



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



المرجع : ...../2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

## مذكرة بعنوان:

### دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة (سوناريك- فرجيو)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تنص " إدارة مالية "

إشراف الأستاذ(ة):

طباخي سناء

إعداد الطلبة:

- صايحي أسماء

- قحة عائشة

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	حريز هشام
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	طباخي سناء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	خندق سميرة

السنة الجامعية 2020/2019



## شكر و عرفان

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله  
أحمده حمدا كثيرا على عونه وعلى إتمام نعمته وعلى لطفه  
ويسره

فليس عندي شيء ولا من شيء ولا لي شيء فالفضل لله وحده  
والصلاة والسلام على المصطفى الذي لا نبي بعده... أتقدم  
بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في  
إثراء معارفي من أول خطواتي في التعليم إلى آخر خطواتي في  
الجامعة

كما يطيب لي أن أتقدم بوافي الشكر والتقدير إلى الأستاذة  
المشرفة والتي كانت الموجه الأول " سناء طباخي " التي  
أفادتنا بنصائحها وتوجيهاتها القيّمة في إنجاز هذا البحث بثقة  
وحماس.

وأخص أيضا بالشكر الموظفين الإداريين في مؤسسة سوناريك  
فرجوة الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم السديدة  
لإنجاز الدراسة الميدانية.

## إهداء

الحمد والثناء لله الذي منحني القوة على إتمام عملي هذا أما بعد:

أهدي عملي هذا إلى من قال الله عز وجل فيهما "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى رمز الحنان والوفاء والعتاء أُمي الغالية "الضأوية" أطال الله في عمرها

إلى من زرع في قلبي الثقة بالله والتوكل عليه أبي الغالي "شعبان" أطال الله في عمره

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواتي "حميدة" و"هاجر"

شيماء" وأخي الغالي "حمزة" والأطفال الصغار "أنس" "أمين" "سندس" "أصيل"

إلى رفيق دربي ومؤنسي في الحياة "سمير"

إلى أستاذتي الفاضلة "طباخي سناء" التي لم تذخر جهدا في مساعدتي والتي لن تكفي

حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر

بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل وإلى كل أساتذتي في معهد العلوم

الاقتصادية والتسيير.

إلى صديقتي و أختي وزميلتي ورفيقة دربي في العمل والطريق "أسماء".

وأخيرا ،،، إلى كل منابع العلم وفضاءات المكتبات التي كانت الزاد والسند...

# عائشة

## إهداء

الحمد والثناء لله الذي منحني القوة على إتمام عملي هذا أما بعد :

أهدي عملي هذا إلى من قال الله عز وجل فيهما "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى رمز الحنان والوفاء والعطاء أُمي الغالية "وناسة" أطال الله في عمرها

إلى من زرع في قلبي الثقة بالله والتوكل عليه أبي الغالي "بلقاسم" أطال الله في عمره

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي "حسام" و "رائد"

وأختي الغالية "هاجر" وابنها الغالي "ساري"

إلى رفيق دربي ومؤنسي في الحياة "بوبكر"

إلى أستاذتي الفاضلة "طباخي سناء" التي لم تذخر جهدا في مساعدتي والتي لن تكفي

حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر

بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل والى كل أساتذتي في معهد العلوم

الاقتصادية والتسيير.

إلى صديقتي و أختي وزميلتي ورفيقة دربي في العمل والطريق "عائشة".

وأخيرا ،،، إلى كل منابع العلم وفضاءات المكتبات التي كانت الزاد والسند...

# أسماء

# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الاختصارات والرموز
	قائمة الملاحق
أ - ر	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار الفاهيمي للأداء المالي</b>	
9	تمهيد
10	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي
10	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي
12	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
13	المطلب الثالث: معايير الأداء المالي
15	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي
15	المطلب الأول: ماهية التقييم الأداء المالي
17	المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لتقييم الأداء المالي ومتطلبات نجاحه
20	المطلب الثالث: خطوات ومقاومات الأداء المالي الجيد
23	المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي كأداة لتحسينه
23	المطلب الأول: دوافع تحسين الأداء المالي
25	المطلب الثاني: المؤشرات الكلاسيكية لتقييم الأداء المالي
31	المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي
35	خلاصة الفصل الأول

<b>الفصل الثاني: القيادة بالمشاركة وقدرتها على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية</b>	
37	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة بالمشاركة
37	المطلب الأول: ماهية القيادة بالمشاركة
40	المطلب الثاني: أهداف وخصائص القيادة بالمشاركة
43	المطلب الثالث: ضروريات القيادة بالمشاركة في المؤسسة الاقتصادية
45	المبحث الثاني: أسس ممارسة القيادة بالمشاركة في المؤسسة الاقتصادية
45	المطلب الأول: أبعاد القيادة بالمشاركة
48	المطلب الثاني: درجة المشاركة
50	المطلب الثالث: تقييم ممارسة القيادة بالمشاركة في المؤسسة الاقتصادية.
52	المبحث الثالث: القيادة بالمشاركة كآلية لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
53	المطلب الأول: علاقة التحفيز بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
54	المطلب الثاني: علاقة التفويض بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
56	المطلب الرابع: علاقة العلاقات الإنسانية بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
57	المطلب الخامس: علاقة المشاركة بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمساهمة القيادة التشاركية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك بوحدرة فرجيو</b>	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
60	المطلب الأول: منهجية الدراسة
62	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
74	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة سوناريك وتحليل وضعها المالي
74	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو



## فهرس المحتويات

76	المطلب الثاني: عوامل إنتاج وحدة سوناريك فرجية ونظام تصنيف مناصب العمل
76	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجية سوناريك
81	المطلب الرابع: تحليل الوضع المالي لمؤسسة سوناريك-فرجية
93	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
93	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول متغيرات الدراسة
100	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
124	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
126	خلاصة الفصل الثالث
128	الخاتمة العامة
132	قائمة المراجع
142	الملاحق

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	خصائص الهدف الأمثل	1-1
21	خطوات تقييم الأداء	2-1
52	نموذج الدراسة المقترح	1-2
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناريك - فرجيو	1-3

# قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم
63	خصائص مجتمع الدراسة	1-3
67	طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي	2-3
69	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من فقرات كل محور	3-3
71	معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول	4-3
72	معامل الثبات عن طريق استخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني	5-3
73	اختبار معامل الالتواء ومعامل التلطح	6-3
82	الميزانية المالية لمؤسسة سوناريك (جانِب الأصول) لسنوات من 2013 الى 2017	7-3
83	الميزانية المالية لمؤسسة سوناريك (جانِب الخصوم) لسنوات من 2013 إلى 2013	8-3
84	جدول حساب النتائج لمؤسسة سوناريك لسنوات 2013 الى 2013	9-3
86	حساب نسبة السيولة لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	10-3
87	حساب نسب النشاط لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.	11-3
89	حساب نسبة المديونية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	12-3
90	حساب نسبة المرد ودية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية	13-3
91	حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.	14-3
91	حساب الاحتياج من رأس المال العامل لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية.	15-3
92	حساب خزينة مؤسسة سوناريك وحدة فرجية.	16-3

94	استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد القيادة بالمشاركة.	17-3
97	استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأداء المالي.	18-3
101	نتائج اختبار معامل الالتواء -معامل التفلطح.	19-3
102	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة.	20-3
103	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار.	21-3
104	نتائج اختبار معامل الالتواء والتفلطح لإعتدالية البواقي لفرضيات الدراسة.	22-3
105	قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضيات الدراسة.	23-3
108	مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضيات الدراسة.	24-3
110	معامل الارتباط بين التحفيز والأداء المالي في مؤسسة سوناريك فرجيوة.	25-3
110	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتحفيز مع الأداء المالي.	26-3
111	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحفيز مع الأداء المالي.	27-3
112	معامل الارتباط بين التفويض والأداء المالي في مؤسسة سوناريك فرجيوة	28-3
113	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتفويض مع الأداء المالي	29- 3
114	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتفويض مع الأداء المالي.	30-3
115	معامل الارتباط بين الاتصال والأداء المالي في مؤسسة سوناريك فرجيوة.	31-3
116	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للاتصال الإداري مع الأداء المالي.	32-3
117	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاتصال الإداري مع الأداء المالي.	33-3
118	معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية والأداء المالي في	34-3

	مؤسسة سوناريك فرجيوة.	
118	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للعلاقات الإنسانية مع الأداء المالي.	35-3
120	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقات الإنسانية مع الأداء المالي.	36-3
121	معامل الارتباط بين المشاركة والأداء المالي في مؤسسة سوناريك فرجيوة.	37-3
121	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للمشاركة مع الأداء المالي.	38-3
123	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للمشاركة مع الأداء المالي.	39-3

# قائمة الاختصارات والرموز



قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	الدلالة
FRng	رأس المال العامل الصافي الإجمالي Le fonds de roulement net global
BFR	الاحتياج في رأس المال العامل Besoin en fonds 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 سوناريك لسنة 2013
02	أصول ميزانية مؤسسة سوناريك لسنة 2014-2015
03	أصول ميزانية مؤسسة سوناريك لسنة 2016-2017
04	خصوم ميزانية مؤسسة سوناريك لسنة 2013
05	خصوم ميزانية مؤسسة سوناريك لسنة 2014-2015
06	خصوم ميزانية مؤسسة سوناريك لسنة 2016-2017
07	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك لسنة 2013
08	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك لسنة 2014-2015
09	جدول حسابات النتائج لمؤسسة سوناريك لسنة 2016-2017
10	قائمة بأسماء المحكمين
11	الاستبيان

مُنْصَح

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال أبعاد القيادة بالمشاركة والمتمثلة في التحفيز، التفويض، الاتصال الإداري، العلاقات الإنسانية والمشاركة، كما تم التطرق لتحسين الأداء المالي والتعرف على أهم مؤشرات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة باستخدام أداة الاستبيان للتعرف على تصورات إطارات موظفي مؤسسة سوناريك-فرجيوة- نحو القيادة بالمشاركة ودورها في تحسين الأداء المالي، حيث شملت الدراسة مجتمع مكون من 32 موظف إداري، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss النسخة 24 توصلنا إلى النتائج التالية:

للتحفيز دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

للتفويض دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

للاتصال الإداري دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

للعلاقات الإنسانية دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؛

للمشاركة دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة بالمشاركة، تحسين الأداء المالي، أبعاد القيادة بالمشاركة، مؤسسة سوناريك -فرجيوة-.

## Summary

These aimed to know the contribution of leadership in participation in improving the Financial performance in the economic establishment through the dimension of leadership in participation, which are motivation, delegation, administrative communication, human relations, participation, and touched, on improving Financial performance and indentifying its most important indicators .

In order to achieve the objectives of the study .A case study thechnique was used using the questionnaire tool to identify the perceptions of the employees frameworks of the sonaric farjiwa foundation. the study included a community of 32 employees and after the analysis using the statistical analysis program spss v24 we reached the following results:

- ❖ Motivation play a majo role r in improving Financial performance .
- ❖ to delegate a significant role in improving Financial performance.
- ❖ adminstrative communication plays a major role in improving Financial performance.
- ❖ human relations play a major role in improving Financial performance.
- ❖ participation has a major role in improving Financial performance.

Key words:partisipatory leadership,improving financial performance,dimensions of partisipatory, sonaric farjiwa fondation.

مفصلة

**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 واستمراريتها يقاس بكفاءة أدائها بصفة عامة وأدائها المالي بصفة خاصة. إذ يحظى هذا الأخير باهتمام كبير 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 تجنب نقاط الضعف ودعم على نقاط القوة وتطويرها، لتمكن بذلك من منافسة المؤسسات الأخرى.

وحتى تكون لهذه المساعي نتائج ملموسة، فإنه يستوجب على المؤسسة البحث عن أساليب وآليات إدارية تساعدها على الاستفادة الكاملة من نقاط القوة والإمكانيات المتاحة، لتضمن بذلك اختلافها وتميزها عن باقي المؤسسات. وهذا ما قد تساعد في الوصول إليه القيادة بالمشاركة.

وقد زادت الحاجة إلى الاهتمام بنمط القيادة بالمشاركة مع زيادة الحاجة إلى مشاركة العاملين في المؤسسة في صنع القرار، بما يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة. فالقيادة بالمشاركة تعد من بين الأنماط القيادية التي ترتبط ارتباطا وثيقا برفع الروح المعنوية للموظفين، تلعب دورا مهما في توفير بيئة إدارية محفزة للموظفين، وتتميز بإقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه، ومشاركتهم في أداء العمل، وتفويض بعض صلاحيات العمل لهم، فهي تتميز بالقدرة على التأثير في الآخرين، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث.

ينتمي إطار هذه الدراسة دراسة دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

**هل للقيادة بالمشاركة دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟**

**الأسئلة الفرعية:**

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

➤ هل للتحفيز دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟



- هل للتفويض دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل للاتصال الإداري دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل للعلاقات الإنسانية دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟
- هل للمشاركة دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

### فرضيات الدراسة

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

- للتحفيز دور كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- للتفويض دور كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- للاتصال الإداري كبير دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- للعلاقات الإنسانية كبير دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- للمشاركة دور كبير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### أهمية الدراسة:

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

توعية المؤسسة بأهمية القيادة بالمشاركة ودورها في المشاركة في المهام القيادية للمؤسسة يمكن أن تساهم في نجاحها.

### أهداف الدراسة:

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

- محاولة توضيح مفهوم الأداء المالي ومؤشرات تقييمه.
- محاولة توضيح أهمية القيادة بالمشاركة في المؤسسة.





- تحديد العلاقة بين القيادة بالمشاركة والأداء المالي.
- محاولة توضيح مهام القيادة بالمشاركة.

## 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 سونا ريك-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 المؤسسة الاقتصادية.

## الدراسات السابقة

يعتبر تقديم و تحليل 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: 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 2002، 2001، عكس سنة 2000 أين كانت نسبة التغطية الشاملة ونسبة تغطية خدمة الدين الطويل غير كافية.

2- بوزقاري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، 2011: 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. كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

✚ تقييم الأداء المالي بمختلف مؤشرات يعطي صورة واضحة عن وضعية المؤسسة الحالية مما يساعد 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- مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، 2011: تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في " ما مدى كفاءة وفعالية الأداء المالي فيمؤسسة البترول الكويتية". حيث تناولت هذه الإشكالية ضمن خمسة فصول، تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة والفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة في حين تناول الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، والفصل الخامس النتائج والتوصيات وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

✚ أشارت نتائج الدراسة إلا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات التي تطرأ على معايير الأداء وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية، إذ تستطيع معايير الأداء المالي معالجة العمليات المبنية على المعايير الدولية بشكل كامل، وأنه يوحد انسجام بين معايير الأداء المطبقة في مجال إعداد التقارير المالية مع المعايير المالية المحاسبية الدولية، فيما يتعلق بشكل الميزانية وطرق عرض عناصرها، وبشكل يمكن النظام المالي من معالجة العمليات المبنية على معايير الأداء الدولية بشكل كامل.

4- محمد معمري، دور القيادة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر، أطروحة دكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، 2019: حيث

تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه المذكرة في "كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة". تناول هذه الإشكالية ضمن خمسة فصول، تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، في حين تناول الفصل الثاني الأسس النظرية لأداء العاملين، ثم تناول الفصل الثالث الأسس النظرية لمدخل القيادة التشاركية، وتناول الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما الفصل الخامس فقد تناول عرض وتحليل البيانات الميدانية وتفسيرها ومناقشة النتائج، وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

❖ تأثير القيادة التشاركية على أساس ما تتحه من راحة نفسية تبعد الضغط المهني، وراحة مهنية وعملية من خلال توفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.

❖ تفويض السلطة ومساهمة العلاقات الإنسانية كفيل بخلق الشراكة والتعاون، بين القادة والعاملين مما يحقق روح الفريق ومن شأنه أن يطوع ويذلل العقبات التي قد تعيق أهداف المؤسسة.

5- رزان محمد تقلا، درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية من جامعة دمشق ودورها في فعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة الماجستير، تخصص التربية المقارنة، 2016، حيث تمثلت الإشكالية الأساسية لهذه الرسالة في "ما درجة ممارسة القيادة التشاركية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية من جامعة دمشق وما دورها في فعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات"، حيث تم تناول الإشكالية ضمن ستة فصول، الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، الفصل الثاني القيادة، الفصل الثالث القيادة التشاركية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، الفصل الرابع فعالية اتخاذ القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، الفصل الخامس إجراءات الدراسة الميدانية، الفصل السادس عرض نتائج الدراسة. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

❖ توصل الدراسة إلى أن تطبيق مبدأ المشاركة أعضاء الهيئة التدريسية بشكل أكبر في عملية صنع واتخاذ القرارات وإعطاء فرصة لهم للبحث والكشف وإبداء الرأي عن الحل المناسب لها وذلك من أجل تعزيز الروح المعنوية لديهم وتعزيز انتمائهم وبالتالي رفع مستوى الأداء، وتفعيل ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لأدوارهم القيادية بالمشاركة في مجال حل المشكلات الإدارية المرتبطة بأعضاء الهيئة التدريسية وبالمجتمع المحلي المحيط بها وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية التوعوية والتأهيل لأهمية ودور ممارسة القيادة التشاركية في الكليات وخاصة لرؤساء الأقسام الأكاديمية و التفويض الواسع لصلاحيات رؤساء الأقسام الأكاديمية، وأيضا



توصلت الدراسة إلى إشباع حاجات التقدير والاحترام لدى أعضاء الهيئة التدريسية والعمل على توفير الحوافز المادية وربطها بمستوى الأداء والكفاءة والإنجاز والتجديد في العمل والإبداع وتهيئة مناخ مناسب يشجع على المشاركة وعلى القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضهم من خلال اشتراك أعضاء الهيئة التدريسية.

6- الرميدي بسام سمير، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، مجلة، العدد 20، تخصص العلوم الاقتصادية والقانونية، 2018: تمثلت الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة في "هل حقق تطبيق نمط القيادة التشاركية أثارا إيجابية في شركات السياحة المصرية في وقت الأزمات". تم تناول الإشكالية ضمن موضوع الدراسة و أبعادها والدراسة الميدانية ونتائج الدراسة وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

توصلت الدراسة إلى أن شركات السياحة تطبق نمط القيادة التشاركية بدرجة كبيرة نسبيا، إلا أن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تحسين بشكل أكبر نسبيا، وأيضا يتميز العاملون بالشركات بالأداء المتميز، والتزامهم تجاه شركاتهم نتيجة درجة الرضا الوظيفي الجيد، وكذلك ارتفاع روحهم المعنوية داخل عملهم بشركاتهم، و هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين تطبيق القيادة التشاركية في الشركات ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وأدائهم، وروحهم المعنوية، والتزامهم التنظيمي اتجاه عملهم، و يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في الشركات بنسبة 32,5 بالمائة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الشركات وبنسبة 26,6 بالمائة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وبنسبة 24,9 بالمائة على الروح المعنوية لهؤلاء العاملين و أخيرا بنسبة 17,1 بالمائة على أداء العاملين بهذه الشركات.

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

يمكن تحديد جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، في أنّ هذه الدراسة حاولت الربط بين متغير مالي ذو طابع كمي يمثل في الأداء المالي ومتغير إداري ذو طابع نوعي يتمثل في القيادة بالمشاركة؛ فالدراسات السابقة لم تقدم دراسة من هذا النوع. وقد تم من خلال هذه الدراسة بناء نموذج حاولت من خلاله دراسة العلاقة بين القيادة بالمشاركة من خلال أبعادها الخمسة والمتمثلة في: التحفيز، التفويض، الاتصال الإداري، العلاقات الإنسانية والمشاركة؛ وبين الأداء المالي، وهذا ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة.

## هيكل الدراسة

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

أما الفصل الثاني فقد اشتمل على القيادة بالمشاركة وقدرتها على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، بحيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للقيادة بالمشاركة، من خلال الحديث عن ماهية القيادة بالمشاركة، خصائصها وأبعادها، والعوامل المؤثرة عليها؛ أما المبحث الثاني فقد خصص لأسس ممارسة القيادة بالمشاركة في المؤسسة الاقتصادية من خلال التطرق إلى أبعاد ودرجة القيادة بالمشاركة إضافة إلى تقييم ممارسة القيادة بالمشاركة في المؤسسة الاقتصادية؛ أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه القيادة بالمشاركة كألية لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال علاقة التحفيز بتحسين الأداء المالي، علاقة التفويض بتحسين الأداء المالي، علاقة العلاقات الإنسانية بتحسين الأداء المالي وعلاقة المشاركة بتحسين الأداء المالي.

أما في الفصل الثالث فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لمساهمة القيادة التشاركية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجية، وذلك في ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة من خلال الحديث عن منهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات؛ أما في المبحث الثاني فقد تم فيه تقديم المؤسسة محل الدراسة ودراسة واقعها من خلال نظرة شاملة حول مكان التربص، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تحليل الوضع المالي لها؛ أما في المبحث الثالث فقد تم فيه تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة، اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائج الدراسة.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للأداء المالي

## تمهيد:

يُعد الأداء المالي واحد من أهم محاور الأداء بشكل عام، حيث يُعتبر الدعم الأساسي لمختلف الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى لأنه يركز على استخدام مجموعة من المؤشرات لقياسه وتقييمه.

ومما لا شك أنّ تقييم الأداء المالي في المؤسسات لأغراض داخلية وخارجية يحظى باهتمام دائم، نظراً لأهميته في عمليات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأنشطة التشغيلية، التمويلية والاستثمارية، واعتباره مصدرًا للتحسين في الأداء المالي نفسه وذلك لأنه يُمكن من تحديد الفجوات والاختلالات في التوازنات المالية للمؤسسة، ويعتبر تحسين الأداء المالي في مختلف المستويات عملية تهدف إلى العمل على تطوير ورفع من مستوى الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة والاستفادة منها، بما يرفع من قيمة مؤشرات الأداء المالي لها ويُساهم 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 تقييم الأداء المالي كأداة لتحسينه.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.

يُعتبر الأداء المالي من المواضيع المهمة في الجانب المالي، والتي لها أثر 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 تتضح أساليب التحسين لِتَتَمَكَّنَ المؤسسة بذلك من تحقيق أهدافها.

### المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

يُشير الأداء المالي إلى المفهوم الضيق لأداء الأعمال ويُركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف وبيان الموارد المالية، ويُزود المؤسسة بفرص الاستثمار في جميع الميادين.

#### أولاً: مفهوم الأداء المالي

للأداء المالي عدّة تعاريف يُمكن 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 تُشير معاييرها المالية إلى التقدم والنجاح.<sup>1</sup> يُركز هذا التعريف على أنّ الأداء المالي أداة تحفيز المستثمرين لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها نحو المؤسسات الناجحة.

من ناحية أخرى يُعتبر الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة.<sup>2</sup>

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

كما يُعتبر الأداء المالي أداة للتعريف 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 معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - 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.

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

<sup>3</sup> - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص46.



يتصف هذا التعريف على أنّ 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.

### ثانياً: أهمية الأداء المالي

تتمثل أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنّه يهدف لتقييم 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 وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وتحديد أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنّه يهتم بالجوانب التالية:<sup>1</sup>

- تقييم ربحية المؤسسة
- تقييم سيولة المؤسسة
- تقييم تطور نشاط المؤسسة
- تقييم مديونية المؤسسة
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة
- تقييم تطور حجم المؤسسة

وكذلك تظهر أهمية الأداء المالي في:<sup>2</sup>

- تساهم عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الملاءة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة المحيطة.

وأيضاً تتوقف أهمية الأداء المالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد محمود خطيب، مرجع سبق ذكره، ص 46، 48.

<sup>2</sup> Robert simons. performance measurement. Control systems for implementing strategy. Prentice

<sup>3</sup> - محمد إبراهيم، الإدارة المالية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص 150.

