبراهيم الزهراني، القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد42، العدد2، جامعة الإمارات، 2018.

2) أقطي جوهرة وبن عبيد فريد، دور ممارسات القيادة الإستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، العدد2، 2017.

3) إيثار عبد الهادي أل فيحان، إحسان دهش جلاب، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالزبون دراسة تحليلية للآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد59، 2006.

4) أيمن جاسم محمد الطائي وإيمان بشير أبوردن، إسهامات القيادة الإستراتيجية في تطوير رأس المال البشري، المجلد رقم37، العدد رقم117، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، الرافدين، 2018.

5) موفق سهام، مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.

6) هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

7) وفاء عمر التوم الحاج، الإفصاح المحاسبي عن تقارير التنمية المستدامة وأثره على تقويم أداء المنشآت، مجلة الدراسات العليا، المجلد8، العدد29، جامعة النيلين، السودان، 2017.

8) وهيبة رمضان محمد حسين وإبراهيم فضل المولى البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد رقم16، شكل مستمر كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.

9) ياسر محمد خليل، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد رقم18، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، 2017.

رابعا: الملتقيات

1) بن بريكة عبد الوهاب وموفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي21-22 فيفري 2012.

2) دبلة فاتح، النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.

3) محمد نجيب دباش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي والمالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، يومي 5-6 ماي2013.

4) نبيل عبد شعبان اللوح، طارق مفلح جمعة أبو حجير، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني، المؤتمر العلمي الثاني حول التنمية الاستدامة والبيئة الإبداعية، كلية فلسطين التقنية، جامعة فلسطين.

5) نجم عبود نجم، محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي: رؤية في القيادة الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الحادي عشر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، يومي 23-26 افريل 2012.

6) وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.

خامسا: الجريدة الرسمية

1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 19، قرار مؤرخ في 23 رجب عام1929 الموافق 26 يوليو سنة 2008.

سادسا: المحاضرات

1) حياة نجار، محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.

سابعا: المطبوعات

1) سعيدة بوردمية، مطبوعة التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 80 ماي 1945، قالمة، 2015.

المراجع بالغة الأجنبية

1) Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inIsfahan, Unpublished Master'sThesis, Lulea University of Technology, Iran,.

2) Kothari C. R. (1990), Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India

الملاحق

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal :

2013

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		78 308,10	40 459,24	37 848,86	53 510,48
Immobilisations corporelles		1 993 293 540,34	1 467 441 036,75	525 852 503,59	555 985 227,05
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*15 908,50*		*15 908,50*	*15 908,50*
Impôts différés actif		*15 886 882,50*		*15 886 882,50*	*11 639 365,12*
Groupe d'actifs à externaliser					
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 009 274 639,44	1 467 481 495,99	**541 793 143,45**	567 694 011,15
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		149 648 531,21	3 789 822,69	145 858 708,52	238 063 408,72
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréalière					
Clients		*14 888 786,04*	*14 313 372,03*	*575 414,01*	*34 855 023,40*
Groupe et associes					
Autres débiteurs		*7 486 000,00*		*7 486 000,00*	*6 866 000,00*
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		*77 462 941,30*		*77 462 941,30*	*30 556 843,99*
TOTAL ACTIF COURANT		249 486 258,55	18 103 194,72	**231 383 063,83**	310 341 276,11
TOTAL GENERAL ACTIF		2 258 760 897,99	1 485 584 690,71	**773 176 207,28**	878 035 287,26

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal :

2015 2014

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		154 226,60	89 496,80	64 729,80	95 575,12
Immobilisations corporelles		1 944 541 394,33	1 475 707 799,31	468 833 595,02	496 239 577,90
Immobilisations en cours		205 143 965,27		205 143 965,27	7 979 730,64
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*15 908,50*		*15 908,50*	*15 908,50*
Impôts différés actif		*14 326 577,88*		*14 326 577,88*	*14 873 082,48*
Groupe d'actifs à externaliser		54 990 700,69	54 914 511,05	76 189,64	
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 219 172 773,27	1 530 711 807,16	**688 460 966,11**	519 203 874,64
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		252 652 587,14	3 345 168,41	249 307 418,73	221 337 879,79
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréaliere					
Clients		*17 465 093,08*	*14 313 372,03*	*3 151 721,05*	*279 565,73*
Groupe et associes					
Autres débiteurs		*15 058 000,00*		*15 058 000,00*	*11 016 000,00*
Impôts et assimilés		*-4 868 760,23*		*-4 868 760,23*	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		*32 564 945,84*		*32 564 945,84*	*105 612 976,89*
TOTAL ACTIF COURANT		312 871 865,83	17 658 540,44	**295 213 325,39**	338 246 422,41
TOTAL GENERAL ACTIF		2 532 044 639,10	1 548 370 347,60	**983 674 291,50**	857 450 297,05