قدرة المؤسسة على استخدام المصادر التمويلية المتاحة أمامها بوتيرة تكافئ دوران أصلها الاقتصادي بما يضمن تشكيل الثروة، والرفع من معدل النمو، وبالتالي قيمة المؤسسة بشكل عام.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تُصنّف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية والتي تتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي لها.

#### أولاً: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها. فضلاً عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملائمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.

- **المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء في المؤسسة، وإدراك العاملين بعلاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقرًا فإنه منطقيًا يضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية.

كذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يُضفي الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

- **التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها.

وذلك بسبب أنّ التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لا بد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموازنة بين التقنية والأداء.

- **الحجم:** يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة بشكل سلبي، فكل حجم المؤسسة يُشكل عائقاً

<sup>1</sup> - محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 48، 51.

للأداء المالي، لأنّ في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وقد يؤثر إيجابا من ناحية أنّ كبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين ممّا يساهم في رفع جودة أدائها المالي وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

### ثانيا: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:<sup>1</sup>

- **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك التي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانونية الطلب والعرض فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإنّ ذلك سيؤثر إيجابيا على الأداء المالي، أمّا في الحالة العكسية فسلاحظ تراجع في الأداء المالي.
- **المنافسة:** تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية فتراها قد تعتبر المحفز لتفريزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة، فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات أمّا من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإنّ وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.
- **الأوضاع الاقتصادية:** إنّ الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر في الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فتجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أمّا في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بالإيجابية على الأداء المالي.

### المطلب الثالث: معايير الأداء المالي

إنّ عملية تقييم الأداء المالي تنعكس في صورة مجموعة من المؤشرات التي تقيس نجاح الشركة وتطورها، بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير قيامها بتحقيق أهدافها ويمكن تقسيم المعايير المستخدمة في تقسيم الأداء المالي للشركة إلى:

<sup>1</sup> - زكار وليد، دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص32، 31.

**1/ المعيار التاريخي:**

يعتمد هذا المعيار على دراسة المؤسسة في الماضي، واعتباره معياراً للحكم على أدائها الحالي واتجاهاته وعادةً يستخرج هذا المعدل عن طريق إيجاد متوسط حسابي لقياس النسبة في فترات سابقة محددة، وبذلك يستخدم المعدل المستخرج في تقييم النسبة الخاصة بالفترة الحالية، أي أنه معيار مستمد من فعاليات المؤسسة ذاتها.<sup>1</sup>

**2/ المعيار المطلق:**

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

**3/ المعيار القطاعي:**

يستفيد المحلل المالي بدرجة أكبر من المعايير القطاعية وتمثل هذه المعايير أساساً جيداً لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعته دورياً خاصة وأن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسة موضوع المقارنة في القطاع الواحد من حيث مجموع المنتجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية ودرجة التباعد الجغرافي.<sup>3</sup>

**4/ المعيار المستهدف:**

وهي نسب تستهدف إدارة المنشأة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنة أو الخطة، وبالتالي مقارنة النسب المتحققة بالفعل بتلك المستهدف تبرز وجه الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط للمنشأة المعنية وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقييم الأداء دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، جامعة بغداد العراق، 2007، ص 123، 124.

<sup>2</sup> - أسعد حميد العلي، الإدارة المالية العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2012، ص 78.

<sup>3</sup> - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي للمنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2000، ص 57.

<sup>4</sup> - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمعارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 74، 73.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

يُمثل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في جميع الاقتصاديات، حيث لا يمكن تحسين الأداء المالي، والذي يُمثل 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 تعتمد عليها المؤسسات قياساً بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها والمتنافس عليها. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية تقييم الأداء المالي، وخطوات ومقومات الأداء المالي الجيد.

### 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 العملية، فقد اختلفت التعريفات من باحث لآخر.

#### أولاً: مفهوم تقييم الأداء المالي

إنّ تعدد وجهات النظر لتقييم الأداء المالي، فتَحَّ المجال لعدد كبير من التعاريف المختلفة والتي تُمس كل منها جانب من جوانب هذا التقييم بحسب توجه وتخصص صاحبه.

يقصد بتقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكماً ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المُتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة.<sup>1</sup>

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

وقد جاء تعريف "كاظم جاسم العيساوي" ليغطي النقص في التعريف السابق، حيث بيّن أنّ عملية التقييم تُبنى على أساس مقياس محدد مسبقاً يتم وفقاً له لتحديد مدى وجود انحرافات في الأداء المالي لمؤسسة عن ما هو مخطط له.

<sup>1</sup> - شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير المالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص132.

حيث عرّف تقييم الأداء المالي كما يلي: « إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق للأهداف التي أُقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها»<sup>1</sup>

وقد شمل التعريف التالي ما جاء به التعريفان السابقان مع إضافة أنّ عملية تقييم الأداء المالي تمثل جزءا من الرقابة على أداء المؤسسة وعلى كفاءة استخدامها لمواردها وتحديد الانحرافات عن ما تم تسطيره من قبل.

حيث تم تعريفه على أنه جزء من عملية الرقابة تهدف إلى الوقوف على ما تم تجسيده خلال سنة ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقا بفرض معرفة كفاءة استخدام المؤسسة لمواردها والوقوف على الانحرافات وتصحيحها.<sup>2</sup>

### ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي

تحظى عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات بأهمية خاصة نظرا لأهمية الأداء المالي من جهة ونظرا لأهمية عملية تقييم دورها داخل المؤسسة من جهة ثانية، وفيما يلي نبين أهمية تقييم الأداء المالي:<sup>3</sup>

❖ يُبين 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 تسير نحو التطور والنمو، أو العكس ويتم ذلك بمقارنة النتائج الفعلية لأداء المؤسسة زمنيا أو مكانيا مقارنة بالمؤسسات المماثلة الأخرى.

❖ يكشف تقييم الأداء المالي عن مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر 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.

<sup>1</sup> - عمر نيم، دور إستراتيجية التنوع 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.

<sup>2</sup> - حجار نفيسة، أثر 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.

<sup>3</sup> - جودي محمد رمزي، أثر 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، وتوفير المعلومات لمختلف المستويات وللجهات الأخرى خارج المؤسسة.

### ثالثاً: أهداف تقييم الأداء المالي

يهدف تقييم الأداء المالي إلى:<sup>1</sup>

✓ الوقوف على مستوى إنجازات المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.  
✓ تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب.

✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة لتحقيق عوائد أكبر بأقل تكلفة.  
✓ الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها، وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لتصحيحها.

✓ يهدف تقييم الأداء المالي إلى الكشف عن مدى تحقيق القدرة الإدارية والقدرة الكسبية للمؤسسة، حيث أنّ الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما الثانية فتعني قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقاً من أجل مكافأة عوامل الإنتاج وفقاً للنظرية الحديثة.<sup>2</sup>

✓ يساعد تقييم الأداء المالي متخذي القرار في إشرافهم وتوجيههم في سير جميع العمليات داخل المؤسسة.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: الوظائف الأساسية لتقييم الأداء المالي ومتطلبات نجاحه.

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 لذلك.

سننتقل في هذا المطلب إلى أهم الوظائف والشروط التي يجب مراعاتها لكي لا يصبح التقييم بدون معنى.

### أولاً: الوظائف الأساسية لتقييم الأداء المالي

<sup>1</sup> - سميحة سعاد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبة تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص6.

<sup>2</sup> - داران عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص41.

<sup>3</sup> - عبد الباقي بطياف، تأثير المخاطر المالية على الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية كمية، جامعة ورقلة الجزائر، 2014، ص30.

ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:<sup>1</sup>

- متابعة تنفيذ الأهداف الاقتصادية وذلك للتعرف على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة مسبقا وللفترة المحددة اعتمادا على البيانات والإحصاءات التي توفرها مختلف أقسام المؤسسة، وذلك يجب على المسيرين تحديد الهدف مسبقا بدقة ووضوح.
- الرقابة على كفاءة الأداء للتأكد 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 الممكنة.
- تحديد الجهات والمراكز الإدارية المسؤولة عن حصول الانحرافات التي تحدث.
- البحث عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البديل الأفضل.

### ثانيا: متطلبات نجاح تقييم الأداء المالي

إنّ نجاح عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة مرهون برعاية هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية وتتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1/ التحديد الدقيق الأهداف:

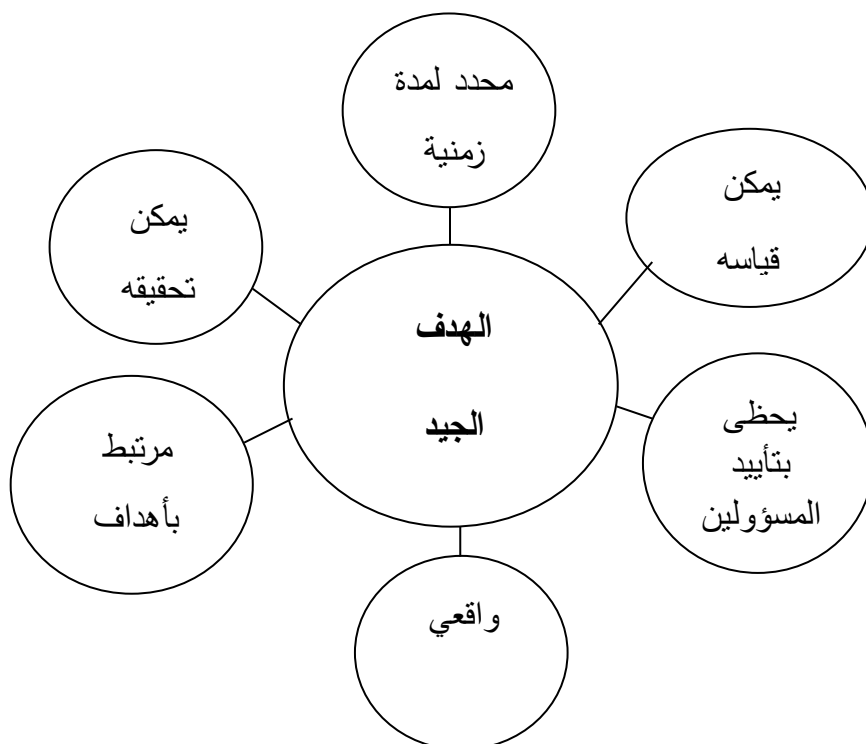
باعتبار أنّ تحقيق الأهداف المسطرة يمثل الهدف الأول لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة والأساس الذي تنطلق منه العملية، فيجب أن تكون هذه الأهداف محددة بدقة معروفة من طرف جميع الأفراد داخل المؤسسة وفي هذا الإطار يرى "Afemaudef" أنّ الهدف الجيد ينبغي أن تتوفر فيه ستة خصائص أساسية ويمكن توضيحها في الشكل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

<sup>1</sup> - وهيبة رمضان محمد حسين وإبراهيم فضل المولي البشير، أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمعارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد رقم 16، كلية الدراسات التجارية، جامعة السربون للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص114.

<sup>2</sup> - ريمة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2014، ص36،35.



الشكل رقم (1-1): خصائص الهدف الأمثل



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

## 2/ قياس الأشياء الصحيحة:

ينبغي على المؤسسة قبل الشروع في قياس وتقييم الأداء أن تقوم أولاً بتحديد وفهم كافة العمليات والأنشطة التي يتم 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 إنجاز 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 بشكل عام.

## المطلب الثالث: خطوات ومقومات الأداء المالي الجيد

لا يوجد اتفاق على خطوات محددة لعملية تقييم الأداء، لكن هناك منهج وطريق لابد وأن يمر بها المقيم وأيضاً لابد لعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة أن تحدد مقومات الأداء المالي الجيد.

### أولاً: خطوات تقييم الأداء المالي

تشمل خطوات تقييم الأداء المالي على:<sup>1</sup>

**1/ جمع المعلومات:** تتمثل الخطوة الأولى في جمع كل المعلومات المتاحة عن المؤسسة والمنتجات والأسواق ومنافسيها، سواء من البيانات العامة (البيانات المالية المنشورة، التقارير الإدارية أو المقالات الصحفية...).

أو من خلال (دراسات القطاع وملاحظات المحللين الماليين)، وعادة ما يتم استكمال هذه المرحلة من المعرفة العامة بالمؤسسة بإجراء مقابلات مع الإدارة العليا والإدارة التنفيذية وكذلك زيارات ميدانية على أرض الواقع.

**2/ إجراء تشخيص اقتصادي:** يتم استخدام التحليل الاقتصادي في المقام الأول بهدف فهم نموذج الأعمال للمؤسسة أو المجموعة من نقطة بعد استراتيجي ومالي، ويتيح التحليل الاستراتيجي إلقاء نظرة على الوضع التنافسي للمؤسسة، والفرص المتاحة في السوق وتميز نقاط قوتها وضعفها، والتحليل المالي للتعرف على محددات الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة على المدى الطويل، وتحليل هيكل التمويل وتقييم قوته المالية.

**3/ اختيار طريقة التقييم الصحيحة:** يتم خلال هذه المرحلة تحديد الطريقة التي سيتم استخدامها في تقييم الأداء، ويتوقف اختيار أسلوب معين على عدة عوامل: خصائص المؤسسة وأهداف المشتريين والاستثمار، كما يعتمد هذا الخيار أيضاً على توافر البيانات أو ظروف السوق في وقت التقييم.

**4/ وضع خطة عمل:** من الناحية النظرية، فإن أسلوب الاكتوارية عادة ما يكون هو الأنسب لأنه يفترض أن قيمة الشركة تساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الناتجة عن أنشطتها ولكن هذا الأسلوب يتطلب خطة عمل لتطوير وتقييم كمية من إمكانيات التفاعل في حالة من الاندماج مع مجموعة أخرى، وتستند خطة العمل على عدد من الافتراضات المتعلقة بالتغيرات في التدقيق النقدي، زيادة احتياجات رأس المال العامل أو الإنفاق الاستثماري.

<sup>1</sup>-Aminata fall. Evaluation de la performance financière d'une entreprise.cas de la sar. Centre Africain d'études supérieures en gestion.avril 2014.pp42.43. -

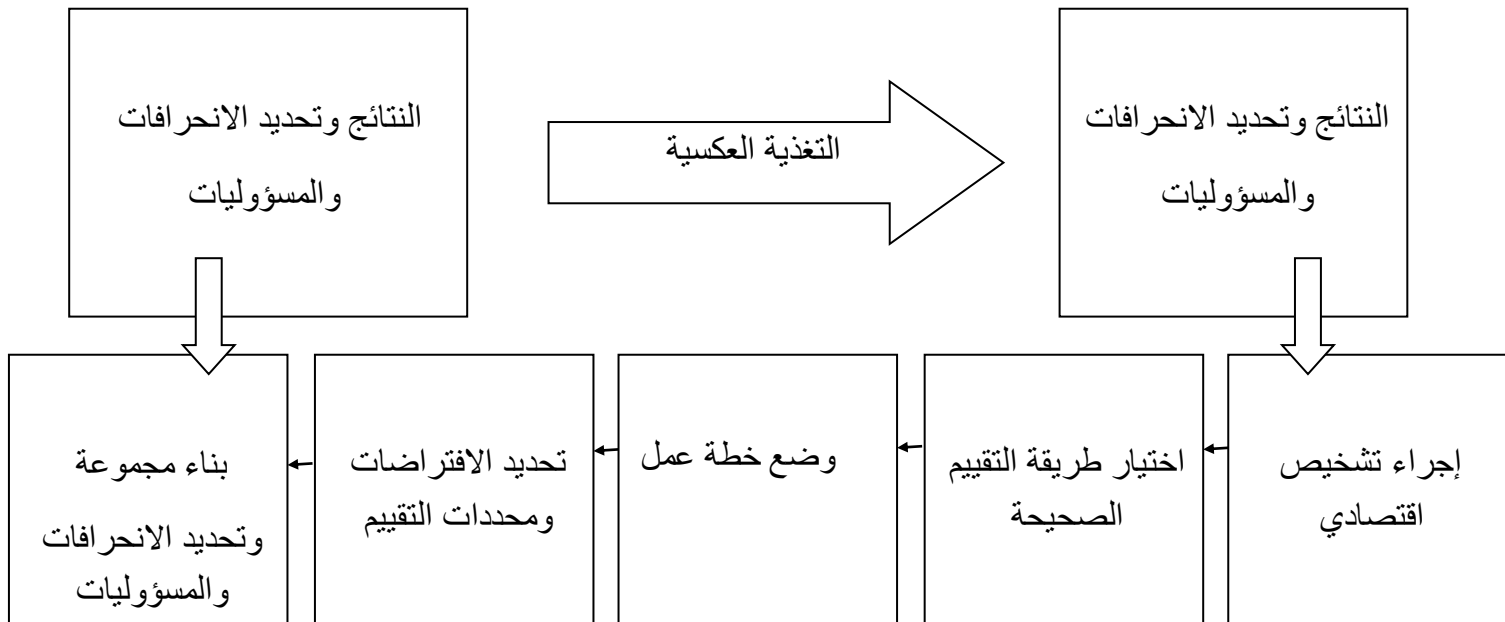
5/ تحديد الافتراضات ومحددات التقييم: يتم خلال هذه المرحلة وضع الافتراضات أو المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء وتتوقف هذه المعايير حسب نوع الأداء المقيم.

6/ بناء مجموعة والتقييم وحصر القيمة: خلال هذه المرحلة يسعى المقيم أو المطل لبناء مجموعة من القيم من خلال تحديد قيم الحد الأدنى والحد الأقصى للعنصر المراد تقييمه.

7/ النتائج وتحديد الانحرافات والمسؤوليات: بعد القيام بعملية تحديد القيم وحصرها يبقى معرفة القيم التي لا تتوافق والمعايير الموضوعية وتحديد حجم انحرافها عن المعيار وتحديد المسؤول عن وقوع هذه الانحرافات.

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي وفق المخطط الموالي:

الشكل رقم (1-2): خطوات تقييم الأداء المالي



المصدر: Amanata Fall.op.cit.p43

### ثانياً: مقومات الأداء المالي الجيد

يمكن الحكم على جودة الأداء المالي الجيد من خلال العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. الإدارة الاستراتيجية: هي إطار عام مرشد للتفكير والتصرف تتخذ الإدارة العليا يكون مستمداً من الأهداف العليا للشركة، ليصبح وسيلة لتحقيق تلك الأهداف وموجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية التي

<sup>1</sup> - كليل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم اقتصادية، تخصص محاسبة مالية وبنوك، جامعة الشلف، 2017، ص74.

تتخذها تلك الإدارة في تعبئة مواردها حول التطوير المستمر لموقفها التنافسي ومواطن قوتها من خلال إحداث المؤاممة والتكيف مع البيئة الخارجية وصولاً إلى أداء رسالتها.

وهي أيضاً بمثابة خطة بعيدة المدى تركز على تحليل وضع الشركة من حيث طبيعة العمل والموقف التنافسي والموقع بالسوق وتحديد أهدافها المستقبلية.

**2. الشفافية:** البيئة التي تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومتطورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديداً ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة.

وتعني صورة حقيقية لكل ما يحدث وأن يتصف المقيم أو المحلل بالعدل وأن يتحلى عند قيامه بعمله بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية والأمانة والاستقامة في أدائه لواجباته، وأن يتجرد من المصالح الشخصية وأن لا يخضع حكمه لآراء الآخرين وأن لا يقوم عن علم بتقديم المعلومات على غير حقيقتها. كما ينبغي على المقيم أن لا يضع نفسه في مواقف تؤثر على حياده أو يجعله يقع تحت تأثير الغير مما يهدد موضوعية عمله.

**3. إقرار مبدأ المساءلة الفعالة:** وتعني إمكان تقييم وتقدير أعمال الإدارة التنفيذية والتأكد من قيامها بتنفيذ المهمات التي من شأنها ضمان القيام بالأعمال بدقة من قبل بقية الموظفين بالمؤسسة، وذلك بتقديم تقارير دورية عن نتائج الأعمال ومدى نجاحهم في تنفيذها.

**4. وجود النظم المحاسبية:** النظام المحاسبي هو عبارة عن مجموعة من العناصر المادية والمعنوية المستخدمة في تنفيذ العمل المحاسبي وتنظيم وانحياز الدورة المحاسبية الكاملة وهو نظام يهتم بكافة أعمال جمع وتسجيل وتصنيف وتبويب ومعالجة وتخزين وتوصيل المعلومات القيمة في شكل قوائم مالية إلى أصحاب المصالح بغية اتخاذ القرارات المناسبة، حول الأحداث الاقتصادية في الماضي والحاضر والمستقبل، إلى الأطراف المستفيدة منها من أجل مساعدتهم في اتخاذ القرارات.

## 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 والتحسين أو مدى الضعف في الأداء المالي لها وبالتالي محاولة رفعه.

وقد قدّم المختصون العديد من الأدوات المستخدمة لذلك، وسيتم التطرق في المطلب الثاني إلى 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 في المطلب الثالث لأهم المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي والمتمثلة في: معيار القيمة الاقتصادية المضافة (Eva) ومعيار القيمة السوقية المضافة (Mva) .

### 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 تميزها، وعلى العموم يوجد العديد من العوامل التي تجعل من تحسين الأداء أمراً ضرورياً وحتمياً على المؤسسات، وفيما يلي ذكر أهم هذه الأسباب:

#### أولاً: دوافع التحسين المستمر:

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة، الاهتمام بالجودة<sup>1</sup>.

#### 1- معدلات التغيير السريعة:

تمثل مجموعة من القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتاثر 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 في بيئة 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.

<sup>1</sup> - عيشوش خيرة: التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 86، 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 الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وبذلك يمكن للمؤسسة أو 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 مصارفها وكفاءاتها المختلفة الشاملة، والتي تعبر عن الأساليب التي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط للتنمية المستدامة.

## ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة:

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تغيرات جوهرية، ولا يزال يتطور مع تطور المجتمع وتوسع توقعاته، إذ لا يوجد مفهوم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحظى بقبول عالمي، حيث أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام أدبي وأخلاقي لم تفرضه القوانين والأنشطة بل تحتمه ظروف العمل وضرورات المنفعة العامة<sup>1</sup>.

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:

<sup>1</sup> - محمد عامر رامي العذري: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات، مذكرة ماجستير علوم في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017، ص 5.

أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعاً عادلاً والموارد الطبيعية تكون ميسرة لما يتوافق والتوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط القادمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المؤشرات الكلاسيكية لتقييم الأداء المالي

لتنتم 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 التطرق لأهم المؤشرات الكلاسيكية لتقييم الأداء المالي والمتمثلة في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في راس المال العامل، الاحتياج في راس المال العامل والخزينة الصافية الإجمالية.

- **النسب المالية:** تعرف النسب المالية بأنها 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 المديونية ونسب المردودية أو الربحية.

**1- 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:<sup>2</sup>

أ- **نسب 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 مؤشراً عاماً لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة واستحقاق الديون قصيرة الأجل، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

تتمثل الأصول المتداولة في المخزونات والقيم المحققة والقيم الجاهزة، أما الخصوم المتداولة فتتمثل في الديون القصيرة الأجل.

ب- **نسبة السيولة المختصرة:** تم استبعاد المخزون من هذه النسبة باعتباره العنصر الأقل سيولة بالإضافة على كونه يمثل أكبر حصة من الأصول المتداولة، وبالتالي فهو يحتاج لمدة أكبر ليتحول إلى نقدية<sup>3</sup>.

وتحسب بالعلاقة التالية:

<sup>1</sup> - زغيب مليكة وبوشنقير ميلود: التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ص 36، 37.

<sup>2</sup> - محمد سعيد عبد الهادي: الغدرة المالية الاستثمار والتمويل التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 158.

<sup>3</sup> - زغيب مليكة وبوشنقير ميلود: التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 96، 37.

**نسبة السيولة المختصرة = أصول متداولة - مخزون / ديون قصيرة الأجل**

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

ج- 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**

2- 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 سريعاً كان الوقت الضروري لتحويلها إلى نقدية أقل وتتمثل أهميتها كالتالي:<sup>1</sup>

أ- معدل دوران الزبائن: تقيس هذه النسبة المدة التي تمنحها المؤسسة لزيائنها لتسديد ما عليهم اتجاهها، وتحسب بالعلاقة التالية:

**مهلة دوران الزبائن = الزبائن والحسابات المدنية المماثلة / المبيعات السنوية متضمنة الرسم  $360 \times$**

ب- معدل دوران المدينين: تقيس المدة التي يمنحها المردون للمؤسسة حتى تتمكن من تسديد ما عليها من ديون، وتحسب بالعلاقة التالية:

**مهلة دوران الموردين = المردون والحسابات المماثلة / المشتريات السنوية متضمنة الرسم  $360 \times$**

ج- 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  $360 \times$**

و- 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**

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

<sup>1</sup> - حياة نجار: محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، ولاية جيجل، 2016، ص 24.



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، ويحسب بالعلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة  $100 \times$

- 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  $100 \times$

3- 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:<sup>1</sup>

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

نسبة الاستقلالية في التمويل الدائم = الأموال الخاصة / الموارد الدائمة  $100 \times$

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

نسبة الاستقلالية في التمويل العام = أموال خاصة / مجموع الخصوم  $100 \times$

2- 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  $100 \times$

أو: ديون مالية / أموال خاصة  $100 \times$

أو: مجموع الديون / مجموع الخصوم  $100 \times$

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

<sup>1</sup> - حياة نجار: مرجع سبق ذكره، ص 25.

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

القدرة على التمويل الذاتي: CAF

هو تقييم الفائض الكامن لمؤسسة ما من خلال فترة زمنية معينة عادة تكون السنة المالية، وذلك عن طريق الأخذ بالاعتبار كل من النفقات النقدية المقبوضة والتدفقات النقدية المدفوعة بحساب كل من الأعباء الاستثنائية باستثناء نتائج التنازل عن الاستثمارات<sup>1</sup>.

وتحسب بالعلاقة التالية:

قدرة التمويل الذاتي = المدخلات النقدية المقبوضة ( ماعدا نتائج التنازل عن الاستثمارات) // المخرجات النقدية المدفوعة.

أو:

قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + الامتلاكات + المؤونات

- نسبة تغطية المصادر 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

4- نسبة المردودية: هي نسبة 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<sup>2</sup>.

وتنقسم إلى ثلاث أقسام و هي كما يلي:

أ- المردودية الاقتصادية: تعبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح.

وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية = الفائض الإجمالي للإستغلال / الأصول الإقتصادية

ب- المردودية التجارية: وهي المردودية الناتجة من الاستغلال العادي للمؤسسة، ولذلك نرى أن المردودية التجارية مرتبطة بدورة الاستغلال، لذلك فهي تسمح بإلقاء الضوء على العلاقة بين النتائج والوسائل المستخدمة في الإنتاج.

<sup>1</sup> - شعبان محمد: نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 2، 3.

<sup>2</sup> - سعيدة بورديم، مطبوعة التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015، ص 45.

وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية التجارية = النتيجة الصافية / رقم الأعمال السنوي الصافي

أو:

المردودية التجارية = إجمالي فائض التشغيل / رقم الأعمال.

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<sup>1</sup>.

وتحسب بالعلاقة التالية:

المردودية المالية = النتيجة الصافية للسنة المالية / الأموال الخاصة.

- مؤشرات التوازن المالي: وتتمثل مؤشرات التوازن المالي في رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة الصافية الإجمالية.

1- رأس مال العامل الصافي الإجمالي (FRNG): يتمثل في رأس المال العامل الصافي الإجمالي الذي يعرف على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة<sup>2</sup>.

ويحسب بالعلاقة التالية:

من أعلى الميزانية:

رأس المال العامل الصافي الإجمالي = الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة.

من أسفل الميزانية:

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

<sup>1</sup> - عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم - مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 85.

<sup>2</sup> - إلياس بن الساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011، ص 103.

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

**- رأس مال عامل صافي إجمالي موجب  $FRNG > 0$**

ويشير إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل، حيث تمكنت من تمويل احتياجاتها الطويلة باستخدام مواردها طويلة المدى.

**- رأس مال عامل صافي إجمالي سالب  $FRNG < 0$**

يشير إلى أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها في الاحتياجات المالية الثابتة باستخدام مواردها المالية الدائمة وحققت بذلك عجزا في تمويل هذه الاحتياجات.

**- رأس مال عامل صافي إجمالي معدوم  $Frng = 0$**  يعني أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض.

**2- الاحتياج في رأس المال العامل (BFR):** هي قيمة رأس المال العامل التي تحتاجها المؤسسة لتغطية العجز الحاصل في دورة الاستغلال بسبب عدم قدرة الخصوم الجارية على تغطية الأصول الجارية ويحسب كما يلي:<sup>1</sup>

**احتياج في رأس المال العامل: احتياجات التمويل الدورية - موارد التمويل الدورية**

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

**احتياجات رأس المال العامل: (الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الخصوم الجارية - السلفات المصرفية).**

ويمكن عرض حالات احتياجات رأس المال العامل كالتالي:

**- إذا كان BFR موجبا:** معناه أنّ احتياجات التمويل الدورية تفوق موارد التمويل الدورية، ممّا 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 سالبا:** معناه أنّ احتياجات التمويل الدورية أقل من موارد التمويل الدورية أي وجود فائض في تمويل دورة الاستغلال.

<sup>1</sup> - يوسف بومدين وفاتح ساحل، تيسير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، 2016، ص17، 18.

- إذا كان **BFR** معدوماً: معناه أنّ 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.

- **الخزينة الصافية الإجمالية Tng**: يمكن تعريفها على أنّها تمثل فائض أو عجز في الموارد الثابتة بعد تمويل التثبيتات واحتياجات رأس مال العامل، وتحسب الخزينة بإحدى العلاقتين التاليتين.<sup>1</sup>

$$\begin{aligned} & \text{الخزينة الصافية} = \text{رأس مال العامل} - \text{احتياجات رأس مال العامل} \\ & \text{أو الخزينة الصافية} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية} \end{aligned}$$

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

\***الخزينة الصافية**: 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.

### المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي:

تتمثل أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي حديثاً في القيمة الاقتصادية المضافة (Eva) والقيمة السوقية المضافة (Mva).

#### 1/ معيار القيمة الاقتصادية المضافة (Eva):

تُعد القيمة الاقتصادية المضافة إحدى الابتكارات الحديثة في مجال قياس الأداء وخلق القيمة والتي أصبحت بديلاً عن مقياس الربح المتبقي، يتم النظر لها على أنّها مقياس لأداء المؤسسة المالي فضلاً عن أنّها جزء رئيسي لنظام الإدارة.

لقد تم صقل مفهوم الربح (الدخل) المتبقي الذي يقيس نتيجة المؤسسة بحساب الفرق بين المبيعات وتكاليفها الخاصة، إذ يضاف لهذه الأخيرة المصاريف المالية الداخلية المرتبطة بأصولها. الربح المتبقي

<sup>1</sup> - لزر 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، ص 96،97.

كمقياس للأداء تم استعماله في العشرينيات من القرن الماضي مع المقياس المحاسبي الأكثر استعمالاً وشيوعاً في تلك الفترة وهو العائد على الاستثمار ومرد استعمال هذا المقياس الجديد.

إذ أنّ هدف التسيير ليس بالضرورة تحقيق عائد مرتفع على الاستثمار، إنما ضمان ربح يغطي على الأقل تكلفة الأموال المستعملة.

رغم أنّ مفهوم الربح المتبقي قديم في النظرية الاقتصادية، حيث أكد "آدم سميث" على أنّ المهمة الاجتماعية للمؤسسة هي تعظيم القيمة لملاكها، وبالتالي يجب أن تحقق أرباحاً تفوق تكلفة القروض ورأس المال المملوك.

فقد كان أول من اهتم به تحت اسم الربح المتبقي وكوسيلة لقياس الأداء هو "برينرايش" الذي بين أنّ القيمة الحالية لتدفقات الربح المتبقي لاستثمار ما تساوي قيمته الحالية الصافية هذه الأخيرة تساوي الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتاحة مطروحاً منها قيمة الاستثمار.<sup>1</sup>

لقد قامت شركة استير نستورت في 1989 بنشر وتسجيل القيمة الاقتصادية المضافة كعلاقة تجارية مميزة تحت اسم (Eva) وقد عرفت مقياس القيمة الاقتصادية المضافة بأنه مقياس للأداء المالي لتقدير الربح الحقيقي.

وترتبط بتعظيم ثروة المساهمين باستمرار وهو الفرق بين الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك والمفترض.<sup>2</sup>

لقد وضع "قاسم الناييف المحياوي" الاختلاف بين الربح المتبقي والقيمة الاقتصادية المضافة على النحو التالي:<sup>3</sup>

**الربح المتبقي = الربح من المبيعات - تكلفة رأس المال**

**القيمة الاقتصادية المضافة = الربح المتبقي + تعديلات الربح المحاسبي من العمليات**

<sup>1</sup> - 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، ص 33، 32.

<sup>2</sup> - سلطان سليمان جويجان، أثر القيمة المضافة على الأسعار السوقية للأسهم، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص 14.

<sup>3</sup> - لطيفة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

يرى "روبيز تكاس" أنّ قياس الأداء على أساس القيمة يساعد على تحديد الحد الأدنى من الربحية لإرضاء المستثمرين الحاليين وجذب مستثمرين جدد، يمكن من أن نحسب الحد الأدنى من الربحية بالعلاقة:

$$\text{تكلفة رأس المال المستثمر (Cci)} = \text{رأس المال المستثمر} \times \text{نسبة رأس المال المستثمر (Rci)}.$$

لذا تُعتبر القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا مناسباً لتحديد مدى كفاءة المديرين وقدرتهم على تعظيم ثروة المساهمين، أثبتت تفوقها على المقاييس المحاسبية التقليدية، لأنها تعتمد على 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:<sup>1</sup>

✚ تقيس العوائد الاقتصادية الحقيقية الإجمالي رأس المال المستثمر.

ترتبط بشكل وثيق بالقيمة وبتروية 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 أنّ أي اقتراح استثماري يحقق قيمة اقتصادية مضافة موجبة يحقق مصلحة 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 جانبي الاستراتيجي والمالي، مما يسهل التحكم بنتائج الاستثمارات، بشكل عام تسهيل اتخاذ القرارات وترشيدها، كما يدفع المسيرين على المستوى التشغيلي بتحمل المسؤولية أكثر

## 2/ معيار القيمة السوقية المضافة (Mva):

تتمثل هذه القيمة في الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة ورأس المال المستثمر من قبل المالكين والمقترضين، ووفقاً للمؤسسة المسوقة، فإنّ القيمة السوقية المضافة تمثل إحدى الأدوات المهمة في خلق القيمة لثروة المساهمين.

<sup>1</sup> - 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، 2015، ص 139.

ولذلك فإنّ هذا المعيار هو مقياس للمؤسسات الناجحة التي تحقق قيمة سوقية مضافة موجبة كونها مقياس جوهرية يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين.<sup>1</sup>

وهدف العملية الإدارية القائمة على أساس القيمة في الشركة هو التأكد من ثراء المساهمين بقدر الإمكان، لكن كيف يتم قياس ذلك؟.

قدم " Bennot Stewart " وشركته " Stern & Stewart " مقياساً سُمي بالقيمة السوقية المضافة ( Mva ) ويقول **stewart**: " إنّ زيادة ثروة الملاك تكون فقط بزيادة الفرق بين القيمة الكلية للشركة وبين إجمالي رأس المال الذي تعهد به المستثمرون لها، حيث نسمي ذلك الفرق بالقيمة السوقية المضافة"<sup>2</sup>.  
وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$Eva / \sum_{t=1}^n (1+k)^{-t} = Mva$$

حيث أنّ Eva: القيمة الاقتصادية المضافة للفترة (t)، k: التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال في الفترة (t).

وبينما القيمة الاقتصادية المضافة تعتبر مقياساً للأداء المالي، فإنّ القيمة السوقية المضافة هي قيمة سوقية محققة، حيث أنّ القيمة السوقية المضافة هي مقياس تراكمي للقيمة التي حققتها الإدارة والتي تفوق رأس المال الأصلي المستثمر. وبالتالي فإنّ 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:<sup>4</sup>

- 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؛
- 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 حقوق الملاك حيث كلما قل الحد الأدنى لهامش الربح زادت القيمة السوقية المضافة.

<sup>1</sup> - 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 الإسلامية، غزة، 2016، ص32.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 32.

<sup>3</sup> - بكوش لطيفة ، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>4</sup> - بزقاري 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، ص 44.



## خلاصة الفصل:

إنّ الأداء المالي أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والتي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية لها، وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

وللوصول إلى هذه الغايات فإنّ عملية تقييم الأداء المالي تقيس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة ممّا يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.

وتعد المؤشرات المالية من بين الأدوات الضرورية في عملية التقييم وذلك إذا ما أحسن استخدامها بدقة ونشرت نتائجها بعناية، ذلك أنّها تظهر العلاقات القائمة بين الأرقام التي تتضمنها الميزانيات وقوائم نتائج الأعمال، وتستخدم هذه الدراسات للحصول على مؤشرات متنوعة على كفاءة المؤسسة في تنفيذ أعمالها وقدرتها على تحقيق الأرباح ومواجهة الالتزامات ومستوى النشاط فيها.

وهذا ما يساعد على تحسين أداء المؤسسة المالي وتطوير قدرتها على مواجهة المشاكل وتحديد نقاط القوة والضعف، وثم زيادة مستوى أدائها، والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

# الفصل الثاني:

القيادة بالمشاركة وقدرتها على تحسين

الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة بالمشاركة

تُعتبر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار من أهم العوامل التي تُحفزهم على العمل، وتزيد ولاءهم لمؤسستهم وتحقق شعورهم بالانتماء لها، فيسهل بذلك استثمار طاقاتهم واستخدام أفكارهم وآرائهم لتحسين طرق وأساليب أداء العمل. يتناول هذا المبحث ماهية القيادة بالمشاركة، أهداف القيادة بالمشاركة وخصائصها وضروريات تطبيق القيادة بالمشاركة في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: ماهية القيادة بالمشاركة

#### أولاً: تعريف القيادة بالمشاركة

تُعد القيادة بالمشاركة من الاتجاهات القديمة الحديثة التي أثارت اهتمام الباحثين خلال السنوات الأخيرة، والتي تناولت موضوع اتخاذ القرارات بشكل خاص، أي أنّ القيادة بالمشاركة تركز على إشراك المرؤوسين في القرارات وتفويضهم بعض السلطات ممّا يزيد من دافعتهم والتزامهم نحو مؤسستهم وتشجيعهم على العمل بما يحقق الأهداف.

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم المقدمة حول القيادة بالمشاركة بسبب تنوع المصطلحات الإدارية المتعلقة بها؛ فقد عرفت عيدة الحارثي القيادة بالمشاركة بأنها "نمط من الأنماط الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومرؤوسيه، لزيادة مستويات الدافعية لكلا الطرفين، وبالتالي التشارك في تحمل المسؤوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء"<sup>1</sup>.

ركز هذا التعريف على مجموعة من الأهداف التي تنتج عن ممارسة القيادة لهذا النمط القيادي ومزاياه، والتي تؤدي في الأخير إلى تحسين الأداء الشامل للمؤسسة، باعتباره منهجاً إدارياً حديثاً.

وهذا ما أكده خالد محمد عبيد المحماري في تعريفه للقيادة بالمشاركة، حيث عرفها على أنها: "النمط الذي يقوم على المشورة والتعاون والشراكة الفعلية بين المدير والعاملين، في جميع المجالات الإدارية، لتحقيق أهداف المؤسسة"<sup>2</sup>.

في حين عرفها نبيل أحمد محمود على أنها: مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات

<sup>1</sup> - عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة بالمشاركة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018، ص10.

<sup>2</sup> - خالد محمد عبيد المحماري، درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص38.

الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية".<sup>1</sup>

نجد أنّ هذا التعريف حلل القيادة بالمشاركة لمجموعة من العناصر التي تمثل أهم ما يحتويه ويركز عليه هذا النمط القيادي، والتي تؤدي إلى استظهار إمكانيات ومهارات العاملين الإبداعية.

وفي نفس السياق جاء تعريف رزان محمد ثقلاً للقيادة بالمشاركة على أنّها: نمط يعتمد على التعاون وتبادل المعرفة والرأي وغيره بين المدير والعاملين، بهدف الوصول إلى قرارات جماعية لترتقي بالعمل المؤسسي<sup>2</sup>. فهذين التعريفين الأخيرين أضافا عنصر المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية، والتي تعتبر موردا استراتيجيا في عصر اقتصاد المعرفة، بحيث يتم التشارك فيها مع أعضاء المؤسسة واستثمارها بما يخلق قيمة مضافة ويحسن الأداء.

ويُعرف (Hamal) القيادة بالمشاركة على أنّها ممارسة يستخدمها القادة كمحاولة لإرضاء العاملين و زيادة إنتاجيتهم. حيث يقصد "بالمشاركة" أنواع ودرجات مختلفة من مشاركة الموظفين في نشاط ما والتحكم فيه واتخاذ القرار<sup>3</sup>.

من خلال ما سبق، يمكن القول أنّ القيادة بالمشاركة هي ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين واستثمار أفكارهم في عملية صنع القرار وخلق قيمة مضافة والارتقاء بالمؤسسة الوصل لتميز والريادة.

حيث يعتمد القائد على الاتصال الفعال وتشجيعه للدافعية، وكذا تفويض بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه بهدف زيادة فعالية وكفاءة أداء العمل وتحسين وضعية المؤسسة.

### ثانياً: دواعي ظهور القيادة بالمشاركة

تعدد الظروف التي أدت لنشأة هذا النمط القيادي، وسيتم في هذا العنصر التطرق لأهم هذه الظروف والأسباب:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-نبيل أحمد محمود، دور القيادة بالمشاركة بمديريات (التربية والتعليم) في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 37.

<sup>2</sup>- رزان محمد ثقلاً، درجة ممارسة القيادة بالمشاركة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص 59.

<sup>3</sup> Ram BAHADUR Hamal. (2019), Participative Leadership Theory and its implication in Educational Administration and Management, *Jurnal Internasional tentang Perilaku Organisasi*, p 11.

<sup>4</sup>- طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص 75-76.

1. قصور النموذج الكلاسيكي للإدارة: حيث وُجدت عدة مؤشرات تدل على القصور الذي يعاني منه هذا النموذج، من بينها: ارتفاع معدلات الغياب، سوء استخدام الموارد، تزايد ظاهرة كبح الإنتاج، الصراعات العمالية وغيرها. وهي السلبيات التي تعود أسبابها إلى الفصل المطلق بين مهام التخطيط والتصوير وتلك الخاصة بالتنفيذ، وكذا تركيز اتخاذ القرار بين قلة من المسؤولين، إلى جانب تقلص عملية الاتصال بدرجة كبيرة؛

2. التقدم التقني والتغير التكنولوجي: إن تزايد نمو المعارف والتطبيقات العلمية بسرعة، أدى إل تراكم

المعارف وتطبيقاتها تقنيا وساهم في تطور تكنولوجي كبير، وقد صاحب ذلك التطور التكنولوجي السريع والمكثف تغيير في طبيعة المهارات المطلوبة لدى العاملين وفي مستويات تأهيلهم، إضافة إلى تغير ملحوظ في طبيعة المهام والوظائف، مما يعني بأن طبيعة العمل والعملية الإنتاجية قد عرفت تحولات جوهرية في طبيعتهما حيث أصبحت مشاركة العاملين ذوي المهارات في إدارة المؤسسة أمر ضروري؛

3. تغير تركيبة القوى العاملة: فقد كانت التغييرات السابقة سببا في حدوث تغييرات على تركيبة القوى العاملة المستخدمة في المؤسسات، من خلال تزايد نسبة العاملين ذوي المهارات والإطارات وذوي الخبرات الفنية العالية، مما أدى إلى ارتفاع مستوى طموحاتهم المهنية وجعلهم يرفضون أداء أدوار محدودة ومهام روتينية غير مجدية، فقد أصبح العاملون يطالبون بالتجديد في وظائفهم وإثرائها بتوسيع مجالها لمبادأة، وممارسة المسؤولية، والسلطة في مختلف المستويات، كما طالبوا بالمعاملة الجيدة والاحترام المتبادل والحفاظ على كرامتهم والحصول على شروط عمل مادية تكون في مستوى مجهداتهم المبذولة.

4. تحول العمل نحو الطابع التطوري: فنتيجة للتقدم العملي والتكنولوجي الحاصل، لحقت بطبيعة العمل تغييرات جوهرية تمثلت فيما يلي:

- تزايد المهام غير النمطية، مما يفرض تعاونا مستمرا بين جماعات العمل؛
- تزايد حجم العمليات التي لا تقتضي التدخل الفوري المباشر للعاملين، أ ما يسمى اصطلاحا بالإنتاج غير الإنساني؛

- زيادة حجم وأهمية المهام التي تقوم على تطور العمليات والتنظيمات.

5. عرف المحيط الاقتصادي معطيات جديدة حيث تميز بانفتاح تزايد السوق في ظل العولمة وسقوط الحواجز بين الاقتصاديات الإقليمية والمحلية، إضافة إلى عدم استقرار الأسواق واشتداد المنافسة بين المؤسسات وظهور الحاجة إلى تحقيق النوعية في ظل هذه الظروف زادت أهمية عدد من المفاهيم مثل: سرعة رد الفعل، المرونة، تعبئة الموارد والقدرات التنظيمية واستغلال إبداعات العاملين، وتحولها إلى عوامل مهمة في تشكيل سياسات المؤسسة والتأثير على مستقبلها. مما شكل حافزا حقيقيا لإعادة الاعتبار للعاملين والاستفادة من التنوع في القدرات والمهارات المتوفرة لديهم، وشكلت المشاركة واحدة من أفضل الوسائل التي تم التوصل إليها.

## ثالثا: أهمية القيادة بالمشاركة

توجد العديد من الجوانب التي تبرز أهمية القيادة بالمشاركة، نذكر أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

✚ الالتزام بمبادئ القيادة بالمشاركة في المؤسسات يؤدي إلى تطوير المؤسسة بشكل متواصل مما يضمن استمراريتها، نظرا لتطبيقها لمبادئ الحوار والنقاشات الدائمة أثناء اتخاذ القرار بعيدا عن المصالح الخاصة لبعض العاملين في المؤسسة؛

✚ القيادة بالمشاركة تهيئ محيط يتميز بالتوافق بين الأفراد والإيجابية في كافة المستويات أثناء العمل؛

✚ تعد القيادة بالمشاركة أحد أهم الأساليب لزيادة فعالية المؤسسة وجودة مخرجاتها؛ وذلك لأن عمليات اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المؤسسة تسير بشكل تشاركي بين العاملين مما يؤدي إلى انخفاض نسبة الخطأ.

✚ القيادة بالمشاركة توزع مهام العمل بشكل مناسب يضمن جودة مخرجات المؤسسة لاسيما من خلال اعتماد مبادئ التوزيع القيادي بين الموظفين الأكفاء ومنحهم الصلاحيات لتحقيق أهداف المؤسسة بالشكل المطلوب؛

✚ القيادة بالمشاركة تزيد من سرعة تطور المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات العالمية؛

✚ أثبت تطبيق أسلوب القيادة بالمشاركة نجاحه في المؤسسات القائمة على مبادئ القيادة التقليدية، مثل المؤسسات العسكرية والأمنية؛

✚ تعد القيادة بالمشاركة من أهم الأساليب الإدارية القائمة لإدارة المؤسسات الحديثة، حيث تهتم باحتياجات المؤسسات وتحفز قياداتها للقيام بمسؤوليات أكثر مما كان متوقعا، وذلك لما تحققه القيادة بالمشاركة من ولاء، وثقة، واحترام متبادل بين العاملين ومرؤوسيه.

## المطلب الثاني: أهداف وخصائص القيادة بالمشاركة

للتعمق أكثر في مفهوم القيادة بالمشاركة، يتم في هذا المطلب التطرق لأهدافها والتعرف على أهم خصائصها.