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal :

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net 2017	Net (N-1) 2016
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		**221 496,60**	**128 744,37**	**92 752,23**	**104 684,63**
Immobilisations corporelles		**2 260 343 485,62**	**1 578 080 950,92**	**682 262 534,70**	**703 563 967,49**
Terrains		232 323 149,86		232 323 149,86	232 323 149,86
Batiments		917 988 738,35	749 038 819,71	168 949 918,64	178 504 549,44
Autres immobilisations corporelles		1 110 031 597,41	829 042 131,21	280 989 466,20	292 736 268,19
Immobilisations en cours		**166 204,10**		**166 204,10**	**166 204,10**
Immobilisations financières					
Titres filiales					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*15 908,50*		*15 908,50*	*15 908,50*
Impôts différés actif		*14 210 745,26*		*14 210 745,26*	*14 941 898,93*
TOTAL ACTIF NON COURANT		2 274 957 840,08	1 578 209 695,29	**696 748 144,79**	718 792 663,65
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		73 379 465,52	3 345 168,41	70 034 297,11	166 188 868,82
Créances et emplois assimilés					
Créance de parafiscalité céréaliere					
Clients		*23 604 141,05*	*14 213 372,03*	*9 390 769,02*	*4 948 868,32*
Autres débiteurs		*4 161 194,85*		*4 161 194,85*	*7 354 194,85*
Impôts et assimilés		*5 866 773,28*		*5 866 773,28*	*6 416 173,21*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		*71 937 449,33*		*71 937 449,33*	*24 369 923,17*
TOTAL ACTIF COURANT		178 949 024,03	17 558 540,44	**161 390 483,59**	209 278 028,37
TOTAL GENERAL ACTIF		2 453 906 864,11	1 595 768 235,73	**858 138 628,38**	928 070 692,02

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal : 2013

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		170 167 746,51	146 107 652,37
Autres capitaux propres - Report à nouveau		261 833 448,32	242 269 675,27
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités		196 290 111,20	328 675 886,36
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**628 291 306,03**	**717 053 214,00**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Emprunts d'investissement			
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes ratachées à des participation			
Impôts différés passif		50 568 131,53	55 673 448,23
Provisions et produits constatés d'avance		79 953 106,20	84 094 119,65
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**130 521 237,73**	**139 767 567,88**
PASSIFS COURANTS			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 098 367,52	13 282 932,35
Operation Groupe			
Impôts		4 669 749,29	398 720,17
Autres dettes		7 595 546,71	7 532 852,86
Trésorie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**14 363 663,52**	**21 214 505,38**
TOTAL GENERAL PASSIF		**773 176 207,28**	**878 035 287,26**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifient Fiscal :

Libellé	Not	Exercice 2015	Exercice Précédent 2014
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		162 237 501,62	199 808 700,95
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités		469 991 013,41	517 808 647,37
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**632 228 515,03**	**717 617 348,32**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		**191 007 696,63**	
Emprunts d'investissement		191 007 696,63	
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes ratachées à des participation			
Impôts différés passif		40 493 667,84	45 499 770,76
Provisions et produits constatés d'avance		73 702 091,74	76 843 616,91
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**305 203 456,21**	**122 343 387,67**
PASSIFS COURANTS			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		25 951 859,94	6 681 041,90
Operation Groupe			
Impôts		-3 013 662,90	4 404 477,18
Autres dettes		23 304 123,22	6 404 041,98
Trésorie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**46 242 320,26**	**17 489 561,06**
TOTAL GENERAL PASSIF		**983 674 291,50**	**857 450 297,05**