## أولا: أهداف القيادة بالمشاركة

تسعى القيادة بالمشاركة لتحقيق عدة أهداف نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- ✚ تهدف القيادة بالمشاركة إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين؛
- ✚ تؤكد القيادة بالمشاركة على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات؛

<sup>1</sup>-R heesigler. Untangling the relationship between gender and leadership. Gender in management.30 (2).109-134 doi.10.11 08/gm.09.2015.

<sup>2</sup>- الحريري رافده، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008ص41.

- ✚ تراعي القيادة بالمشاركة السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف؛
- ✚ تساعد القيادة بالمشاركة في مواجهة النزاعات وحلها؛
- ✚ العمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الصغرى وإشعارها بأهميتها وبفعاليتها في المؤسسة؛
- ✚ إتاحة المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين القائد والعاملين والرفع من روحهم المعنوية؛
- ✚ ترشيد عملية صنع القرار، لأنها تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل.

كما يمكن إضافة مجموعة من الأهداف الأخرى، ذكرتها منار منصور أحمد، وهي:<sup>1</sup>

- القضاء على العيوب الناجمة من تركيز السلطة في يد القائد؛
- تمكين القائد من اكتشاف المواهب والقدرات الكامنة في العاملين؛
- شعور العاملين بتحمل المسؤولية والرضا الوظيفي؛
- المساعدة على تنمية الجوانب القيادية في شخصية العاملين وتحفيزهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم؛
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي<sup>2</sup>.

## ثانياً: خصائص القيادة بالمشاركة

تتميز القيادة بالمشاركة بالعديد من المميزات، التي تجعلها مختلفة عن باقي الأنماط القيادية الأخرى. من بين أهم هذه المميزات، نذكر ما يلي:<sup>3</sup>

- ✚ احترام شخصية العاملين والاهتمام بمشكلاتهم وإعطائهم الفرصة لإبداء أفكارهم ومقترحاتهم؛
- ✚ التعامل مع الآخرين بكرامة واحترام؛
- ✚ التركيز على الضبط الذاتي للعاملين، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار؛
- ✚ سيادة الشعور بالرضا نحو العمل والمشاركة، لاسيما عند بحث المشكلات واتخاذ القرارات المهمة؛
- ✚ تشجيع أوجه الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين العاملين بالمؤسسة؛
- ✚ تقبل العاملين للتغيرات التي قد تطرأ على السياسات نظراً لمشاركتهم في إعداد هذه التغيرات؛
- ✚ ضمان تماسك العاملين وولائهم والتفافهم حول قائدهم؛

<sup>1</sup> - منار منصور أحمد، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، 2015، ص414.

<sup>2</sup> - القيسي هناء محمود، الإدارة التربوية، مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة، عمان، دار المناهج، الطبعة الأولى، 2010، ص131.

<sup>3</sup> - الحربي قاسم عادل، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص137-137.

- ✚ إشراك العاملين في صنع القرار واتخاذهم على حسب التخصص، مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالأهمية؛
- ✚ بناء الروح المعنوية العالية بين العاملين؛
- ✚ الثقة في قدرات العاملين داخل المؤسسة على تحمل المسؤولية وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الإنتاجية؛
- ✚ العمل على الحد من كل ما يثير العداوة بين العاملين؛
- ✚ إتاحة فرص العمل الجماعي التعاوني للعاملين؛
- ✚ المساعدة على التكيف مع العمل وتوضيح الدور الذي يمكن أن يقوم به كل فرد.

كما يذكر عبوي أريد منير بعض المميزات الأخرى فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✚ تساعد على تحسين مستوى القرار، وجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيتم نفيذه بحماس ورغبة صادقة، لأنّ العامل يشعر أنّه هو من أصدره؛
- ✚ تساعد على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة، وإشباع حاجة الاحترام وتحقيق الذات.

وهناك مميزات أخرى، هي:<sup>2</sup>

- تساعد القيادة بالمشاركة على متابعة العاملين؛
- تساعد على استقرار المؤسسة؛
- تساعد على تخفيف الأعباء؛
- تساعد على توضيح الرؤية الكاملة للمؤسسة وأهدافها.

وتوجد مميزات أخرى يذكرها النمر سعود محمد وآخرون، وهي أنّها:<sup>3</sup>

- تحفّز العاملون على المشاركة في تطوير المؤسسة؛
- المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- توفر تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور؛
- تعتمد على خيرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة؛
- تميل إلى تشكيل فرق العمل لاكتشاف الأفضل؛
- تهتم بالعلاقات الإنسانية؛

<sup>1</sup> - عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2012، ص284.

<sup>2</sup> - السهلي مبارك بطيجان، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود الرياض، 2010، ص35.

<sup>3</sup> - النمر سعود محمد، وفا شقجي، هاني يوسف، ومحمود، محمد فتحي، وحمزوي، محمد سيد، الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة-، مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، 2011، ص390-392.



- تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة؛
- تسعى إلى تبسيط الأعمال الروتينية وتطويرها والاستفادة منها.

### المطلب الثالث: ضروريات القيادة بالمشاركة في المؤسسة الاقتصادية

#### أولاً: شروط ممارسة القيادة بالمشاركة

حتى تتم ممارسة القيادة بالمشاركة بنجاح في المؤسسة، لا بد من توفر مجموعة من الشروط، سيتم ذكر أهمها في هذا ما يلي:<sup>1</sup>

وجود عاملين لديهم رغبة أو مؤهلات تؤهلهم لممارسة القيادة بالمشاركة؛

- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين القيادات والمرؤوسين؛
- وجود وعي كاف بمعنى القيادة بالمشاركة ومدى أهميتها عند القيادات والعاملين؛
- وجود تواصل قوي بين القيادات والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

إضافة إلى وجود شروط أخرى، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

- وضوح الرؤية لدى المؤسسة بمدى أهمية تطبيق الجودة الشاملة؛
- وجود رؤية مستقبلية، لكي يسهل تطبيق القيادة بالمشاركة في المؤسسة؛
- ينبغي لمدير المؤسسة أن تكون لديه القدرة على التخطيط المستقبلي ولديه رؤية مستقبلية يستطيع من خلالها التخطيط لأنشطة المؤسسة.

#### ثانياً: مبادئ القيادة بالمشاركة

تقوم القيادة بالمشاركة على مجموعة من المبادئ يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- الإقرار بالفروق الفردية بين المرؤوسين والمحافظة عليها ورعايتها، بحيث يُسمح لكل فرد بتمتية ما يملكه من قدرات وما لديه من ميول واتجاهات، وليس من شأنها أن تُخضع جميع العاملين في المؤسسة لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه؛
- التحديد الواضح للوظائف والمهام المسندة إلى كل عضو في المؤسسة، وما يمتلكه من سلطات، بحيث تضمن عدم تداخل الاختصاصات أو تنازع المسؤوليات أو المشاحنات بين المرؤوسين؛

<sup>1</sup> - الرافي محمد حسين، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية بريطانيا، 2009، ص 15.

<sup>2</sup> - خالد محمد عيد المحمادي، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

<sup>3</sup> - دحلان حاتم، التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات)، مجلة رؤى تربوية، العدد 1، 2006، ص 133-135.

- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متناسق ومتكامل بعيداً عن الذاتية والأنانية؛
- إشراك العاملين في قيادة المؤسسة في تحديد السياسات ووضع البرامج واتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها؛
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية؛ حيث يقوم القائد التشاركي بتفويض بعض الواجبات والمسؤوليات للمرؤوسين بما يتفق واستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، فمنح السلطة للمرؤوسين تزيد من درجة مسؤولياتهم ومساءلتهم عن نتائج القرارات المتخذة، فهم بذلك يتحملون جزءاً من مسؤولية العمل ويتشاركون مع قائدهم في تحمل هذه المسؤولية؛
- الحرص على إقامة علاقة إنسانية بين العاملين في المؤسسة، أساسها احترام شخصية كل فرد يعمل فيها، وتقدير آرائه وأفكاره وتوجيهه على نحو بناء وتعزيز ثقته بنفسه وانتمائه إلى مؤسسته، والتزامه بمبادئها وقيمتها وولائه وإخلاصه لها؛
- اعتماد معايير موضوعية وعادلة في توزيع المهام وإسناد المسؤوليات إلى العاملين بالمؤسسة، بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقاً لخبراته وكفاءته؛
- اعتماد قائد المؤسسة على الترغيب والإقناع في إشراك العاملين في العملية القيادية والابتعاد عن أساليب التهديد والعقاب، وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية لزيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>
- كما يمكن إضافة بعض المبادئ الأخرى نذكر فيما يلي:<sup>2</sup>
- تحديد الفئات المسموح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف مستويات العمليات؛
- مراعاة التوازن والعدالة بين الجميع عند وضع وتنفيذ أي برنامج أو جدول؛
- إنشاء برنامج العلاقات العامة.

<sup>1</sup> - العرابيد، نيل أحمد، دور القيادة بالمشاركة بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 44-45.

<sup>2</sup> - الغامدي، عبد الرحمن عزم الله، إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة بالمشاركة، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة المدرسية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 76.

## المبحث الثاني: أسس ممارسة القيادة بالمشاركة في المؤسسة الاقتصادية

تعد القيادة بالمشاركة عملية تشاركية تعاونية لصناعة قرارات لامركزية، حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار أو اتخاذه بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه. سيتم في هذا المبحث التطرق للمبادئ التي يقوم عليها هذا النمط القيادي، إضافة إلى التفصيل في درجة المشاركة من خلال الحديث عن مستويات المشاركة والعوامل المؤثرة على القيادة بالمشاركة؛ وفي المطلب الثالث يتم التطرق لإيجابيات وصعوبات القيادة بالمشاركة.

### المطلب الأول: أبعاد القيادة بالمشاركة

حتى يؤدي القائد التشاركي أدواره القيادية، لا بد من توفر مجموعة من الأبعاد، يتم التفصيل فيها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. التحفيز:** يعتمد دور القائد التشاركي على استثارة شعور المرؤوسين بذاتهم وكيانهم، وتحفيزهم بالرقابة الذاتية التي تدعم إحساس أفراد الجماعة بالقدرة على الانجاز والاعتماد على الذات. وتعتبر الحوافز في إطار القيادة بالمشاركة مدخلا إنسانيا يمكن للقائد عن طريقه زيادة كفاءة العمل وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال:

✚ تزويد العاملين بجميع المعلومات والحقائق التي يحتاجونها لصقل خبراتهم، الشيء الذي يدفعهم نحو المشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات والأفكار التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛

✚ مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة واستراتيجيات تنفيذها وتشجيع الأنشطة الاجتماعية التي تساعد على إقامة علاقات صداقة بين العاملين؛

✚ تشجيع مجهودات المرؤوسين في تخطيط وتنفيذ برامج التغيير والاعتراف بها، ومنح شهادات التقدير لمجهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف؛

✚ مساعدة العاملين على حل المشكلات والصعوبات التي تواجههم بصورة أكثر فاعلية، والعمل بروح الفريق الواحد لتقديم أفضل الحلول من خلال المشاركة والتعاون والحوار المتبادل.

**2. التفويض:** يمثل التفويض العملية التي يقوم من خلالها القائد بنقل صلاحية اتخاذ القرار إلى المرؤوسين؛ إذ يُعد التفويض جزء من القرار التشاركي، حيث يتم منح الصلاحيات إلى المرؤوسين بغرض أداء هدف معين.

<sup>1</sup> - قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 145.

ويهدف التفويض إلى استثمار قدرات المرؤوسين وتعزيز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم وطلب اقتراحاتهم والأخذ بعين الاعتبار أفكارهم قبل اتخاذ القرارات ، وهو ما يمنح لهم الفرصة لمناقشة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**3.الاتصال الإداري:** يلعب الاتصال الإداري دورا مهما، إذ يُعتبر قلب العمل الإداري في ضوء القيادة بالمشاركة؛ فالقائد التشاركي يوفر فرصة الاتصال بينه وبينه مرؤوسيه، الأمر الذي ينعكس على الدور القيادي للقيادة بالمشاركة التي تتميز ب:<sup>2</sup>

- تفعيل دور اللقاءات والاجتماعات الدورية وبناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بين العاملين ومناقشة الموضوعات المتعلقة بالصعوبات والمشكلات التي تواجههم؛
- استثمار طاقات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف؛
- تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بحيث يشعر كل فرد بأنه جزء هام من المؤسسة؛
- تكليف العاملين بأدوار جوهرية بداية من تحديد الأهداف وتشجيعهم على الاتصال الذي يعتبر بمثابة الشرايين التي تربط بين أعضاء المؤسسة.

ومما سبق، يتضح أنّ عملية الاتصال في ضوء القيادة بالمشاركة تتطلب وجود قنوات اتصال قوية ومستمرة تساعد على بناء الثقة والانفتاح بين أعضاء المؤسسة والقيادة، وتبني سياسة الباب المفتوح للاتصال من حيث تبادل المعلومات والأفكار وإمداد الأفراد بما يريدون من معلومات تؤثر على أدائهم وعلاقاتهم داخل المؤسسة.

**4.العلاقات الإنسانية:** تخلق القيادة بالمشاركة الجو النفسي والمناخ الملائم الذي يحفز المرؤوسين على بذل أقصى جهدهم وطاقاتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، كما يمكنها الموازنة والتوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة؛ فالقائد التشاركي متسامح ومنفتح في تعامله مع العاملين، يحترمهم ويقدرهم، كما يزود مرؤوسيه بالمعلومات الضرورية التي تساعد على دراسة القرار واتخاذها بطريقة مناسبة. ويتربط على القيادة بالمشاركة في ظل هذا البعد القيام بما يلي:<sup>3</sup>

➤ العمل على إنشاء بيئة ديمقراطية في المؤسسة يستطيع العاملون من خلالها التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم؛

1- عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2012، ص 49.

2- قاسم بن عائل العربي، مرجع سبق ذكره، ص 143-144.

3- قاسم بن عائل العربي، مرجع سبق ذكره، ص 138-139.

➤ المساعدة على ترابط جماعات العمل من خلال تعاونهم وتحملهم مسؤولية التنفيذ الجماعي لمهام معينة؛

➤ العمل على تدعيم العلاقات الإنسانية، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة درجة الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة وبين القائد والعاملين من جهة أخرى، مما يخفف حدة الصراعات بين العاملين؛

➤ الزيادة من دافعية العاملين نحو العمل والحد من الظواهر السلبية لديهم، كالغياب، التباطؤ في أداء المهام والتذمر، كما تؤدي إلى تعزيز الاستقرار في المؤسسة وتقليل معدل دوران العمل؛

➤ المساهمة في إطلاق طاقات العاملين وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، من خلال حريتهم في تقديم الآراء والمقترحات ومساهماتهم في حل المشكلات التي تعترضهم؛

➤ شعور العاملين بقيمتهم وأهميتهم كأعضاء فاعلين في المؤسسة، كما تؤدي القيادة التشاركية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وارتفاع درجة تقديرهم لذواتهم وزيادة ولائهم وانتمائهم؛

➤ رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على زيادة الإنتاجية، والتفهم لمشكلات العمل التي تواجههم والعمل على حلها.

**5. المشاركة:** يؤكد القائد التشاركي على مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرار، بحيث تكون الثقافة السائدة في المؤسسة ثقافة تعاونية، تستند على تفويض بعض المهام والمسؤوليات بهدف تنمية العاملين، والتأكيد على الاتصال الجيد بين القادة والمرؤوسين، وقد كشفت التجارب والدراسات الآثار الإيجابية للمشاركة على الدور القيادي، منها:<sup>1</sup>

➤ إشراك العاملين في صنع القرار يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم، مما يسمح للقادة بالمؤسسة التعرف على المشكلات التي تعترضهم؛

➤ تؤدي المشاركة إلى تفويض السلطة وخلق نوع من المسؤولية لدى العاملين في اتخاذ القرار وتنفيذه وتسيير مهمة القائد الإشرافية والتوجيهية؛

➤ تحسين نوعية القرارات الإدارية نتيجة انفتاح قنوات الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات؛

➤ تفعيل المشاركة يسمح بالعمل بروح الفريق الواحد لتقديم الحلول المناسبة لصنع القرار والتعاون والحوار المتبادل لتحقيق الأهداف المرجوة؛

➤ إعطاء الفرصة للعاملين بتبادل الآراء والأفكار وتقديم الاقتراحات وتنفيذها في إطار تشاركي وتعاوني، إذ تزيد المشاركة من قيمة العاملين وانتمائهم للعمل وترفع روحهم المعنوية؛

<sup>1</sup> - وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 53.

استمرار الحماس لدى جميع الأفراد بالمؤسسة في حالة غياب القائد عن الجماعة وتحقيق نفس مستوى الأداء وكمية الإنتاج؛

اشتراك المرؤوسين في إحداث التغييرات، يجعل من السهل تقبلها.

### المطلب الثاني: درجة المشاركة

إنّ تعقد مجالات العمل كثرة الالتزامات تجعل قيام شخص واحد بأداء جميع أعمال المؤسسة أمراً صعباً؛ لذا فعلى المؤسسة الاستفادة من مهارات، كفاءات وخبرات موظفيها ومشاركتهم معها، حتى تحقق أهدافها وتحسن من قراراتها وبالتالي تحقق نقلة نوعية في أدائها.

#### أولاً: مستوى المشاركة

يمكن للعاملين بالمؤسسة المشاركة على مستوى جمعية المساهمين إذا كانوا يمتلكون أسهماً في مؤسستهم وبالتالي يكون لهم الحق في التصويت، كما يمكنهم أن يشاركوا على مستوى المجلس الإداري وبالتالي يشاركون في اتخاذ قرارات إستراتيجية وسياسية. فمستوى المشاركة يُحدّد إذا استوجب إحداث تغييرات على هيكل السلطة في المؤسسة، لأنّ مشاركة عاملين مختصين في الصيانة في قرارات المجلس الإداري يمكن أن يتطلب ذلك لامركزية كلية في السلطة، في حين أنّ إشراكهم على مستوى ورشة عملهم لا يغير في السلطة شيء بل يبرز التغيير في النشاط فقط.

وفي مجال اتخاذ القرار، يضيف توركوت (Turcotte) أنّه من الأفضل ترك عملية اتخاذ بعض القرارات للعاملين في المستويات السفلى والمتعلقة بالمشاكل اليومية المرتبطة بعملهم، بينما القرارات التي تتعلق بالتوجيهات المتعلقة بالبحث والتطوير أو قرارات الاستثمار في فروع أجنبية فهي قليلاً ما تثير اهتمام عمال المستوى التنفيذي، بما أنّها مجالات نشاط يملك العاملون فيها قليلاً من التجربة. كما يؤكد كاماكاهم (Khemakhem) على أنّ المشاركة قد تكون لجميع المستويات التنظيمية في المؤسسة كما قد تشمل بعضها على حسب طبيعة النشاط، النمط القيادي وحسب الموقف محل الدراسة. لكن في الغالب ما تكون هناك مشاركة عفوية غير مبرمجة في جميع المستويات، والتي تكون بطبيعتها مشاركة طبيعية تنشأ بنشوء المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بن ناني، مرجع سبق ذكره، ص 83.

## ثانيا: العوامل المؤثرة على القيادة بالمشاركة

إن ممارسة القيادة بالمشاركة في المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل، والتي لها علاقة بالقائد والمرؤوسين وطبيعة التنظيم الداخلي للمؤسسة وكذا المحيط الخارجي لها. وفيما يلي نذكر أهم هذه العوامل:<sup>1</sup>

**شخصية القائد:** تلعب شخصية القائد دورا كبيرا في تحديد النمط القيادي الذي يتبع؛ فالقائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية يختلف عن ذلك المنعزل الحذر، إضافة إلى اختلاف كل شخص في القدرات والميول والمهارات وأسلوب الحديث والتفاعل مع الآخرين.

**الفروق الفردية للمرؤوسين:** هناك اختلاف في ميول، قدرات، أفكار، ثقافة وتصرفات البشر، وهذا بالطبع ما يشكل عاملا أساسيا في انتقاء النمط القيادي المناسب للتعامل مع تلك الفروق الفردية.

**حجم التنظيم:** يختلف نمط القيادة بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة والتي تحتوي على وحدات متعددة وأفراد كثيرين، فالتعامل مع المؤسسات صغيرة الحجم أسهل من تلك الضخمة معقدة التركيب.

**سياسة الدولة:** تشكل سياسة الدولة عاملا مهما في اختيار النمط القيادي المناسب؛ ففرض الرقابة من السلطات العليا، ووجود النظام المركزي أو اللامركزي وتفويض السلطة من حيث الأهداف والميزانية وسوق العمل وغيرها، تؤثر في تحديد نمط القيادة.

**المجتمع الخارجي:** تؤثر العادات والتقاليد وثقافة المجتمع، ومستوى المعيشة والسياسات المقبولة لدى المجتمع في اختيار النمط القيادي المناسب، وبالتالي تفرض سلطتها على القائد ليختار النمط الملائم.

**طبيعة العمل:** هناك اختلاف في طبيعة عمل الإدارات، فبعض الإدارات تسير بعيدا عن الروتين والضغوط وتتنظر إلى الأهداف بحد ذاتها، وتعمل بشكل سريع ومتطور لتحقيق الأهداف بأسرع وقت ممكن وأقل جهد، في حين هناك إدارات تمارس التسلسل والروتين وتتمركز السلطة كلها في يد الإدارة العليا، والمهام غير واضحة مما يدفع القيادة إلى اختيار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة العمل.

**خصائص النسق التنظيمي:** تؤثر طبيعة المواقف في تحديد نمط القيادة المناسب، فالمواقف المعقدة تحتاج إلى رؤية أكثر من شخص لتحليلها وفهمها بحيث تلاؤم النمط التشاركي، أما المواقف العادية والمتكررة فيلائمها النمط الأوتوقراطي.

<sup>1</sup> - عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص18.

### المطلب الثالث: تقييم ممارسة القيادة بالمشاركة في المؤسسة الاقتصادية.

تُعتبر القيادة بالمشاركة أحد أساليب القيادة التي تُمكن المؤسسة من تحقيق وتحسين أدائها في العمل. إلا أنّ ذلك لا ينفى وجود مجموعة من الصعوبات التي تُعيق تطبيقها الناجح. ويتم في المطلب التطرق لأهم إيجابيات ممارسة هذا النمط القيادي، لإضافة إلى توضيح أهم صعوبات تطبيقه.

#### أولاً: إيجابيات ممارسة القيادة بالمشاركة

حتى تنجح القيادة بالمشاركة في تحقيق أهدافها وإبراز أهميتها في المؤسسة، فمن الضروري أن تتحول إلى جزء مهم من فلسفة الإدارة بصورة عامة، بحيث يؤمن بها أفراد المؤسسة، فيتعلم المديرون طرق المشاركة في المعلومات وأساليب الإفصاح عنها، وآليات مشاركة القرارات وطرق وأساليب التوفيق بين كافة الآراء. وذلك بهدف الوصول لاتخاذ قرارات سليمة، وكذلك تعلم كيفية تهيئة الفرص للأفراد والمجموعات وتشجيع نموهم وتطورهم المهني والعلمي من خلال التقويم والتشجيع، وفي الوقت ذاته يتعلم المرؤوسون كيف تكون مشاركتهم فعّالة، وكيفية الاستفادة من حيز المشاركة المتاح لهم وكيف يتعاونون لتكوين فرق العمل، ومعايير العمل الجماعي الناجح، والتواصل الفعّال وتوفير ثقافة مناسبة حول ممارسة الشورى والتعاون فيما بينهم، والتشارك في القيادة والتفويض، والحقوق والواجبات<sup>1</sup>.

كما تؤدي القيادة بالمشاركة إلى توثيق روابط الأداء والثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، تصقل المواهب القيادية الأفراد وتُشعر العاملين بمكانتهم وأهميتهم في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: الصعوبات التي تواجه تطبيق القيادة بالمشاركة

تبقى عملية تطبيق وممارسة أي نمط قيادي يتميز بالديموقراطية في المؤسسات من الأمور التي تواجهه عدة صعوبات وعراقيل. وسيتم في هذا العنصر التطرق لأهم هذه الصعوبات:

**صعوبات مؤسسية:** يعود هذا النوع من الصعوبات إلى الثقافة أو المبادئ التي تسير عليها المؤسسة، ومن أمثلتها: منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة. وهذا بدوره سيؤثر على الجو العام السائد في المؤسسة، وهذه القيم ستجعل العاملين مجرد مأمورين، فإنّ هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي. وبناء على ما تقدم

<sup>1</sup> - القرشي عبد الله فهد، ممارسة القيادة بالمشاركة لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص62.

<sup>2</sup> - أحمد عبد الله الصباب ، عبد الحميد بن أحمد دياب، خالد بن عبد الرحيم ميمني، وشكيل أحمد حبيب، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوازم العلمية، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية ، 2010، ص264.



،فإنّه لابد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم القيادة بالمشاركة<sup>1</sup>.

صعوبات نابغة من المديرين أنفسهم: سبب هذه الصعوبات هو حرص القادة على السلطة، واعتقادهم أنّ تفويض السلطة سيؤدي إلى فقدانهم مناصبهم وبروز قادة آخرين وكل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم<sup>2</sup>.

صعوبات نابغة من الموظفين: ويرجع ذلك إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين، مع ضعف وسائل الرقابة، بالإضافة إلى وجود بعض الموظفين الذين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة من تفويض السلطة لهم وما يترتب على ذلك من أعباء<sup>3</sup>.

كما يمكن إدراج مجموعة أخرى من الصعوبات التي تعيق تبني القيادة بالمشاركة في المؤسسة، نذكر منها وهي:4

- ✚ أنها قد تأخذ وقت كبير من المؤسسة في الاجتماعات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛
- ✚ أنها قد تُستغل كوسيلة لتمير بعض القرارات التي تم الاتفاق عليها مسبقاً؛
- ✚ أنها قد تنتج عنها قرارات غير سليمة بسبب مشاركة جميع العاملين، والذين قد لا يكون لديهم الخبرة الكافية.
- ✚ أنها قد تتسبب في عدم صدور بعض القرارات الهامة بسبب عدم الاتفاق عليها.

<sup>1</sup> - القرشي عبد الله فهد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>2</sup> - لاحق حليلة يحي، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية، الحكومة للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 69.

<sup>3</sup> - أبو عيطة عبد الله عفيف، معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 38.

<sup>4</sup> - أشرف رياض، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 38.

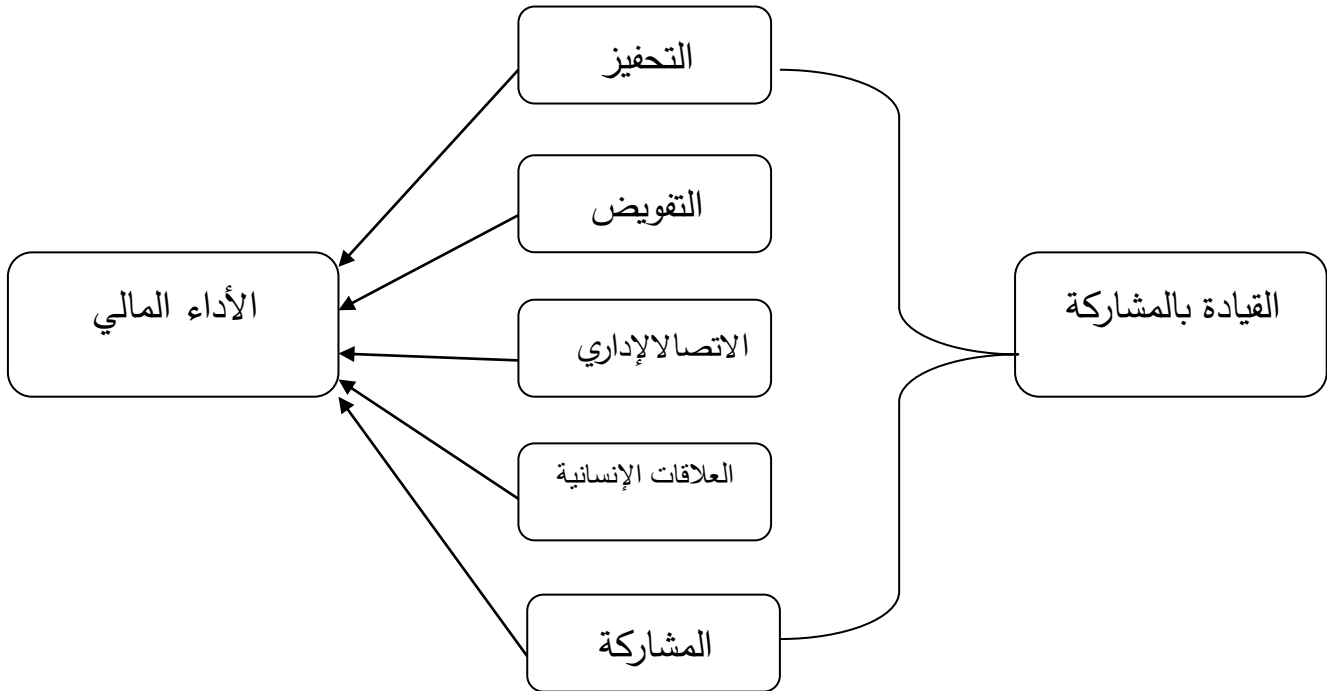
## المبحث الثالث: القيادة بالمشاركة كآلية لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر القيادة بالمشاركة من الأنماط القيادية التي تدعو إلى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة بأرائهم وأفكارهم، وإعطاء اقتراحات تساهم في تحسين ذرق العمل والابتكار في أدائه، لتحقيق بذلك للمؤسسة تميزها وبقاءها.

يُعتبر تحسين الأداء المالي من أهم الخطوات التي تعتمدها المؤسسات لتحسين أدائها الشامل. ويعتمد نجاح عملية تحسين الأداء المالي على مهارة مسيري المؤسسة في اختيار أفضل الأنماط القيادية التي قد تحقق ذلك، ويمكن أن تكون القيادة بالمشاركة من بين هذه الأنماط التي تحقق ذلك.

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

الشكل رقم (1-2): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين

## المطلب الأول: علاقة التحفيز بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يُعرف التحفيز على أنه المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز بالاستمرارية والتجديد<sup>1</sup>.

لذلك، يُعتبر نظام الحوافز من الأمور المهمة في الحياة المؤسسية والتي لها أثر كبير في تغيير طريقة أداء العمل. فتنوع الحوافز المقدمة للعاملين بين المكافآت المادية والحوافز المعنوية التي تُمنح على أساس مستوى الأداء، تجعلهم يسعون لتحسين مستوى أدائهم وزيادة جودته، وتدفعهم إلى البحث عن مختلف السبل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق نجاح مؤسستهم وتحسين أدائها المالي. فتنوع نظام الحوافز يؤدي إلى تنمية دوافع الفرد للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة إيماناً منه بحاجتها لتحسين أدائها المالي خطوة أساسية لتحسين أدائها الشامل، وذلك من خلال السعي للاستغلال الأمثل للسيولة المتوفرة لدى المؤسسة، والعمل على تقليل نسبة مديونيتها وزيادة استقلاليتها المالية، مع ضرورة عمل الأفراد جاهدين لتحسين علاقاتها الدائنية مع الموردين والزبائن بحيث يتم العمل على الموازنة بين عمليات التحصيل من الزبائن والتسديد للموردين، سعياً لعدم الإخلال بمبدأ "التحصيل قبل التسديد". كما يتم العمل على تحقيق التوازن في مؤشرات التوازن الوظيفي بتحقيق فائض في الخزينة.

لذلك يكون من الضروري على القائد التشاركي أن يتبنى نظاماً تحفيزياً يخلق بيئة تنافسية بين أعضاء مؤسسته، بحيث يسعى كل عضو لإظهار إمكانياته وطاقاته في أدائه لعمله، وتحقيق مساعي وأهداف المؤسسة.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

**"للتحفيز دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"**

<sup>1</sup>غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 9.

## المطلب الثاني: علاقة التفويض بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعرف التفويض بأنه نقل السلطة من الرئيس للمرؤوسين، مع تخويله صلاحية اتخاذ القرارات في المهام التي فوضها لهم وتحمل المسؤولية الناتجة عن امتلاك السلطة<sup>1</sup>.

فالتفويض يساهم في الإسراع في إصدار القرارات، وتخفيض التكاليف المالية للقرارات الإدارية<sup>2</sup>؛ فممنح الصلاحيات مرفقة بحرية اتخاذ القرارات يزيد من سرعة اتخاذ القرارات، وهذا ما يساعد بشكل كبير في زيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات والتحويلات التي تحدث في محيطها، ما يرفع من جودة أدائها ذلك من خلال تحسن بذلك جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة، لتزيد بذلك كميات الطلب عليها، فترتفع مبيعاتها وتزيد حصتها السوقية؛ كما أنّ تخفيض التكاليف يحقق ارتفاع في عوائدها وتحسنا في نتيجتها السنوية وبالتالي تحسنا في مركزها المالي، ومن ثمّ زيادة إمكانياتها الاستثمارية. كل هذه العناصر هي مؤشرات لأداء مالي ناجح.

هذا ما يجعل من الضروري على القائد التشاركي أن يُفوض بعضا من سلطاته للموظفين من أصحاب الكفاءات المهارات، حتى يستفيد من معارفهم ويتمكن من استخراج طاقاتهم الكامنة وأفكارهم الإبداعية التي تجعل عملهم متميزا وأداءهم رياديا، فالتفويض يبعث فيهما لشعور بالرضا والولاء والانتماء لقائدهم مؤسستهم، هذا ما يدفعهم لبذل أقصى مجهوداتهم لتحسين عملهم وتحسين مكانة وصورة مؤسستهم في السوق، ويزيد من سعيهم لتحقيق تميزها، ويكون تحسن أدائها المالي أحد المؤشرات لذلك.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" **للتفويض دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية** "

## المطلب الثالث: علاقة الاتصال الإداري بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعرف الاتصال الإداري بأنه اتصال متواجد داخل المؤسسة لأنه ينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة<sup>3</sup>. فهو يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها الأفكار بين الأفراد، داخل نسق اجتماعي معين مهما اختلف حجمه. هذه المعلومات التي تخص

<sup>1</sup> فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار بمصنع إيتار الجزائر للخزف بقلمة، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2009، ص 26.

<sup>2</sup> ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2012، ص 19.

<sup>3</sup> علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة، دار الكعبان، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 34-38.

أداء الأعمال، الخطط، الأهداف والاستراتيجيات وغيرها، بدون توفرها يكون من الصعب على العاملين تقديم مساهمات، والمشاركة في التخطيط وتحديد اتجاهات المؤسسة<sup>1</sup>.

لذلك، فإن فتح القائد التشاركي لقنوات الاتصال الحر بين كل العاملين في كل المستويات بحيث تتدفق المعلومات ويتم تبادل المعارف والتشارك فيها بينهم، للتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب واكتساب مهارات جديدة تساعدهم على إتقان عملهم وأدائه بكفاءة وبأساليب حديثة تُمكن من تحسين جودة العمل وجودة المنتج، ما يحقق تحسنا في معايير الأداء الشامل بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص؛ فتحسن جودة المنتج مثلا، تساهم في زيادة الطلب عليه وبالتالي ارتفاع قيمة المبيعات وزيادة العوائد والأرباح ما يمكن المؤسسة من تحسين نسب مديونياتها وزيادة قدرتها على الاستثمار، فتتحسن بذلك مؤشرات ونسب نشاطها وذلك بارتفاع معدلات دوران مخزوناتا، ومعدلات دوران زبائنها ومورديها، ليكون لهذا التحسن أثر على تحسن نسب ربحيتها ومردوديتها ومنه تحسن في قيمتها السوقية. هذا التابع في التأثير، هو نتيجة لأن هذه المؤشرات هي في علاقة تأثير متبادلة.

فالالاتصال الإداري يهدف إلى تحقيق التنسيق بين الأفراد، فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلون عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وبالتالي تفقد التنسيق فيما بينها، وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة<sup>2</sup>.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

**"للاتصال الإداري دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"**

<sup>1</sup> طباحي سناء، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 56.

### المطلب الرابع: علاقة العلاقات الإنسانية بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تُعرف العلاقات الإنسانية على أنها التفاعلات بين الأفراد، حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة. وهي أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معا بشكل منتج ومتعاون

بحيث يحقق التلاؤم بين أهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة ثانية<sup>1</sup>.

فتتمية القائد التشاركي لعلاقات صداقة وأخوة بين الموظفين، وإنشاء بيئة تتميز بالاحترام المتبادل والثقة ينمي فيهم روح المسؤولية والولاء لمؤسستهم، وهذا ما يدفعهم للعمل أكثر في سبيل تحقيق أهداف مؤسستهم التي تصبح أهدافهم أيضا، وذلك لأنّ لإحساسهم بالانتماء إليها. وها ما أكدته بن زاف جميلة، حيث اعتبرت أنّ العلاقات الإنسانية في مجالات العمل ترجع أهميتها إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان، وكذلك التكيف النفسي للفرد بما ينتج عنه من آثار كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها<sup>2</sup>.

ويمثل تحسين الأداء المالي أحد أهم أهداف المؤسسة، فهم بذلك يسعون لتحقيق هذا الهدف بكل الطرق الممكنة ويكون لتوجيهات قادتهم أهمية كبيرة في ذلك، فنظرا للثقة والعلاقات القوية التي تربطهم بقادتهم، يصبح هؤلاء القادة قدوة ومرشدين لهم، فهم بذلك يعملون على تنفيذ كل توجيهاتهم والسعي لإثبات كفاءتهم في العمل ومهاراتهم في أدائه. وبذلك يكون تحسين جودة المنتج والخدمة المقدمة، تحسين والبحث عن طرق مبتكرة لأداء العمل، السعي الجاد لإرضاء الزبائن، والتقليل من التكاليف وغيرها هي وسائل للوصول إلى الغاية المنشودة وهي تحسين الأداء المالي للمؤسسة بشكل خاص والأداء الشامل بشكل عام.

لذا على القائد التشاركي الاهتمام بجانب العلاقات الإنسانية بهدف الارتقاء بأداء العاملين في جو يسوده التقاهم والثقة المتبادلة.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" للعلاقات الإنسانية دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية "

<sup>1</sup> بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص58.

<sup>2</sup> بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 21، 2015، ص61.

### المطلب الخامس: علاقة المشاركة بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تُعرف المشاركة على أنها اشتراك كل العاملين بالمؤسسة في المساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة داخل المؤسسة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المؤسسة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر<sup>1</sup>. فزيادة الإنتاج هنا لا تعني زيادته من ناحية الكم فقط، بل تعني كذلك زيادة نوعيته والرفع من جودته، وهذا ما يجعل من منتجات وحتى خدمات المؤسسة ذات طلب عالٍ، وهذا سيؤدي إلى الرفع من مبيعاتها وزيادة عوائدها، فتتحسن مردوديتها وترتفع قدرتها على الاستثمار، وبالتالي تتمكن من تحسين مركزها المالي مع مرور الزمن وتحقق بذلك تحسناً في أدائها المالي.

وتتميز ثقافة المشاركة بقيم ومعتقدات وقواعد تشجع على العمل ضمن الفريق، تقدر الانجاز وتعترف به، وهذا ما يجعلها تساهم في توليد المعرفة لدى الموظفين وإدراكهم لفائدة المشاركة في إدارة المؤسسة وتخلق لديهم استعداد وقابلية للمشاركة في إدارتها مما يسمح بتطوير مهاراتهم ومعارفهم، مما يزيد من قدرتهم على إبداع أساليب جديدة لأداء العمل واستغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة وتحقيق أهداف مؤسستهم، وذلك، بتحسين المنتجات وتقديم خدمة أفضل للعملاء وبالتالي زيادة المبيعات وتحقيق نمو في الأرباح ومنه تحسين أدائها المالي.

لذلك ينبغي على القائد التشاركي أن يعطي الفرصة الكاملة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، إضافة إلى خلق جو عمل اجتماعي يساهم في تشجيع العاملين على العمل والمشاركة بكل مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

وبناء على كل ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

**"للمشاركة دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"**

<sup>1</sup>شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017، ص143.

# الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لدور القيادة بالمشاركة في تحسين

الأداء المالي في مؤسسة سوناريك - فرجوة



**تمهيد**

بعدها تم التعرف في الفصلين السابقين على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وكذا طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، يتم في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سوناريك. وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، هي:

**المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**

**المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة سوناريك وتحليل وضعها المالي؛**

**المبحث الثالث: 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، فإن الاختيار يقوم على أسلوب الاستنباط.

### أولاً: 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.<sup>1</sup>

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

تنقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين أساسيين هما المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري:<sup>3</sup>

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 أساسيين: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية.

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

<sup>1</sup> محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1999، ص52.

<sup>2</sup> وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010، ص2.

<sup>3</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص5.

### ثانياً: 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<sup>1</sup>. فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي: إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. والاستنباط نوعان:<sup>2</sup>

❖ **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 أيضاً أسلوبا الاستقراء و الإبعاد، التي يعتمد عليها الاستكشاف. فمن الناحية الإثباتية، سيعي الاستقراء أو الإبعاد ليس للبرهان، وإنما لإثبات روابط أو علاقات بين أشياء أو ظواهر، نتيجة للصرامة التي استنتجت بها يمكن اعتبارها افتراضات صحيحة من دون برهان أو إثبات مؤكّد<sup>3</sup>. ففي بحثنا حاولنا تبني أسلوب الإبعاد والافتراض الاستنباطي.

1- **أسلوب الإبعاد:** هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات مجتمع 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 الإستراتيجية في تحسين الأداء المالي. أي يكفيننا 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، يستخلص فرضيات تخص حالة مجتمع 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 إيماجها في النظرية.

<sup>1</sup> ديلة فاتح، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

22 فيفري 2010، ص13.

<sup>2</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>3</sup> ديلة فاتح، مرجع سبق ذكره، ص14.

## 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.

### أولاً: تقنية البحث

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

نستخدم في 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 أشكالاً 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<sup>2</sup>. لكن نظراً لعدم ضرورة العيش في وسط الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي تشاركهم حياتهم العملية من أجل دراستهم، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة، وهذا النوع من الدراسة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

<sup>1</sup> وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 2.

<sup>2</sup> موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه لنشر، الطبعة الثانية،

الجزائر، 2006، ص 184.

## ثانياً: مجتمع الدراسة

### 1- مجتمع الدراسة:

نقصد بمجتمع الدراسة كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة<sup>1</sup>. وسيتم في هذه البحث دراسة كامل المجتمع باعتبار أنه يمثل إطارات مؤسسة سوناريك، الذين يمثلون القيادات في هذه المؤسسة، حيث قدر عدد إطاراتها بـ 32 إطاراً.

وفيما يلي أهم خصائص مجتمع الدراسة مدرجة في الجدول رقم (3-1)، وذلك بالاعتماد على المعلومات الأولية للاستبيان. حيث تم توزيع 32 استمارة والتي تمثل عدد مفردات مجتمع الدراسة على إطارات مؤسسة سوناريك، تم استرجاعها كاملة، لكن وجدت استمارتين (2) غير صالحتين للدراسة نظراً لعدم اكتمال الإجابة على كل العبارات؛ لذلك سيتم تطبيق الدراسة على 30 استمارة.

### جدول رقم (3-1): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	19	63.3%
	أنثى	11	36.6%
	المجموع	30	100%
العمر	من 20 إلى 29 سنة	3	10%
	من 30 إلى 39 سنة	14	46.7%
	من 40 إلى 49 سنة	9	30%
	50 فأكثر	4	13.3%
	المجموع	30	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	10	33.3%
	ليسانس	17	56.7%
	ماستر	3	10%
	ماجستير أو دكتوراه	0	0%
	المجموع	30	100%
المستوى الوظيفي	مدير المؤسسة	0	0%
	نائب مدير	1	3.3%

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999، ص 89.

رئيس المصلحة	4	13.3%
إطار إداري	11	36.7%
رئيس قسم	3	10%
مساعد إداري	11	36.7%
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>
أقل من 5 سنوات	5	16.7%
من 5 إلى 10 سنوات	9	30%
من 11 إلى 16 سنة	9	30%
أكثر من 16 سنة	7	23.3%
<b>المجموع</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv24.

#### ✓ حسب الجنس

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من جنس الذكور بمجموع 19 إطار، أي ما يعادل 63.3% من مجتمع الدراسة. أما جنس الإناث فكان عددهم 11 أي ما يعادل 36.6% من مجتمع الدراسة.

#### ✓ حسب العمر

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 46.7%، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 30%، ومن ثم الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 13.3%، بينما تقدر نسبة الأفراد من 20 إلى 29 سنة بنسبة 10%.

#### ✓ حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد المجتمع هم موظفين ذو المستوى العلمي ليسانس بنسبة 56.7%، كما تقدر نسبة المستوى التعليمي الثانوي 33.3%، بينما تقدر نسبة الموظفين ذوي المستوى التعليمي ماستر ب 10%. في حين لم كانت نسبة مستوى الماجستير أو الدكتوراه في مؤسسة سوناريك مساوية للصفر.

#### ✓ حسب المستوى الوظيفي

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المجتمع كانت من ذوي مساعد إداري وإطار إداري بنسبة 36.7%، ثم رئيس مصلحة بنسبة 13.3%، ثم يليها رئيس قسم بنسبة 10% ورئيس قسم بنسبة 19%، ثم نائب مدير بنسبة 3.3%.

### ✓ حسب مدة العمل

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب أفراد المجتمع تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة بفئة من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 16 سنة بنسبة 30%، تليها فئة أكثر من 16 سنة بنسبة 23.3%، ثم فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 16,7%.

### ثالثاً: الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

#### 1- طبيعة البيانات المجمعة:

قبل بداية تطبيق أداة الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المذكرات التي قامت بإجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة سوناريك وذلك لصعوبة الذهاب للمؤسسة محل الدراسة نظراً للظروف الحالية حيث تمثل هذه البيانات بيانات كمية ونوعية تتعلق بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وطبيعة نشاطها وكل المعلومات المتعلقة بها، إضافة إلى شرح مفصل حول مهام و وظائف كل مديرية ومصلحة وكل مكتب 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 المكتملة، 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 انطلاقاً 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 للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

#### أ- الاستبيان:

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

والاستمارة عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة والعبارات المحددة والمرتبة ترتيباً موحها ومحدداً، يحضرها الباحث بعناية ويقدمها إلى مجموع المبحوثين من أجل الحصول على إجابات تتضمن معلومات وبيانات حول موضوع أو مشكلة بحثه.<sup>1</sup>

ومن مميزات الاستبيان ما يلي:<sup>2</sup>

- 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 المجتمع إلى نفس الأسئلة وب نفس الأسلوب.

وقد قمنا بتصميم استبيان كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف الإطارات وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان وقد مرت عملية انجازه بعدة مراحل. يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح؛

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

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

- توزيع الاستمارات على مجتمع 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 أبعاد القيادة بالمشاركة.

\* **المحور الثاني:** يتمحور حول الأداء المالي.

<sup>1</sup> 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 ديبغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2018، ص 211.

<sup>2</sup> فائز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2009، ص 68.



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).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:<sup>1</sup>

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 إلى 1,79	1,80 إلى 2,59	2,60 إلى 3,39	3,40 إلى 4,19	4,20 إلى 5
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 و موثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة أقل من (0,6) تكون المصدقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0,7) فإنّ المصدقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0,8)<sup>2</sup>؛

<sup>1</sup> طباحي سناء، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة: دراسة حالة مجموعة إيريس سات، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 213.

<sup>2</sup>Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inSfahan, UnpublishedMaster's Thesis, Lulea: University of Technology, Iran, p 54.