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal :

Libellé	Not	Exercice 2017	Exercice Précédent 2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital emis			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		213 087 719,96	168 802 052,58
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Autre fonds propres(differences de consolidation)			
Subventions reçues,charges,produits comptabilisés d'avance			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons inter unités		267 821 402,38	353 589 721,22
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**480 909 122,34**	**522 391 773,80**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		**238 732 746,36**	**238 732 746,36**
Emprunts d'investissement		238 732 746,36	238 732 746,36
Crediteurs financiers- passif non courant			
Autres dettes non courantes			
Dettes ratachées à des participation			
Impôts différés passif		35 576 662,57	35 576 662,57
Provisions et produits constatés d'avance		73 168 797,95	77 016 975,21
Créditeurs passif courant			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**347 478 206,88**	**351 326 384,14**
PASSIFS COURANTS			
Parafiscalité cerealière			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 644 727,70	40 624 299,14
Impôts		3 926 315,73	2 320 626,90
Autres dettes		21 180 255,73	11 407 608,04
Trésorie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**29 751 299,16**	**54 352 534,08**
TOTAL GENERAL PASSIF		**858 138 628,38**	**928 070 692,02**

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal :

2013

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		1 998 621 098,25	1 953 098 947,41
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée		5 772 475,00	3 333 740,00
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités		95 412 440,00	69 292 040,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**2 099 806 013,25**	**2 025 724 727,41**
Achats consommés		1 766 864 397,45	1 728 637 756,79
Services extérieurs et autres consommations		9 261 776,62	12 129 628,32
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		**1 776 126 174,07**	**1 740 767 385,11**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**323 679 839,18**	**284 957 342,30**
Charges du personnel		127 273 185,59	136 809 981,84
Impôts, taxes et versements assimilés		4 662 323,91	6 949 687,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**191 744 329,68**	**141 197 673,46**
Autres produits opérationnels		4 333 621,53	12 355 216,21
Autres charges opérationnelles		1 229 463,84	770 839,16
Dotations aux amortissements et aux provisions		44 485 970,20	43 026 948,96
Reprise sur pertes de valeur et provisions		10 495 883,24	19 038 207,60
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**160 858 400,41**	**128 793 309,15**
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**160 858 400,41**	**128 793 309,15**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-9 309 346,10	-17 314 343,22
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 114 635 518,02	2 057 118 151,22
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 944 467 771,51	1 911 010 498,85
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**170 167 746,51**	**146 107 652,37**
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**170 167 746,51**	**146 107 652,37**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal :

2015 2014.

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 082 596 831,10	2 158 666 521,80
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée		-9 371 964,00	-1 384 510,00
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités		62 148 540,00	89 549 200,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**2 135 373 407,10**	**2 246 831 211,80**
Achats consommés		1 781 020 380,56	1 878 265 538,28
Services extérieurs et autres consommations		13 901 845,19	9 137 267,61
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		**1 794 922 225,75**	**1 887 402 805,89**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**340 451 181,35**	**359 428 405,91**
Charges du personnel		148 310 521,42	124 841 001,33
Impôts, taxes et versements assimilés		4 073 288,00	5 169 842,99
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**188 067 371,93**	**229 417 561,59**
Autres produits opérationnels		3 974 268,64	3 745 396,24
Autres charges opérationnelles		9 603 631,35	988 276,70
Dotations aux amortissements et aux provisions		32 934 420,66	37 231 122,79
Reprise sur pertes de valeur et provisions		4 584 561,78	810 581,86
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**154 088 150,34**	**195 754 140,20**
Produits financiers		3 886 393,80	
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER		**3 886 393,80**	
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**157 974 544,14**	**195 754 140,20**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-4 262 957,48	-4 054 560,75
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 147 818 631,32	2 251 387 189,90
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 985 581 129,70	2 051 578 488,95
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**162 237 501,62**	**199 808 700,95**
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**162 237 501,62**	**199 808 700,95**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifient Fiscal :

Libellé	Not	Exercice 2017.	Exercice Précédent 2016.
Chiffre d'affaires		1 144 169 217,53	2 001 542 024,21
Variation stocks produits finis et en cours		9 855 573,10	1 263 410,90
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cessions inter unités		67 249 194,50	109 771 015,00
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		**1 221 273 985,13**	**2 112 576 450,11**
Achats consommés		996 254 736,19	1 730 600 209,41
Services extérieurs et autres consommations		5 061 292,04	16 752 071,77
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE		**1 001 316 028,23**	**1 747 352 281,18**
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**219 957 956,90**	**365 224 168,93**
Charges du personnel		88 547 171,64	158 525 200,26
Impôts, taxes et versements assimilés		1 533 182,00	3 173 028,00
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**129 877 603,26**	**203 525 940,67**
Autres produits opérationnels		1 351 179,64	5 005 496,80
Autres charges opérationnelles		67 296,33	1 155 111,43
Dotations aux amortissements et aux provisions		26 133 574,77	45 714 098,65
Reprise sur pertes de valeur et provisions			600 000,00
V. RESULTAT OPERATIONNEL		**105 027 911,80**	**162 262 227,39**
Produits financiers			1 007 498,87
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			**1 007 498,87**
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**105 027 911,80**	**163 269 726,26**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		731 153,67	-5 532 326,32
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 222 625 164,77	2 119 189 445,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 118 328 406,64	1 950 387 393,20
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**104 296 758,13**	**168 802 052,58**
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**104 296 758,13**	**168 802 052,58**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملاحق

محكمين الاستبيان

اسم	التخصص
رحيم إبراهيم	النمذجة الاقتصادية
قرين ربيع	علوم التسيير
قبايلي أمال	إدارة أعمال
ابوبكر بوسالم	إدارة أعمال
هشام حريز	العلوم الاقتصادية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلو التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير **تخصص : مالية المؤسسة**

استبيان

الإخوة /الأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...

أما بعد:

الاستبيان المرفق عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "**مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون– فرجيوة**"، وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص مالية المؤسسة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فإنّنا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم. ونحيطكم علما بأنّ المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية.

نشكركم على حسن التعاون معنا وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبات **إشراف الأستاذة**

* بن جعفر فايزة طباخي سناء
* بوزغول إيمان

السنة الجامعية:2019/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض منها هو معرفة المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين في مؤسسة مطاحن بني هارون فرجيوة، بغرض تحليل النتائج، لذا نرجوا منكم وضع علامة (×)في المكان المناسب لاختيارك.

الجنـــــس	**ذكر**	
	أنثى	
العمـــــــر	**من20 إلى 29 سنة**	
	من30 إلى 39 سنة	
	من40 إلى 49 سنة	
	50 سنة فأكثر	
المستوى التعليمي	**ثانوي**	
	ليسانس	
	ماستر	
المستوى الوظيفي	**مدير المؤسسة**	
	نائب مدير المؤسسة	
	رئيس مصلحة	
	إطار إداري	
	رئيس قسم	
	مساعد إداري	
مدة العمل في المؤسسة	**أقل من 5 سنوات**	
	من5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 16 سنة	
	أكثر من16 سنة	

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: مهام القيادة الإستراتيجية

الرجاء منكم وضع علامة (×) في المكان المناسب لاختياركم.

الرقم العبارة	محتوى العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	أولا: تحديد التوجه الاستراتيجي					
1	تساعد قيادة المؤسسة جميع الموظفين على استيعاب وفهم الرؤية المستقبلية لها.					
2	تعكس الرؤية بوضوح الصورة المثالية المستقبلية للمؤسسة والتي تسعى القيادة الوصول إليها.					
3	يتم مشاركة جميع الموظفين في التعبير عن رؤية المؤسسة المستقبلية.					
4	تزرع القيادة الثقة لدى الموظفين لإمكانية تحقيق رؤيتها وتصورتها.					
5	تتبنى قيادة المؤسسة استراتيجيات واضحة على المدى الطويل.					
	ثانيا: اكتشاف المقدرة الجوهرية والمحافظة عليها	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
6	تعمل قيادة المؤسسة على اكتشاف العاملين ذوي المؤهلات والقدرات المتميزة.					
7	تعمل القيادة على جعل المؤسسة مركز استقطاب للكفاءات المتميزة.					
8	يساهم الموظفين ذوي المهارات والكفاءات في تحقيق استمرارية المؤسسة في السوق ونجاحها.					
9	تضع قيادة المؤسسة أنظمة معلومات واتصالات متطورة تساعد على اتخاذ القرارات.					
10	تركز قيادة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي ملائم ومشجع لعمل موظفيها بكفاءة أكثر.					
	ثالثا: تطوير رأس المال البشري	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
11	تعم لقيادة المؤسسة عند التوظيف على اختيار العاملين ذوي المؤهلات والقدرات المتميزة.					
12	تعمل قيادة المؤسسة على تشجيع التعلم والتدريب لدى الموظفين.					
13	تستخدم قيادة المؤسسة المكافآت المادية والمعنوية لتحسين أداء الموظفين.					