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 لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً؛

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  $(\pm 1)$ ، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أن التغيرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أن التغيرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي  $(1+)$ ، فهذا يشير إلى علاقة موجبة بالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ  $(1-)$ ، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أن التغيرات في المتغير المستقل تفسر (100%) من الاختلافات في المتغير التابع<sup>1</sup>. ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر 0,05 مستوى 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 استخدام 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<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2008، ص 134.

#### رابعاً- 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 تحديده من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

❖ **الصدق الظاهري:** لقد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (عدد من الأساتذة المتخصصين 06) من معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة وجامعة حمة لخضر الوادي. لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة آرائهم 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 مجتمع 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، بالإضافة إلى آراء 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	X1	-0.337	0.069
	2	X2	0.170	0.368
	3	X3	-0.209	0.269
	4	X4	** -0.702	0.000
أبعاد القيادة بالمشاركة	5	X5	* -0.409	0.025
	6	X6	0.194	0.304
	7	X7	0.325	0.079
	8	X8	* 0.448	0.013

0.001	** -0.454	X9	9		
0.000	** -0.632	X10	10		
0.685	0.077	X11	11		
0.001	** -0.560	X12	12		
0.000	** -0.650	X13	13		
0.000	** -0.823	X14	14		
0.000	** 0.599	X15	15		
0.000	** -0.721	X16	16		
0.000	** -0.841	X17	17		
0.000	** -0.717	X18	18		
0.460	-0.140	X19	19		
0.002	** -0.546	X20	20		
0.886	0.027	X21	21		
0.175	-0.255	X22	22		
0.016	* -0.436	X23	23		
0.274	0.212	Y1	24		المحور الثاني
0.564	0.112	Y2	25		
0.001	** -0.577	Y3	26		
0.939	0.015	Y4	27		
0.024	* -0.419	Y5	28		
0.008	** -0.485	Y6	29		
0.287	-0.204	Y7	30		
0.007	** -0.489	Y8	31		
0.265	-0.214	Y9	32		
0.149	-0.275	Y10	33	الأداء المالي	
0.028	* -0.408	Y11	34		
0.816	0.045	Y12	35		
0.006	** -0.499	Y13	36		
0.002	** -0.546	Y14	37		

0.000	** -0.626	Y15	38
0.000	** -0.613	Y16	39
0.001	** -0.574	Y17	40
0.045	* -0.375	Y18	41
0.612	-0.098	Y19	42

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss v 24

الارتباط دال عند مستوى: \*\*0.01

الارتباط دال عند مستوى: \*0.05

## 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 ألفا كرونباخ 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)<sup>1</sup>.

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)
التحفيز	4	0.756
التفويض	5	0.752
الاتصال الإداري	4	0.688
العلاقات الإنسانية	5	0.657
المشاركة	5	0.773
الاتجاه العام	23	0.671

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss v 24.

يتضح من الجدول رقم(3-4) أن معامل ثبات الدراسة(معامل ألفا كرونباخ) يقدر ب 0.756 لجميع عبارات البعد الأول والمتمثل في التحفيز، وهو معامل ثبات مرتفع. أما البعد الثاني والمتمثل في التفويض فقد بلغ معامل ثباته 0.752 وهو معامل ثبات مرتفع أيضا. في حين بلغ معامل ثبات البعد الثالث المتمثل في الاتصال الإداري 0.668 وهو معامل ثبات متوسط. أما البعد الرابع المتمثل في العلاقات الإنسانية فقد بلغ معامل ثباته 0.657 وهو معامل ثبات متوسط أيضا. أما البعد الخامس المتمثل في المشاركة فقد كانت

لقهومي محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم و التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص

معامل ثباته يقدر ب 0,773 وهو معامل ثبات مرتفع. أما معامل ثبات أداة الدراسة لجميع عبارات المحور الأول المتمثل في القيادة بالمشاركة فقد قدر ب 0.671 وهو معامل ثبات متوسط.

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	0.553
الاتجاه العام	19	0.553

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv24.

من خلال الجدول رقم (3-5) معامل ثبات الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) لجميع عبارات المحور الثاني "الأداء المالي" وهو (0.553) وهو معامل ثبات متوسط. من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن أداة الدراسة ذات ثبات متوسط وبالتالي فإن مصداقية و موثوقية البيانات المجمعة مقبولة.

### 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 و فترات الثقة وغير ذلك، ويعرف بأسماء مختلفة منها التوزيع الجرسى لكونه يشبه الجرس. وبدون ذلك الشرط لا يمكن تطبيق الاختبار من الناحية العملية.<sup>1</sup>

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).

<sup>1</sup> فهمي محمد شامل، مرجع سبق ذكره، ص 66.

الجدول رقم (3-6): اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القيادة بالمشاركة	0.351	-0.141
الأداء المالي	-0.839	0.231

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv24

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 ونشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- ✓ اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس الاعتمادية الثبات.
- ✓ معامل بيرسون للارتباط.

## المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة سوناريك وتحليل وضعها المالي

المؤسسة هي تنظيم إجمالي لها شخصية معنوية، وكيان قانوني هدفها يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من أجل تلبية حاجات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح من جهة أخرى، وحتى يتم ذلك يجب أن يكون تسيير جيد للمؤسسة، والذي يتوقف بالدرجة الأولى التي تحكم في المصاريف الخاصة بذلك الاستعمال. وبهذا سنتناول في هذا المبحث أربعة مطالب: وذلك من خلال التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة، عوامل الإنتاج في هذه الوحدة، الهيكل التنظيمي لها وفي المطلب الرابع نتعرف على الوضع المالي لها.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

أن دراسة مشروع إنشاء وحدة تركيب المدافئ المنزلية بفرجيوة ولاية ميلة كانت تحت إشراف ولاية جيجل باعتبارها إحدى دوائرها، لكن وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميلة إداريا وقد تأخر إنجاز هذا المشروع بسبب بعض المشاكل، واستأنفت الأشغال بالوحدة سنة 1982 وانتهت سنة 1992 أين انطلقت عملية الإنتاج الفعلية، حيث كان عدد عمالها 180 عاملا، وفي الوقت الحالي أصبح عدد عمالها 250 عاملا.

❖ **موقعها:** تقع وحدة فرجيوة سوناريك لصناعة الدافئ في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة، وما يقارب 42 كلم عن الطريق الوطني رقم 5 وبالتالي فإن الوحدة تحتل موقعا هاما وذلك لتوفير كل المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني، بحيث تتوسط ثلاث ولايات كبرى جيجل من الشمال، قسنطينة من الشرق، سطيف من الغرب.

❖ **مساحتها:** تتربع وحدة فرجيوة سوناريك على مساحة قدرها 11 هكتار، تتربع الورشات المكونة لها في مجموعاتها على مساحة مغطاة ب 2100 م.

### ❖ **التعريف بوحدة فرجيوة سوناريك.**

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة عبارة عن مؤسسة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني لها شخصية معنوية، ولها كيان قانوني يتمثل هدفها في إنتاج السلع والخدمات وذلك من أجل تلبية حاجات المجتمع من جهة، وتحقيق الربح والتنمية الوطنية من أخرى، وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الأمام.

### ❖ **أهمية وأهداف وحدة فرجيوة.**

### أولاً: أهمية وحدة فرجيوة

تتفرد وحدة فرجيوة بصناعة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخانات الماء على مستوى ولاية ميلة، وتلعب دورا اجتماعيا يتجلى من خلال مساهمتها في امتصاص البطالة وذلك بفتح مناصب شغل جديدة لاستيعاب أكبر عدد ممكن من شباب المنطقة بالإضافة إلى هذا تسهر الوحدة باستمرار على تحسين



الظروف الاجتماعية للعمال يقينا منها بأن الجانب الاجتماعي من شأنه تحسين مردودية الإنتاج والفعالية الاقتصادية وفي هذا المجال قامت الوحدة بالعديد من الأنشطة نذكر منها:

- ✓ تنظيم رحلات ترفيهية لأبناء العمال؛
- ✓ توزيع الأرباح على العمال بمناسبة ميلاد الوحدة؛
- ✓ تقديم مساعدات خيرية لفائدة الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوقين بالإضافة إلى المساعدات العادية للهيئات والمؤسسات الموجودة على التراب البلدي؛
- ✓ إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسات الرياضية بالوحدة.

### ثانياً: أهداف الوحدة

تتجسد أهداف الوحدة في النقاط التالية.

- ✓ إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني؛
- ✓ تطوير وتنمية الصناعات التحويلية والحديثة؛
- ✓ تغطية السوق الجهوي والوطني وتزويدها بالمواد المصنعة؛
- ✓ العمل على تحقيق الأهداف المسطرة في بداية السنة وتسويق ما تم إنتاجه؛
- ✓ ترقية الصناعة الكهرومنزلية في الجزائر من خلال استعمال تقنيات جديدة؛
- ✓ المساهمة في تكوين عمال متخصصين وذوي كفاءات عالية؛
- ✓ محاولة تحسين رقم الأعمال المحقق خلال المبيعات.

## المطلب الثاني: عوامل إنتاج وحدة سوناريك فرجيوة ونظام تصنيف مناصب العمل

### أولاً: عوامل إنتاج الوحدة.

تتوفر وحدة سوناريك بوحدة فرجيوة على عوامل للإنتاج تتمثل في.

✓ **العامل العادي:** تتوفر الوحدة على آلات وتجهيزات عديدة ومتنوعة في جميع ورشاتها من التقطيع

إلى التنظيف والدهن والتركيب ويرجع تاريخ أول استعمال إلى سنة 1992.

✓ **عامل التموين:** إن التموين بالمنتجات والمواد الأولية الهامة التي تدخل مباشرة في عملية الإنتاج هو

أحد المشاكل التي تعاني منها الشركات والمؤسسات الوطنية، فالمادة الأولية المستعملة لإنتاج جميع

أنواع المدافئ جزء منها من داخل الوطن والجزء الآخر مستورد من الخارج تقريبا من نفس المكان

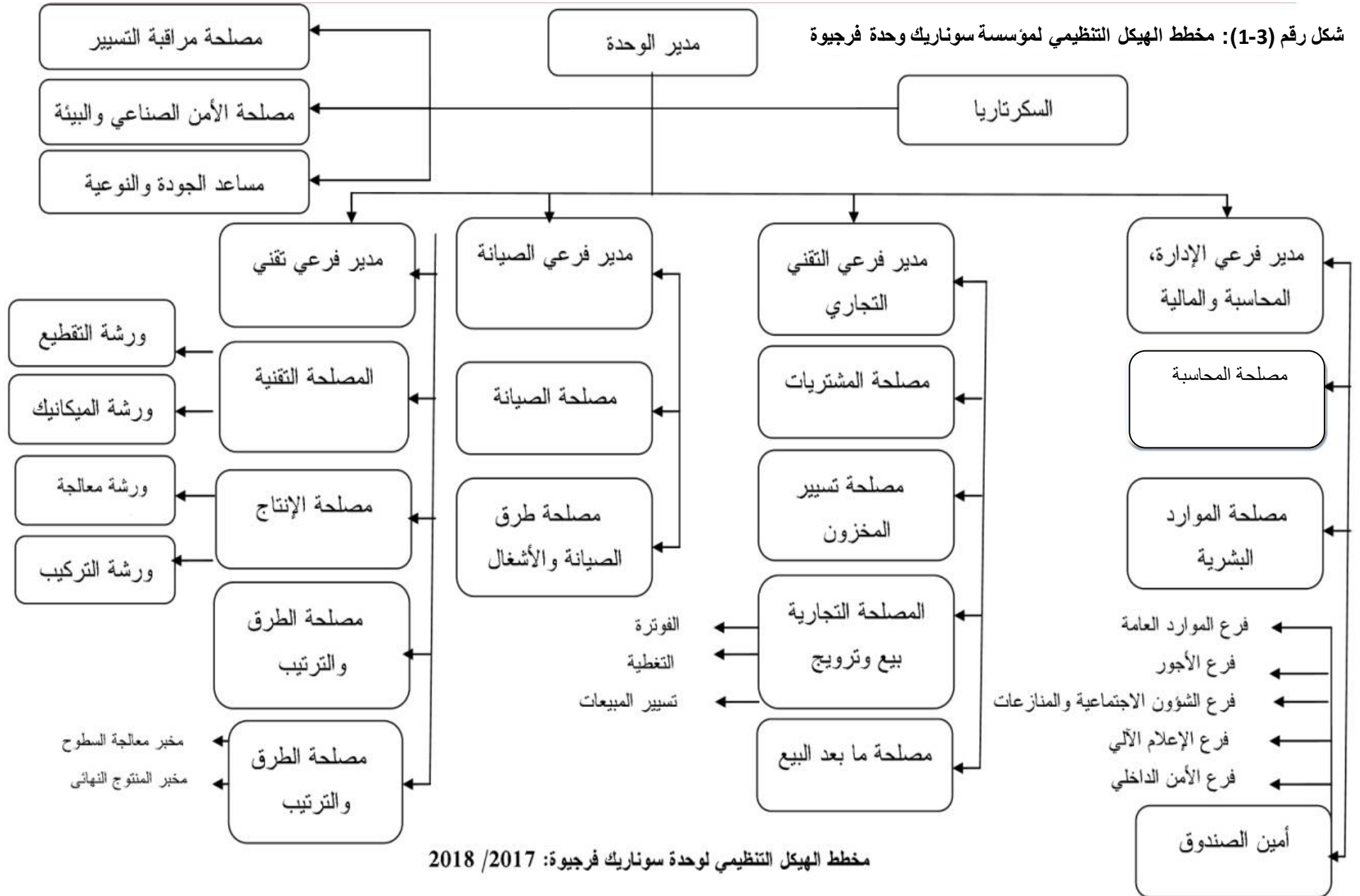
مثلا: المواد الكيماوية تستورد 100 بالمئة من الخارج وبالضبط من إيطاليا.

✓ **العامل البشري:** بلغ عدد العمال الكلي لوحدة سوناريك بفرجيوة سنة 2019 250 عامل.

## المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيوة سوناريك

### أولاً: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيوة سوناريك

الشكل رقم 1.3.: الهيكل التنظيمي لوحدة فرجيوة سوناريك



إن لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، لذلك حصرت وحدة فرجيوة على تنظيم أنشطتها وتوزيع مهامها دون أم تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها، وذلك ضمانا لتقديم أفضل المنتجات لزبائن وبأرقى الوسائل وأقصر وقت، وذلك وفقا للهيكل التنظيمي التالي:

### ثانيا: أهم مصالح وحدة فرجيوة ومهام كل منها.

يمكن إدراك مصالح وحدة سوناريك فرجيوة فيما يلي: المديرية العامة، دائرة الإنتاج، الدائرة تقنو تجارية، دائرة الإدارة المالية، ضمان النوعية والجودة.

#### 1. المديرية العامة: وهي الركيزة الأساسية للوحدة يمثلها الرئيس المدير العام الذي يعد المسؤول الأول

عن تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع، حيث يؤدي المهام الموكلة إليه بالتنسيق المباشر مع مكتب السكرتارية الذي تمثله السكرتيرة، فهي بمثابة اليد اليمنى للمدير، إضافة إلى التنسيق مع مصلحة المراقبة التسيير، يمكن حصر المهام التي يقوم بها المدير فيما يلي:

- المشاركة في اختيار الأهداف العامة؛
- السهر على أن يحترم كل مسؤول المسؤوليات المطلوبة منه؛
- توفير الوسائل المادية والمعنوية والبشرية لتسيير الوحدة؛
- الإمضاء والمصادقة على الوثائق المهمة ، المراقبة والمتابعة ، عمليات التنفيذ، إضافة إلى ترأس عقد الاجتماعات.

#### 2. دائرة الإنتاج: توجد فيها عدة ورشات منها ورشة التقطيع، ورشة الدهن والطلاء، وورشة التركيب،

تعمل هذه الورشات على تحسين نوعية الإنتاج من أجل المحافظة على رضا الزبون وفيما يلي توضيح لمهام كل ورشة.

✓ ورشة التقطيع: يتم فيها إحضار الحديد في شكله الخام، أي لفائف وصفائح يتم تقطيعها حسب القياسات وكذلك نزع الزوائد وإحداث الثقوب بالآلات الخاصة.

✓ ورشة الصناعة الميكانيكية: هنا تمر القطع السابقة بمجموعة من العمليات وهي:

- الضغط: ويكون من خلال آلات خاصة للضغط، حيث توضع مواد كيميائية فوق الصفائح المراد ضغطها لتسهيل العملية؛

- التلحيم: يتم فيها تلحيم بعض القطع مع بعض الصفائح المقطوعة مباشرة من الورشة الأولى.

✓ ورشة التنظيف والطلاء: يتم تنظيف كل ما تم صنعه في الورشة الثانية وتجفيف عبر آلة خاصة، ثم إدخال هذه القطع عبر حاملات داخل آلات مختصة لعملية الطلاء، وبعدها في فرن خاص تصل درجة حرارته 180 لجعل القطع ملساء.

✓ ورشة التركيب: في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله النهائي بعد المراقبة التامة ووضع المنتج في علبة خاصة، حيث أن 180 من العناصر التي تدخل في تركيب المدافئ المنزلية تصنع محليا، إضافة إلى القطع الأساسية التي تدخل في آلات الطبخ والتي يتم تركيبها في وحدة سي مصطفى بولاية بومرداس، أما 20 بالمئة من المادة الأولية يتم شراؤها من الخارج.

### 3. الدائرة تقنو تجارية: تتكون من مصلحتين وهما.

- مصلحة المشتريات المالية والعلاقات مع مختلف الموردين وتشمل تسيير المخازن ومخزن العتاد؛
- المصلحة التجارية: وتضم المبيعات، مخزن للمنتجات ومصلحة تقدم خدمات ما بعد البيع إضافة إلى مصلحة تسيير المخزونات.

### 4. دائرة الإدارة المالية: تنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح وهي:

✓ مصلحة المحاسبة: تشمل كل من المحاسبة العامة والتحليلية والصندوق، وهي وسيلة لمعرفة نتيجة أعمال المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة، ومن بين الوظائف التي تقوم بها هذه المصلحة.

- تمكن المؤسسة من معرفة دائنيها ومدينيها وتحديد وضعها المالي؛
- المساهمة في معرفة وتحديد الرسوم والضرائب؛
- تعتبر قاعدة التحليل المالي.

✓ مصلحة الوسائل العامة: وتشمل على مصلحة الوقاية والأمن والحظيرة حيث تسهر على حماية الموارد البشرية وأملاك المؤسسة.

✓ مصلحة الموارد البشرية: تسهر على تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية للعمال وتتكون من مكاتبين اثنين:

المكتب الأول مخصص لرئيس المصلحة والذي يشرف على المهام التالية:

- التسيير الحسن لإدارة العمال؛
- تنصيب العمال الجدد والمتعاقدين، العطل المرضية، والعطل الصيفية؛
- يدرس مع المدير ملفات العقوبة التي يقدمها مسؤول المصلحة؛
- يراجع مختلف الوثائق التي تستخدمها المصلحة ويصادق عليها إضافة إلى أعمال أخرى.

- المكتب الثاني خاص بمسؤول مصلحة الشؤون الاجتماعية، الذي يعتبر كوسيط اجتماعي بين العمال وصندوق الضمان الاجتماعي، حيث يهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العمال من مختلف الأخطار التي قد يتعرض لها، إضافة إلى ما يخص المنح العائلية والتعويضات.

5. **ضمان الجودة والنوعية:** تتكون من مخبر ومراقبة النوعية حيث تقوم بمراقبة المنتوجات وتحليل النتائج والإعلان عن أي عطب موجود وذلك باختيارات دقيقة، كما تعمل على إعطاء الإنتاج جودة ونوعية عالية، إضافة إلى مشاركتها في التنمية الاقتصادية.

### ثالثاً: نظام تصنيف مناصب العمل لمؤسسة سوناريك بوحدة فرجيو - ميلة

يتم تصنيف مناصب العمل من مختلف المجموعات والأصناف الاجتماعية المهنية، تكون كل مجموعة اجتماعية مهنية موضوع تعريف يركز على مواصفات الاختلاف التي تحتفظ بها المؤسسة.

ويتم تحديد المجموعات الاجتماعية المهنية وتصنيفاتها على النحو التالي:

**المجموعة الأولى:** وتشمل هذه المجموعة كل من ذوي المناصب

✓ عامل تنفيذ بسيط

✓ عامل تنفيذ مؤهل

✓ عمل تنفيذ جد مؤهل

**المجموعة الثانية:** وتشمل هذه المجموعة كل من ذوي المناصب

✓ عامل إتقان صغير

✓ عامل إتقان

✓ عامل إتقان ممتاز

أما بالنسبة للإطارات الإدارية للعاملين بالمؤسسة فتتكون من أربعة مجموعات:

**المجموعة الأولى:** إطار سامي يشغل كل من هذه المناصب جميع رؤساء الدوائر (دائرة مراقبة الجودة، دائرة الإدارة المالية، دائرة الإدارة المالية، التقنو تجارية.....الخ) ورؤساء المديریات الفرعية، المدير المكلف بالمؤسسة وهو الإطار المسير للمؤسسة.

**المجموعة الثانية:** إطار رفيع يشغل كل من هذه المناصب رؤساء المصالح، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية، المصلحة المحاسبية العامة.....الخ.

المجموعة الثالثة: إطار أول يشمل كل من هذه المناصب المهندسين، العاملين الحاصلين على شهادة ليسانس، إطار مكلف بتسيير الموارد البشرية.

المجموعة الرابعة: إطار تطبيق يشمل كل من رؤساء الأقسام، رؤساء الورشات.

### المطلب الرابع: تحليل الوضع المالي لمؤسسة سوناريك-فرجية

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لمؤشرات تقييم الأداء المالي، فإننا في هذا المطلب سوف نحاول حساب هذه المؤشرات، وذلك في محاولة للتعرف على واقع الأداء المالي في هذه المؤسسة.

#### أولاً: عرض القائم المالية لمؤسسة سوناريك

سيتم في هذا العنصر التعرف على الميزانية وجدول حساب النتائج لمؤسسة سوناريك لسلسلة زمنية مكونة من خمسة سنوات ابتداء من سنة 2013 إلى سنة 2017. وسنحاول من خلال هذا العرض التعرف على تركيبة الأصول والخصوم لهذه المؤسسة وكذا التعرف على كيفية تشكل النتيجة الصافية للسنة المالية.

**1- الميزانية:** يطلق على هذه القائمة أيضا قائمة المركز المالي، ولا يوجد اختلاف في تعريفها من طرف المحاسبين، حيث عرفت على أنها "صورة فوتوغرافية لوضعية المؤسسة في وقت ما، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة في جدول مكون من قسمين قسم به عناصر الأصول والأخر به عناصر الخصوم"<sup>1</sup>.

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

وفيما يلي عرض لميزانية مؤسسة سوناريك، بحيث يتم عرض جانب الأصول لخمس سنوات ابتداء من 2013 إلى 2017 في جدول واحد، ثم عرض جانب الخصوم لخمس سنوات أيضا ابتداء من 2013 إلى 2017 في جدول آخر.

<sup>1</sup> بن خروف جلييلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، جامعة البويرة، الجزائر، سنة 2008، ص 60.

الجدول رقم (3-7): الميزانية المالية لمؤسسة سوناريك (جانب الأصول) لسنوات من 2013 الى 2017

الوحدة: دج

2017	2016	2015	2014	2013	السنوات
المبالغ	المبالغ	المبالغ	المبالغ	المبالغ	الأصول
					أصول غير متداولة
					فارق الشراء
1019883	1253068	546874	156104	157049	تثبيات معنوية
	-	-	-	-	تثبيات عينية
443656556	443656556	443656556	449865945	449865945	أراضي
475780447	502688425	444570825	510738107	539341505	مباني
137690630	143095287	143923582	91194165	110704525	تثبيات عينية اخرى
1358411	-	-	-	-	تثبيات في شكل امتيازات
		512820			تثبيات مالية
					الأوراق مالية الكفوة
					مصالح أخرى ودعم مدنية والأصلية
					التثبيات المثبتة الأخرى غير السندات
					المثبتة التابعة لنشاط المحافظة
160803434	146017410	149082720	110946569	108130934	الأصول المالية غير المتداولة الأخرى
37071611	41113943	38913285	9206004	6170318	أصول ضريبية مؤجلة
<b>1257380975</b>	<b>1277824691</b>	<b>1221206666</b>	<b>1172106896</b>	<b>1214370277</b>	مجموع الأصول غير متداولة
					أصول متداولة
642403049	758593916	592259043	590538936	483300189	مخزونات جارية
	-	-	-	-	المستحقات والوظائف ذات صلة
					بالزبائن
277261609	385169770	313804076	402479381	272878682	الزبائن
3765347	5526576	20860273	48492179	27290077	مدنيين آخرين
22486202	15389953	278698	1635660	356520	الضرائب و الرسوم والمدفوعات
					مماثلة عن الأجر
					خطابات أخرى والتوظيف ذات الصلة
					الوفرات والاستيعاب
					الأصول المالية الأخرى
630905513	409618521	575338966	313157708	388421811	الجزينة
<b>1576821722</b>	<b>1574298739</b>	<b>1502541059</b>	<b>1356303867</b>	1172247281	مجموع الأصول المتداولة
<b>2834202697</b>	<b>2852123431</b>	<b>2723747725</b>	<b>2528410764</b>	<b>2386617559</b>	مجموع كلي للأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة



الجدول رقم (3-8): الميزانية المالية لمؤسسة سوناريك (جانِب الخصوم) لسنوات من 2013 إلى 2017

الوحدة: دج

المبالغ	المبالغ	المبالغ	المبالغ	المبالغ	الخصوم
					رأس المال الخاص
1786304967	1786304967	1786304967	1786304967	1786304967	رأس مال الشركة
					رأس مال المكتتب غير المستعان به
353402635	331762358	286768437	251270721	200043148	الأقساط والاحتياطات
39236361	39236361	39236361	39236361	39236361	فارق التقييم
					فارق المعادلة
80283615	68050276	107473921	76417715	115067572	النتيجة الصافية
64920542	63170942				رؤوس الأموال الخاصة الأخرى
					حصة الأقلية 1
<b>2324148123</b>	<b>2288524907</b>	<b>2219783688</b>	<b>2153229766</b>	<b>2140652050</b>	المجموع... 1
					<u>الخصوم الغير الجارية</u>
148000000	205430120	214454157	130361599	64938195	القروض والديون المالية
13524179	16094089				الضرائب المقدمة والمؤجلة
					ديون أخرى غير جارية
167322858	188685246	193669723	129860855	118550694	منتجات مقدمة سلفا
<b>328847038</b>	<b>410209458</b>	<b>408123880</b>	<b>260222454</b>	<b>183488890</b>	المجموع... 2
					<u>الخصوم الجارية</u>
33417492	59489092	33719821	37966315	20137651	الموردون والحسابات الملحقة
66676752	53554118	27780430	50859937	20444433	ضرائب
81113290	40345853	34339904	26132290	21894533	ديون أخرى
					خزينة الخصوم
<b>181207535</b>	<b>153389064</b>	<b>95840156</b>	<b>114958543</b>	<b>62476618</b>	المجموع... 3
<b>2834202697</b>	<b>2852123431</b>	<b>2723747725</b>	<b>2528410764</b>	<b>2386617559</b>	المجموع الكلي للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق المؤسسة

2- جدول حساب النتائج: يعرف النظام المحاسبي المالي حساب النتائج على أنه " بيان ملخص للأعباء و المنتوجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية. ولا يأخذ في الحساب تاريخ التسجيل أو تاريخ السحب. ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة) <sup>1</sup>. في الجدول الموالي يتم عرض جدول حسابات النتائج للسنوات الخمس محل الدراسة، ابتداء من 2013 إلى 2017.

### الجدول رقم (3-9): جدول حساب النتائج لمؤسسة سوناريك لسنوات 2013 الى 2017

الوحدة: دج

السنوات					العناصر
2017	2016	2015	2014	2013	
148383621	128894117	90576451	53192581	31132410	مبيعات البضائع
1187511928	1278685246	1356566229	1398666132	1182238773	منتجات مصنعة
20720957	12930617	7201012	13222056	20873392	مبيعات توفير الخدمات
					مبيعات الإنتاج
					منتجات الأنشطة الملحقة
					التخفيضات والنزيلات والمحسومات الممنوحة
<b>1512150863</b>	<b>142050998</b>	<b>150246465</b>	<b>126142547</b>	<b>123424458</b>	رقم الأعمال، صافي المبيعات المنتوجات الملحقة
73082634	36320436	45599710	79205112	3512557	منتجات مخزنة وغير موزعة
65525	92217	116861	502475	102050	الإنتاج المثبت
					إعانات الاستغلال
<b>1585299023</b>	<b>145692263</b>	<b>145698180</b>	<b>134113306</b>	<b>123083407</b>	إنتاج السنة المالية-1
128014852	113578692	82503162		25499955	مشتريات من السلع المباعة
766578787	700144656	667455932	45497093	601556519	مادة أولية
36268915	29767314	32953459	660033021	39001710	تمويلات أخرى
			34658150		تغييرات المخزون
					مشتريات الدارسات والخدمات
11599453	10253758	9390219	8260982	495435	استهلاكات أخرى
					تخفيضات وتنزيلات والمحسومات المتحصل عليها من المشتريات
8181357	7923249	4385850	6369900	6208299	التقاويل العام
4218238	3532120	4785600	6231310	2888940	الموقع
3023607	4191750	4100872	3837563	4452013	الخدمات المصلحية
4336494	6573448	7117857	4955802	4705697	الصيانة وإصلاحات والرعاية أقساط التأمينات

<sup>1</sup>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد19، قرار مؤرخ في رجب 23 عام 1929 الموافق ل 26 يوليو سنة 2008، المادة 230، 1، ص 2.

	1898221	3526138	12267186	13487227	العاملين الخارجين عن المؤسسة
10549709	4537290	3316599	3521795	5232581	أجور الوسطاء والأنعاب
5229144	5855711	5800815	7358857	8957058	الإعلان
11207682	6937186	8210845	9508460	13487227	التنقلات والمهمات والاستقبالات
18998753	21802030	17615035	8994356	6959180	خدمات أخرى
<b>1002705342</b>	<b>916995431</b>	<b>863241882</b>	<b>802983406</b>	<b>719444620</b>	استهلاك السنة المالية-2
<b>5725936800</b>	<b>539927203</b>	<b>593739908</b>	<b>538149650</b>	<b>511389448</b>	القيمة المضافة-3
405456072	409199975	372972903	365721953	332409981	أعباء المستخدمين
21012297	19212989	21612695	21045652	21002450	ضرائب ورسوم ومدفوعة مماثلة
<b>156125310</b>	<b>111514238</b>	<b>199154309</b>	<b>151382044</b>	<b>157977015</b>	إجمالي فائض الاستغلال-4
35325998	36811872	44698243	10470340	36370400	المنتجات العملية الأخرى
6645863	4714634	59809719	3066389	13620439	الأعباء العملية الأخرى
89251661	69735872	126286289	71809036	85900366	بدل الإهلاك
					توفير
					خسائر قيمة
19157728	25514032	61819427	15809309	18517393	استرجاع عن خسائر قيمة وتوفير
<b>114711512</b>	<b>99389637</b>	<b>119575972</b>	<b>102786268</b>	<b>113344003</b>	النتيجة العملية-5
1902389	3489934	1440916	3471050	1498886	منتجات مالية
7490872	9528955	8764336	3176434	4817163	أعباء مالية
<b>5588483</b>	<b>6039021</b>	<b>7323419</b>	<b>294616</b>	<b>3318276</b>	النتيجة المالية-6
<b>109123029</b>	<b>93350616</b>	<b>112252552</b>	<b>103080885</b>	<b>110025727</b>	النتيجة العادية قبل الضرائب- 7
					عناصر غير عادية_ منتجات_
					عناصر غير عادية_ أعباء_
					النتيجة غير العادية-8
25084867	24555482	34485912	29698856	1128472	الضرائب على النتائج وما يمثلها
3754547	744857	29707281	3035686	6170318	ضرائب مؤجلة
<b>80283615</b>	<b>68050276</b>	<b>107473921</b>	<b>76417715</b>	<b>115067572</b>	النتيجة الصافية لسنة المالية- 9

## ثانياً: تحليل الميزانية من خلال النسب المالية

في هذا العنصر سنقوم بحساب مجموعة من النسب المالية، حتى تساعدنا في تشخيص الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة.

1. **نسب السيولة:** تعرف السيولة على أنها قدرة المؤسسة على الحصول على النقد، حيث تقيس هذه النسب درجة توفر النقد لسداد الديون قصيرة الأجل. وفي الجدول الموالي، سيتم توضيح كيفية حساب هذه النسب، بالإضافة إلى حساب قيمها خلال السنوات الخمس للدراسة.

### الجدول رقم (3-10): حساب نسبة السيولة لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

النسبة	كيفية حسابها	2013	2014	1015	2016	2017
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة / الديون القصيرة الأجل	18,76	11,79	15,67	10,26	5,15
نسبة السيولة المختصرة	الأصول المتداولة - المخزون/الديون القصيرة الأجل	11,02	6,66	9,49	5,31	5,15
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة /الديون القصيرة الأجل	6,21	2,72	6,00	2,67	3,48

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

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ نسب السيولة مرتفعة جداً، أي أنّ هناك مبالغة في الاحتفاظ بالسيولة في هذه المؤسسة، وهذا ما قد يجعلها تضيع فرص استثمارية، فنقل عائداتها وترتفع تكاليفها. كما تدل هذه النسب -بشكل مبدئي- على عدم إتزان في علاقة المؤسسة الدائنية مع عملائها ومورديها، والتي سنؤكد منها عند حساب معدلات دوران الزبائن والموردين. وفيما يلي تفصيل لكل نسبة من نسب السيولة.

**نسبة السيولة العامة:** نلاحظ من خلال الجدول أنّ نسبة السيولة العامة من 2013 إلى 2014 انخفضت، وذلك يرجع لارتفاع قيمة الديون قصيرة الأجل سنة في 2014، حيث كانت سنة 2013 تقدر بـ 18,76 وفي سنة 2014 انخفضت إلى 11,79. أما من سنة 2014 إلى 2015، فقد ارتفعت ثانية، حيث أصبحت سنة 2015 تقدر بـ 15,67، ويرجع ذلك إلى انخفاض قيمة الديون قصيرة الأجل. ومن سنة 2015 إلى 2016 انخفضت حيث لتقدر بـ 10,26، واستمرت في الانخفاض حيث قدرت سنة 2017 بـ 8,70، وذلك لارتفاع قيمة الديون قصيرة الأجل من جديد بما يزيد عن الارتفاع في قيمة الأصول المتداولة.

نسبة السيولة المختصرة: نلاحظ من خلال الجدول السابق في سنة 2013 قدرت بـ 11,02، وفي سنة 2014 انخفضت إلى 6,66، أما في سنة 2015 عاودت الارتفاع بمقدار أقل من سنة 2013، حيث قدرت بـ 9,49. وفي سنتي 2016 و 2017 انخفضت إلى 5,31 و 5,15 على التوالي.

نسبة السيولة الفورية: نلاحظ من خلال الجدول في سنة 2013 كانت مرتفعة مقارنة بسنة 2014 حيث قدرت بـ 2,72، أما في سنة 2015 شهدت ارتفاع حيث قدرت بـ 6,00، أما في سنة 2016 انخفضت بـ 2,67، أما في سنة 2017 شهدت ارتفاع و قدرت بـ 3,48.

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

وفي الجدول الموالي، سيتم توضيح كيفية حساب هذه النسب، بالإضافة إلى حساب قيمها خلال السنوات الخمس للدراسة.

**الجدول رقم (3-11): حساب نسب النشاط لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة**

النسبة	كيفية حسابها	2013	2014	2015	2016	2017
مدة دوران الزبائن	الزبائن والحسابات المماثلة/مبيعات السنوية متضمنة الرسم. 360	668,84 يوم	965,24 يوم	631,84 يوم	820,28 يوم	55,46 م
مدة دوران الموردين	الموردون والحسابات المماثلة/مشتريات متضمنة الرسم. 360	238,90 يوم	0	123,64 يوم	158,45 يوم	55,46 يوم
معدل دوران الأصول	رقم الأعمال/مجموع الأصول	0,10	0,04	0,05	0,04	0,53
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال /مجموع الأصول الثابتة	0,10	0,10	0,12	0,11	1,20
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة /الأصول الثابتة. 100	191,38 %	205,9 %	215,18 %	211,19 %	210,99 %
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة/الأصول الثابتة. 100	176,27 %	183,70 %	181,76 %	179,09 %	184,84 %

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

**مدة دوران الزبائن:** من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أنّ قيم مدة دوران الزبائن مرتفعة جدا خلال سنوات الدراسة، وهذا يدل على بطء في دوران الذمم المدينة، أي بطء في سرعة تحولها إلى نقدية، ما يعني عدم كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها لدى الغير؛ فبالرجوع إلى الجدول رقم (3-7) للميزانية المالية (جانب الأصول)، نجد أنّ قيمة حساب الزبائن والحسابات الملحقة به مرتفعة جدا. وهذا ما تؤكد نسبة السيولة والتي كانت قيمها مرتفعة.

**مدة دوران الموردون:** من خلال ملاحظة الجدول أعلاه يتضح أنّ قيم مدة دوران الموردين مرتفعة، يدل على سرعة المؤسسة في سداد التزاماتها في الأجل القصير، أي أنّ السيولة المالية للمؤسسة على المدى القصير مرتفعة، وهذا ما تم التأكد منه عند حساب نسب السيولة. ونجد أنّ مدة دوران الموردون خلال سنة 2014 كانت مساوية للصفر، نظرا لأنّ قيمة المشتريات الآجلة لنفس السنة كانت مساوية للصفر، وقد يرجع السبب إلى أنّ المؤسسة قامت بعمليات الشراء والدفع الفوري دون اللجوء إلى الشراء بأجل، نظرا لتوفر السيولة الكافية لديها.

**معدل دوران الأصول:** نلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ في سنة 2013، كل واحد وحدة نقدية مستثمرة من الأصول، قد ساهمت في تحقيق 0,10 وحدة نقدية من رقم الأعمال. وفي سنة 2014 انخفض قيمة رقم الأعمال المحقق من استثمار الأصول مقارنة بسنة 2013، واستمرت في الانخفاض إلى غاية سنة 2016، ثم عاودت الارتفاع في سنة 2017. وعلى العموم، فإنّ قيمة هذا المعدل خلال سنوات الدراسة كانت منخفضة، ما يدل على ضعف نشاط المؤسسة، وقلة قيمة مبيعاتها مقارنة بالأصول التي تمتلكها. وهذا يرجع لعدم كفاءتها في استغلال أصولها، خاصة أصولها المتداولة، وهذا ما تم تأكيده عند حساب نسب السيولة.

**معدل دوران الأصول الثابتة:** من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّه في سنة 2013 حققت المؤسسة مبيعات تقدر بـ 0,10 وحدة نقدية لكل وحدة نقدية مستثمرة من الأصول الثابتة، وبقيت نفسها في سنة 2014، لترتفع سنة 2015 إلى 0,12 وحدة نقدية مبيعات لكل وحدة نقدية من الأصول الثابتة، ثم عاودت الانخفاض سنة 2016 إلى 0,11 وحدة نقدية، وفي سنة 2017 ارتفعت إلى 1,20 وحدة نقدية من المبيعات لكل وحدة نقدية من الأصول الثابتة. وعلى العموم فإنّ، معدل العائد المحقق من استثمار الأصول الثابتة كان أكبر من معدل العائد المحقق من مجموع الأصول ككل، وهذا يؤكد أنّ الأصول المتداولة هي التي كانت لها تأثير أكبر على تخفيض قيم معدل دوران الأصول، وهذا راجع غلى أنّ قيمتها كبيرة ومبالغ فيها، ما يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها عند احتساب نسب السيولة، أي أنّ هناك مبالغة في الاحتفاظ بالسيولة.

**نسبة التمويل الدائم:** من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ الموارد الدائمة غطت الأصول الثابتة لسنة 2013 بنسبة 191,38%، وفي سنة 2014 ارتفعت هذه التغطية إلى 205,90%، واستمرت في الارتفاع سنة 2015 حيث وصلت إلى 215,18%، لتشهد انخفاضا في سنة 2016، حيث وصلت إلى 211,19%

واستمر هذا الانخفاض في سنة 2017. وعلى العموم، فإن نسبة التمويل الدائم جيدة، حيث تمكنت المؤسسة من تغطية كل أصولها الثابتة باستخدام أموالها الدائمة، ما يحقق لها هامش أمان، ويمكنها من تحقيق رأس مال عامل موجب، وهذا ما سيتم التأكد منه عند احتساب رأس المال العامل.

**نسبة التمويل الخاص:** نلاحظ أن الأموال الخاصة غطت الأصول الثابتة في جميع السنوات أيضا، وهذا يعني أن المؤسسة تمتلك أموال خاصة تجعلها قادرة على تغطية جميع أصولها الثابتة ويبقى جزء كبير من هذه الأموال الخاصة ليغطي الأصول المتداولة. رغم أن هذه النسبة تدل على وجود هامش أمان للمؤسسة وأنه ليس لديها إشكال في تغطية أصولها الثابتة من أموالها الخاصة، إلا أنها مبالغ فيها، وذلك له جانب سلبي وهو أن كل الديون طويل الأجل التي تحصلت عليها المؤسسة والتي تتميز بتكاليفها العالية -نسب الفوائد- لا تقوم باستثمارها في اكتساب أصول ثابتة، بل هي تستخدمها لتغطية أصول الأجل القصير، وهذا ما سيتسبب لها مشاكل مستقبلا، تتمثل في عدم قدرتها على تسديد هذه الالتزامات طويلة الأجل إضافة إلى تكاليفها المرتفعة، وذلك لأن الأرباح التي تحققها الأصول المتداولة لا تتوقف مع تكاليف الديون قصيرة الأجل على عكس عوائد الأصول الثابتة التي تكون مرتفعة.

### 3. نسب المديونية: تقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة في التمويل على أموالها الخاصة.

وفي الجدول الموالي، سيتم توضيح كيفية حساب هذه النسب، بالإضافة إلى حساب قيمها خلال السنوات الخمس للدراسة.

#### الجدول رقم (3-12) : حساب نسبة المديونية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

النسبة	كيفية حسابها	2013	2014	2015	2016	2017
نسبة الاستقلالية المالية في التمويل الدائم	الأموال الخاصة/ الموارد الدائمة. 100	92,10%	89,21%	84,46%	84,79%	87,60%
نسبة الاستقلالية المالية في التمويل العام	الأموال الخاصة/ مجموع الخصوم. 100	89,69%	85,16%	81,49%	80,23%	82%
نسبة السيولة الآجلة	مجموع الديون/مجموع الخصوم. 100	10,30%	14,83%	18,50%	19,76%	17,99%

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

نسبة الاستقلالية المالية في التمويل الدائم: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على أموالها الخاصة في تمويلها الدائم، حيث تفوق النسبة في كل سنوات الدراسة 80%.

هذا ما تم تأكيده عند حساب نسبة التمويل الدائم ونسبة التمويل الخاص. من خلال هذه القيم يمكن القول أنّ المؤسسة مستقلة مالياً.

نسبة الاستقلالية في التمويل العام: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ هذه النسبة تؤكد ما تم قوله حول النسبة السابقة، حيث أنّ المؤسسة مستقلة مالياً، وذلك لأنّ نسبة أموالها الخاصة إلى مجموع الخصوم ككل تفوق 80% في كل سنوات الدراسة.

نسبة السيولة الآجلة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير على التمويل الخارجي، حيث لم تتعدى نسبته 20% في السنوات الخمس للدراسة.

4. نسب المردودية: هي نسب تقيس قدرة الأموال الموظفة على تحقيق عوائد مالية بصفة مستمرة، وتعطي صورة عن مدى كفاءة المؤسسة.

وفي الجدول الموالي، سيتم توضيح كيفية حساب هذه النسب، بالإضافة إلى حساب قيمها خلال السنوات الخمس للدراسة.

#### الجدول رقم (3-13) حساب نسبة المردودية لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة.

النسبة	كيفية حسابها	2013	2014	2015	2016	2017
المردودية الاقتصادية	الفائض الإجمالي للاستغلال/الأصول الاقتصادية	0,066	0,060	0,073	0,0390	0,055
المردودية التجارية	النتيجة الصافية /رقم الأعمال السنوي الصافي	0,093	0,060	0,072	0,048	0,053
المردودية المالية	النتيجة الصافية للسنة المالية/الأموال الخاصة	0,0537	0,0355	0,0480	0,0297	0,0345

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

المردودية الاقتصادية: من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ نسبة المردودية الاقتصادية خلال سنوات الدراسة كانت ضعيفة، وهذا يرجع لعدم كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتوليد الأرباح. هذا ما تم التأكد منه عند حساب نسب المديونية، حيث لاحظنا أنّ مؤسسة سوناريك لا تستغل مواردها الداخلية والخارجية أحسن استغلال ولا تستخدمها بالطريقة الصحيحة.



المردودية التجارية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ قيم المردودية التجارية جاءت ضعيفة أيضا، وهذا ما يؤكد ضعف كفاءة المؤسسة محل الدراسة في تحقيق أرباح من مبيعاتها، كما تدل على ضعف قيمة مبيعاتها.

المردودية المالية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ مردودية الأموال الخاصة لهذه المؤسسة ضعيفة جدا خلال كل سنوات الدراسة، وهذا يرجع لسوء استغلال واستثمار الأموال الخاصة كما ذكرنا سابقا.

### ثالثا: تحليل مؤشرات التوازن المالي

1. رأس مال العامل الصافي الإجمالي: يعتبر رأس المال العامل الفرق بين الأصول غير الجارية والخصوم غير الجارية للمؤسسة. وسوف نوضح في الجدول التالي كيفية حساب رأس المال العامل.

الجدول رقم (3-14) حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

2017	2016	2015	2014	2013	كيفية حسابه	البيان
1395614186	1420909674	1406706902	1241345324	1109770663	الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة	رأس المال العامل الصافي الإجمالي

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ رأس المال العامل الصافي الإجمالي للمؤسسة محل الدراسة موجب، ما يعني أنّها تمكنت من تغطية جميع أصولها الثابتة بواسطة أموالها الدائمة. وهذا ما يؤكد النتائج المتوصل إليها عند حساب نسب المديونية.

2. احتياج رأس مال العامل: هو ذلك الجزء من الاحتياجات الدورية التي لم يغطي من طرف الديون

قصيرة الأجل، وفي الجدول الموالي سنوضح كيفية حساب احتياجات رأس المال العامل.

الجدول رقم (3-15) حساب الاحتياج من رأس المال العامل لمؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

2017	2016	2015	2014	2013	كيفية حسابه	البيان
764708674	1011291154	831361937	928187616	721348852	(الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الخصوم الجارية - السلفات المصرفية)	احتياج رأس المال العامل

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

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم احتياجات رأس مال العامل موجبة في كل سنوات الدراسة، ما يعني أنّ هناك عجزاً في تمويل دورة الاستغلال، حيث يكون من الضروري تغطية هذا العجز باستخدام رأس المال العامل الصافي الإجمالي، حتى لا تقع المؤسسة في حالة العجز في خزانة المؤسسة. ومن ملاحظة قيم رأس المال العامل الصافي، نجد أنها أكبر من قيم الاحتياج في رأس المال العامل الصافي، ما يعني أنّ المؤسسة قادرة على تغطية هذا العجز، هذا ما سنؤكد لنا قيم الخزانة الصافية الإجمالية في الجدول الموالي.

**3. الخزانة الصافية الإجمالية:** تعتبر الخزانة من القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة. والجدول الموالي يوضح كيفية حساب خزانة المؤسسة وقيمتها.

### الجدول رقم (3-16) حساب خزانة مؤسسة سوناريك وحدة فرجيوة

البيان	كيفية حسابه	2013	2014	2015	2016	2017
الخزانة	القيم الجاهزة - السلفات المصرفية	388421811	313157708	575338966	409618521	630905513

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

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ قيم خزانة المؤسسة خلال السنوات الخمس للدراسة كانت موجبة، أي في حالة فائض. أي أنّ هناك فائض في رأس المال العامل.