14	تساعد قيادة المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.					
	رابعا: المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
15	تشجع القيادة على توفير قنوات اتصال واضحة وفعالة لتدفق المعلومات بين جميع الموظفين.					
16	تسعى القيادة لتوطيد العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.					
17	تشجع القيادة الموظفين على إبداء آرائهم بحرية وتقديم اقتراحات وأفكار إبداعية.					
18	تهتم المؤسسة بتوضيح القواعد والإجراءات والأوامر لجميع عمالها.					
19	تدعم ثقافة المؤسسة المبادرات التي تحقق التفوق التنافسي على المؤسسات الأخرى.					
	خامسا: التأكيد على ممارسات الأخلاقية	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
20	تعم لقيادة المؤسسة على توفير جو من النزاهة أثناء انجاز العمل.					
21	تراعي قيادة المؤسسة المعايير الأخلاقية عند عملية اتخاذ القرارات.					
22	تقوم قيادة المؤسسة بتطوير نظام حوافز فعال مرتبط بالالتزام بالسلوكات الأخلاقية.					
23	توضح قيادة المؤسسة للجميع معايير السلوك الأخلاقي التي يجب الالتزام بها.					
24	تراعي قيادة المؤسسة العدالة والإنصاف في التعامل مع الموظفين.					
	سادسا: إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية	**موافق تماما**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
25	تدعم قيادة المؤسسة الأنظمة الرقابية لتعزيز والمحافظة على سمعة المؤسسة.					
26	تعتمد قيادة المؤسسة على الأنظمة الرقابية لضمان تقديم خدمة جيدة للزبائن.					
27	تقوم قيادة المؤسسة برقابة وتقييم مدى تنفيذ الموظفين للخطط المسطرة.					
28	تقوم القيادة برقابة مالية على إدارة أموالها والتحقق من تطابق ما هو مخطط مع ما هو فعلي.					
29	تعتمد المؤسسة على أنظمة الرقابة المتبعة لتصحيح الأخطاء التي تقع داخلها.					

المحور الثاني: الأداء المالي

الرجاء منكم وضع علامة (×) في المكان المناسب لاختياركم.

الرقم	محتوى العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
30	يُعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة.					
31	يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط الضعف والقوة وتعزيز أرباح المؤسسة.					
32	تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية والمحاسبية المعمول بها تماشيا مع المستجدات.					
33	يعد التوازن المالي من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.					
34	تعود النتائج المالية المحققة إلى السياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة.					
35	تهدف الإدارة إلى زيادة وتعظيم ثروة الملاك والمساهمين.					
36	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا بالتشاور مع المالكين.					
37	تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية، والأصول ورأس المال العامل.					
38	تعمل القيادة على الموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية معا.					
39	يتم استغلال(الإمكانيات المتاحة بما فيها الموارد المالية)التي يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة.					
40	تُعتبر الإيرادات الذاتية للمؤسسة كافية من وجهة نظر المؤسسة.					
41	يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها.					
42	تتناسب أسعار المنتجات مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة.					
43	تستخدم مؤسستكم نظام محاسبي جيد للقيام بعملها بالشكل المطلوب.					
44	تسعى المؤسسة لسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.					
45	تسعى المؤسسة لتحصيل حقوقها من الزبائن في الوقت المناسب.					
46	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا.					
47	تهتم إدارة المؤسسة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية.					
48	يعد هدف السيولة المتوازنة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها					

شكرا جزيلا لوقتكم وحسن تعاونكم