بصفة عامة يمكن القول أنّ رغم أنّ المؤسسة في حالة توازن حسب التحليل الوظيفي، وذلك لتوفر شروط التوازن الوظيفي، إلا أنّ المبالغة في الاحتفاظ بالسيولة وفقاً لما تم تأكيده عند حساب نسب السيولة، يكون له أثاره السلبية مستقبلاً، والتي ظهرت البعض منها في ضعف مردوديتها وقلة ربحيتها، إضافة على ضعف في نشاطها راجع لسوء استخدامها لأموالها الخاصة من جهة وسوء استثمارها للسيولة المتاحة لديها من جهة أخرى.

## المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة والخاصة بدور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي، وذلك بعد استطلاع آراء أفراد مجتمع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، من خلال إجاباتهم على الاستبيان، بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

### 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 والمستخدمه لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات. وفيما يلي تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة.

#### أولاً: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول المحور الأول "أبعاد القيادة بالمشاركة"

للتعرف على واقع أبعاد القيادة بالمشاركة في مؤسسة سوناريك، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على عبارات المحور الأول والمتمثلة في أبعاد القيادة بالمشاركة وهي: التحفيز، التفويض، الاتصال الإداري، العلاقات الإنسانية والمشاركة.

ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (04) عبارات في البعد الأول هي على التوالي العبارات رقم: (01)، (02)، (03)، (04)؛ وعبارات البعد الثاني (05)، هي كالتالي: العبارات (06)، (07)، (08)، (09)؛ ثم أربع عبارات للبعد الثالث، كانت كالتالي: العبارات (10)، (11)، (12)، (13)؛ تليها خمس عبارات للبعد الرابع، وهي كالتالي: العبارات (14)، (15)، (16)، (17)، (18)؛ وفي البعد الخامس توجد خمس عبارات، وهي: العبارات (19)، (20)، (21)، (22)، (23). وذلك لتحديد مدى تبني مؤسسة سوناريك لأبعاد القيادة بالمشاركة من أجل قياس مستوى الأداء المالي لها.

جدول رقم(3-17): استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد القيادة بالمشاركة

الترتيب	الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الأول	
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
2	موافق تماما	0.817	4.43	0	1	3	8	18	X1	
				%0	%3.3	%10.0	%26.7	%60.0		
1	موافق تماما	0.430	4.77	0	0	0	7	23	X2	أولاً: التحفيز
				%0	%0	%0	%23.3	%76.7		
14	موافق	0.937	3.47	0	4	13	8	5	X3	
				%0	%13.3	%43.3	%26.7	%16.7		
19	محايد	1.062	3.10	4	1	15	8	2	X4	
				%13.3	%3.3	%50.0	%26.7	%6.7		
3	موافق	0.747	4.17	0	0	6	13	11	X5	
				%0	%0	%20.0	%43.3	%36.7		
12	موافق	0.675	3.60	0	1	12	15	2	X6	ثانياً: التفويض
				%0	%3.3	%40.0	%50.0	%6.7		
6	موافق	0.805	3.80	0	1	10	13	6	X7	
				%0	%3.3	%33.3	%43.3	%20.0		

8	موافق	0.935	3.77	0	4	5	15	6	X8	ثالثا: الاتصال الإداري
				%0	%13.3	%16.7	%50.0	%20.0		
22	محايد	0.858	2.77	1	12	10	7	0	X9	
				%3.3	%40.0	%33.3	%23.3	%0		
15	موافق	1.074	3.47	0	8	5	12	5	X10	
				%0	%26.7	%16.7	%40.0	%16.7		
4	موافق	0.640	4.07	0	0	5	18	7	X11	
				%0	%0	%16.7	%60.0	%23.3		
7	موافق	0.961	3.80	0	4	5	14	7	X12	
				%0	%13.3	%16.7	%46.7	%23.3		
16	موافق	1.305	3.43	4	2	8	9	7	X13	
				%13.3	%6.7	%26.7	%30.0	%23.3		
21	محايد	1.129	2.97	4	4	14	5	3	X14	
				%13.3	%13.3	%46.7	%16.7	%10.0		
10	موافق	0.479	3.67	0	0	10	20	0	X15	
				%0	%0	%33.3	%66.7	%0		
5	موافق	0.607	3.90	0	0	7	19	4	X16	
				%0	%0	%23.3	%63.3	%13.3		
9	موافق	0.837	3.70	0	4	4	19	3	X17	
				%0	%13.3	%13.3	%63.3	%10.0		
13	موافق	0.776	3.53	0	5	4	21	0	X1	رابعا العلاقات العامة

				%0	%16.7	%13.3	%70.0	%0			
23	محايد	0.964	2.63	5	6	14	5	0	X19	خامسا: المشاركة	
				%16.7	%20.0	%46.6	%16.7	%0			
20	محايد	0.964	2.97	0	14	3	13	0	X20		
				%0	%46.7	%10.0	%43.3	%0			
18	محايد	0.805	3.20	0	7	10	13	0	X21		
				%0	%23.3	%33.3	%43.3	%0			
11	موافق	0.850	3.63	0	5	3	20	2	X22		
				%0	%16.7	%10.0	%66.7	%6.7			
17	محايد	0.774	3.23	0	6	11	13	0	X23		
				%0	%20.0	%36.7	%43.3	%0			
<b>موافق</b>		<b>0.943</b>	<b>3.77</b>	<b>الدرجة الكلية لمحور القيادة بالمشاركة</b>							

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss v 24.

من خلال نتائج الجدول رقم (3-17) يتضح بأن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على أبعاد القيادة بالمشاركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.77، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي التي تشير إلى الخيار موافق. كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساق في اجابات أفراد المجتمع فيما يخص أبعاد القيادة بالمشاركة حيث بلغ الانحراف الكلي (0.943).

ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد المجتمع ، 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 أعلاه أن العبارة (X2) تأتي في ترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.77) وانحراف معياري (0.430) بتوجه نحو درجة موافق تماما، تليها العبارة (X1) بمتوسط حسابي (4.43) بانحراف معياري (0.817) بتوجه نحو درجة موافق تماما ، ثم العبارات (X5) و (X11) و (X16) و (X7) و (X12) و (X8) و (X17) و (X15) و (X22) و (X6) و (X18) بمتوسط حسابي

(4.17) و(4.07) و(3.90) و(3.80) و(3.80) و(3.77) و(3.70) و(3.67) و(3.63) و(3.60) و(3.53) وانحراف معياري(0.747) و(0.640) و(0.607) و(0.805) و(0.961) و(0.935) و(0.837) و(0.479) و(0.850) و(0.675) و(0.776) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارات (X3) و(X10) بمتوسط حسابي يأخذ نفس القيمة(3.47) وبانحراف معياري (0.937) و(1.074) على التوالي بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة (X13) بمتوسط حسابي (3.43) وبانحراف معياري (1.305) بتوجه نحو درجة موافق، أما العبارات (X23) و(X21) و(X4) و(X20) و(X14) و(X9) و(X19) بمتوسط حسابي (3.23) و(3.20) و(3.10) و(2.97) و(2.97) و(2.77) و(2.63) بانحراف معياري (0.774) و(0.805) و(1.062) و(0.964) و(1.129) و(0.858) و(0.964) على التوالي بتوجه نحو درجة محايد.

### ثانيا: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول المحور الثاني الأداء المالي

يتم ذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعبارة الأداء المالي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-18): استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأداء المالي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الثاني
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
10	موافق	0,730	3,87	0	0	10	14	6	y1
				%0	%0	%33,3	%46,7	%20	
7	موافق	0,743	4	0	0	8	14	8	y2
				%	%	%26,7	%46,7	%26,7	
3	موافق	0,531	4,17	0	0	2	21	7	y3
				%0	%0	%6,7	%70	%23,3	
1	موافق تماما	0,479	4,33	0	0	0	20	10	y4
				%0	%0	%0	%66,7	%33,3	
15	موافق	0,794	3,70	0	2	9	15	4	y5
				%0	%6,7	%30	%50	%13,3	

19	موافق	0,935	3,43	0	7	5	16	2	y6
				%0	%23,3	%16,7	%53,3	%6,7	
5	موافق	0,691	4,07	0	1	3	19	7	y7
				%0	%3,3	%10	%63,3	%23,3	
17	موافق	0,994	3,67	1	2	9	12	6	y8
				%3,3	%6,7	30%	%40	%20	
4	موافق	0,913	4,17	1	1	1	16	11	y9
				%3,3	%3,3	%3,3	%53,4	%36,7	
9	موافق	0,681	3,87	0	2	3	22	3	y10
				%0	6,7%	%10	%73,3	%10	
13	موافق	0,728	3,77	0	2	6	19	3	y11
				%0	%6,7	%20	%63,3	%10	
16	موافق	0,661	3,67	0	2	7	20	1	y12
				%0	%6,7	%23,3	%66,7	%3,3	
11	موافق	0,648	3,83	0	0	9	17	4	y13
				%0	%0	%30	%56,7	%13,3	
18	موافق	1,009	3,5	3	1	5	20	1	y14
				%10	%3,3	%16,7	%66,7	%3,3	
12	موافق	0,747	3,83	0	2	5	19	4	y15
				%0	%6,7	%16,7	%63,3	%13,3	
14	موافق	0.521	3,73	0	0	9	20	1	y16
				%0	%0	%30	%66,7	%3,3	
6	موافق	1,066	4,03	1	2	4	11	12	y17
				%3,3	%6,7	%13,3	%36,7	%40	
8	موافق	0,691	3,93	0	2	2	22	4	y18
				%0	%6,7	%6,7	%73,3	%13,3	
2	موافق	0,606	4,33	0	0	2	16	12	y19
				%0	%0	%6,7	53,3	%40	
<b>موافق</b>		<b>0.921</b>	<b>3,91</b>	<b>الدرجة الكلية لمحور الأداء المالي</b>					

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spssv24



من خلال نتائج الجدول رقم (3-18) يتضح بأن أفراد المجتمع كانوا موافقين فيما يخص الأداء المالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,91، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "موافق"، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد المجتمع على، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.921).

ويمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد المجتمع على عبارات الأداء المالي من خلال ترتيبها ترتيبا تصاعديا ، حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العبارتين (y4) و (y19) تأتي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,33) وبانحراف معياري على التوالي (0,479) و (0,606) بتوجه نحو درجة موافق تماما، ثم تليها العبارة (y9) بمتوسط حسابي (4,17) وبانحراف معياري (0,531) بتوجه نحو درجة موافق، ثم تأتي العبارة (y7) بمتوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,691)، ثم العبارة (y17) بمتوسط حسابي (4,03) وبانحراف معياري (1,066) نحو درجة موافق، ثم العبارة (y2) بمتوسط حسابي (4) وبانحراف معياري (0,743) درجة موافق، ثم تأتي العبارة (y18) بمتوسط حسابي (3,93) وانحراف معياري (0,691)، ثم العبارات (y10) و (y1) بمتوسط حسابي (3,87) وبانحراف معياري (0,681) و (0,730) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارتين (y13) و (y15) على التوالي بمتوسط حسابي (3,83) وبانحراف معياري (0,648) و (0,747) بتوجه نحو درجة موافق، ثم تليها العبارة (y11) بمتوسط حسابي (3,77) وبانحراف معياري (0,728) بتوجه نحو درجة موافق، ثم تليها العبارة (y16) بمتوسط حسابي (3,73) وبانحراف معياري (0,521) بتوجه نحو درجة موافق، ثم تليها العبارة (y15) بمتوسط حسابي (3,70) وبانحراف معياري (0,794) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارتين (y12) و (y8) على التوالي بمتوسط حسابي (3,67) وبانحراف معياري (0,661) و (0,994) بتوجه نحو درجة موافق، ثم العبارة (y14) بمتوسط حسابي (3,5) وبانحراف معياري (1,009) بتوجه نحو درجة موافق، ثم تليها العبارة (y6) بمتوسط حسابي (3,43) وبانحراف معياري (0,935) بتوجه نحو درجة موافق.

## المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v 24). ولاختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، ولكن قبل تطبيقه يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي البسيط التالية:

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).

### أولاً: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، 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 وفقاً 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 إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام اختبار كالموجروف-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 ( $\alpha=0.05$ ).

## الجدول رقم (3-19): نتائج اختبار معامل الالتواء-معامل التفلطح

المتغيرات	قيمة معامل الالتواء	قيمة معامل التفلطح
التحفيز	0.080	-0,715
التفويض	-0.936	1,952
الاتصال الإداري	0,604	-0,363
العلاقات الإنسانية	1.082	0,836
المشاركة	0.293	-1.006
القيادة بالمشاركة	0.351	-0,141
الأداء المالي	-0,839	0,231

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

يتضح من خلال الجدول رقم (3-19) بأنّ قيمة معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصورة في معظمها في المجال من  $[+1 - 1]$  كما أن معامل جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة محصورة كذلك في المجال  $[+3 - 3]$  وهو مؤكد على أن توزيع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة التحليل من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

2. **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)<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106-107.

الجدول رقم (3-20): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات الفرعية المستقل	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء المالي	التحفيز	الانحدار SSR	175.234	1	175.234	10.253	0.003*
		البواقي SSE	461.455	27	17.234		
		الإجمالي SST	636.690	28			
التفويض		الانحدار SSR	0.002	1	0.002	0.000	0.002*
		البواقي SSE	636.687	27	23.581		
		الإجمالي SST	636.690	28			
الاتصال الإداري		الانحدار SSR	17.301	1	17.301	0.754	0.03*
		البواقي SSE	619.388	27	22.940		
		الإجمالي SST	636.690	28			
العلاقات الإنسانية		الانحدار SSR	78.244	1	78.244	3.783	0.042*
		البواقي SSE	558.446	27	20.683		
		الإجمالي SST	636.690	28			
المشاركة		الانحدار SSR	69.169	1	69.169	3.291	0.041*
		البواقي SSE	567.521	27	21.019		
		الإجمالي SST	636.690	28			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

\* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النماذج لاختبار فرضيات الدراسة، تظهر قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) للنماذج الخمسة، مما يُظهر خطية العلاقة بين المتغيرات ويؤكد القوة التفسيرية العالية لنماذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأن نماذج الانحدار جيدة، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النماذج وملائمتها لاختبار فرضيات الدراسة.

**3. المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار:** يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)<sup>1</sup>. وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 106.

المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً 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:

$$a=0 \text{ و } b_1=0$$

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

$$a \neq 0 \text{ أو } b \neq 0$$

حيث أن:

(a): هو ثابت الانحدار

(b): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في: التحفيز، التفويض، الاتصال الإداري، العلاقات الإنسانية، المشاركة.

والجدول رقم (3-18) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضيات الدراسة:

الجدول رقم (3-21): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار

النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الفرضية الفرعية الأولى	الثابت ( <i>constant</i> )	29.820	0.000
	التحفيز	1.212	0.003
الفرضية الفرعية الثانية	الثابت ( <i>constant</i> )	40.175	0.000
	التفويض	-0.006	0.992
الفرضية الفرعية الثالثة	الثابت ( <i>constant</i> )	37.587	0.000
	الاتصال الإداري	0.262	0.393
الفرضية الفرعية الرابعة	الثابت ( <i>constant</i> )	33.835	0.000
	العلاقات الإنسانية	0.513	0.062
الفرضية الفرعية الخامسة	الثابت ( <i>constant</i> )	31.835	0.000
	المشاركة	0.570	0.081

من خلال الجدول رقم (3-21)، يتضح بأن مستوى الدلالة للثابت (a) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05=\alpha$ )، بالنسبة للفرضيات الفرعية الخمسة.

بالنسبة لمعامل الانحدار (b)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.003)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05=\alpha$ ).

بالنسبة لباقي الفرضيات فإن معامل الانحدار (b) كان مستوى دلالاته أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05=\alpha$ ).

وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن معاملات الانحدار في نموذج الانحدار للفرضيات الخمسة غير معنوي. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن واحد من على الأقل من معاملات الانحدار معنوية بالنسبة للفرضيات الخمسة.

**4. شروط المربعات الصغرى العادية:** سيتم التأكد من توفر شروط المربعات الصغرى العادية والمتمثلة في: شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، عدم وجود ارتباط ذاتي للبواقي وثبات تباين البواقي، بالنسبة للفرضيات الفرعية الخمسة لدراسة الحالية.

أ. **إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي:** يتم التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل الالتواء والتفطح، وفحص الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): نتائج اختبار معامل الالتواء والتفطح لإعتدالية البواقي لفرضيات الدراسة

البيان	قيمة معامل الالتواء	قيمة معامل التفطح
البواقي بالنسبة للفرضية الأولى	-0.092	-0.178
البواقي بالنسبة للفرضية الثانية	-0.840	0.235
البواقي بالنسبة للفرضية الثالثة	-0.641	0.030
البواقي بالنسبة للفرضية الرابعة	-0.207	0.002
البواقي بالنسبة للفرضية الخامسة	-1.130	0.574

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

يتضح من خلال الجدول رقم (3-22) أنّ قيمة معامل الالتواء للفرضيات الخمسة محصور في المجال من  $[+1 - 1]$  ومعامل التفلطح للفرضيات الخمسة لدراسة محصور في المجال  $[+3 - 3]$  إلى ، ومنه يتم التأكيد على أنّ التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.

ب. 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  $(R^2)$  تكون أكبر من قيمتها الحقيقية، مما يجعل القرار الخاص بجودة توفيق النموذج قرار مشكوك في صحته<sup>1</sup>. ويتم استخدام اختبار (Durbin-Watson) للتحقق من ذلك، وفقاً 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) للفرضيات الخمسة لدراسة:

**الجدول رقم (3-23):** قيمة إحصائية اختبار (Durbin-Watson) للفرضيات الخمسة لدراسة

إحصائية اختبار (D-) (W)	النموذج
2.454	الفرضية الفرعية الأولى
2.046	الفرضية الفرعية الثانية
2.130	الفرضية الفرعية الثالثة
2.255	الفرضية الفرعية الرابعة
2.352	الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 107.

وكخطوة ثانية يتم إيجاد القيمة الحرجة لـ (Durbin-Watson)، من خلال جدول القيم الحرجة لـ (Durbin-Watson) والذي يتضمن قيمتين حديتين: 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  $K=1n=28$  بالنسبة لجميع فرضيات الدراسة، وهي كما يلي:  $d_L=1.104$

$$d_U = 1.244$$

وفي الخطوة الثالثة يتم اتخاذ القرار بشأن قبول أو رفض الفرض العدمي حول الارتباط الذاتي للبواقي، وفقا للقواعد التالية:<sup>1</sup>

✓ 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: إذا كان  $(2 < DW < 4-d_U)$ .

الحالة الثانية: إذا كان  $(d_U < DW < 2)$ .

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

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

الحالة الثانية:  $(d_L < DW < d_U)$ .

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: بما أن قيمة إحصائية اختبار  $(DW)$  في هذه الحالة تساوي 2.454 فإن:  $(2 < DW = 2.245 < 4 - d_U)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.245 < 4 - 1.244)$  فإن:  $(2 < DW = 2.245 < 2.756)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: بما أن قيمة إحصائية اختبار  $(DW)$  في هذه الحالة تساوي 2.046 فإن:  $(2 < DW = 2.046 < 4 - d_U)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.046 < 4 - 1.244)$  فإن:  $(2 < DW = 2.046 < 2.756)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

<sup>1</sup> أسامة ربيع أمين، مرجع سبق ذكره، ص 131-132.



بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: بما أن قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.130 فإن:  $(2 < DW = 2.130 < 4 - d_u)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.130 < 4 - 1.244)$  فإن:  $(2 < DW = 2.130 < 2.756)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: بما أن قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.255 فإن:  $(2 < DW = 2.255 < 4 - d_u)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.255 < 4 - 1.244)$  فإن:  $(2 < DW = 2.255 < 2.756)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: بما أن قيمة إحصائية اختبار (DW) في هذه الحالة تساوي 2.352 فإن:  $(2 < DW = 2.352 < 4 - d_u)$ ، أي:  $(2 < DW = 2.352 < 4 - 1.244)$  فإن:  $(2 < DW = 2.352 < 2.756)$  وبالتالي يتم قبول الفرض العدمي القائل بأنه يوجد استقلال بين البواقي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

ت. 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 ترتيباً تصاعدياً وفقاً لأحد المتغيرات المستقلة، تم استبعاد 20% من المشاهدات من المنتصف، أي تم استبعاد 6 مشاهدة من المنتصف\*، وهي المشاهدات من رقم (13) إلى (18). وسيكون لدينا في هذه الحالة سلسلتين كل واحدة تضم 12 مشاهدة، حيث تضم السلسلة الأولى المشاهدات: من مشاهدة رقم (01) إلى مشاهدة رقم (12)، وتضم السلسلة الثانية المشاهدات: من مشاهدة رقم (19) إلى مشاهدة رقم (30). تم حساب مجموع مربعات البواقي أو الخطأ (SSE) لكل سلسلة من السلسلتين، وذلك من خلال جدول تحليل التباين لمعادلة الانحدار لكل سلسلة.

\*30 مشاهدة × 0,2 = 6 مشاهدة.

جدول رقم (3-24): مجموع مربعات البواقي (SSE) لكل سلسلة للفرضيات الدراسة

مجموع المربعات	البيان (مصدر التباين)	السلسلة	
10.381	البواقي <sub>1</sub> (SSE)	السلسلة الأولى	الفرضية الفرعية الأولى
19.836	البواقي <sub>2</sub> (SSE)	السلسلة الثانية	
0.002	البواقي <sub>1</sub> (SSE)	السلسلة الأولى	الفرضية الفرعية الثانية
0	البواقي <sub>2</sub> (SSE)	السلسلة الثانية	
5.999	البواقي <sub>1</sub> (SSE)	السلسلة الأولى	الفرضية الفرعية الثالثة
8.275	البواقي <sub>2</sub> (SSE)	السلسلة الثانية	
18.400	البواقي <sub>1</sub> (SSE)	السلسلة الأولى	الفرضية الفرعية الرابعة
24.653	البواقي <sub>2</sub> (SSE)	السلسلة الثانية	
29.646	البواقي <sub>1</sub> (SSE)	السلسلة الأولى	الفرضية الفرعية الخامسة
21.682	البواقي <sub>2</sub> (SSE)	السلسلة الثانية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

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

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

ولدينا قيمة F الجدولية تحسب من جدول F وفقا لقيمة مستوى الدلالة ألفا ودرجة الحرية للبواقي (الأخطأ)

$$F_{(10;10;0.05)} = 2.9782$$

ومنه: الفرضية الفرعية الأولى:

$$\hat{F} = \frac{19.836}{10.381} = 1.910$$

ومنه فإن قيمة ( $\hat{F}$ ) المحسوبة والتي بلغت (1.910) هي أقل من القيمة الجدولية ( $F_{(10;10;0.05)}$ ) والتي تساوي (2.9782). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

$$\hat{F} = \frac{0}{0.002} = 0$$

ومنه فإنّ قيمة  $(\hat{F})$  المحسوبة والتي بلغت (0) هي أقل من القيمة الجدولية  $F_{(10;10;0.05)}$  والتي تساوي (2.9782). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية. الفرضية الفرعية الثالثة:

$$\hat{F} = \frac{8.275}{5.99} = 1.379$$

ومنه فإنّ قيمة  $(\hat{F})$  المحسوبة والتي بلغت (1.379) هي أقل من القيمة الجدولية  $F_{(10;10;0.05)}$  والتي تساوي (2.9782). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

$$\hat{F} = \frac{24.653}{18.400} = 1.339$$

ومنه فإنّ قيمة  $(\hat{F})$  المحسوبة والتي بلغت (1.339) هي أقل من القيمة الجدولية  $F_{(10;10;0.05)}$  والتي تساوي (2.9782). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

$$\hat{F} = \frac{21.682}{29.646} = 0.731$$

ومنه فإنّ قيمة  $(\hat{F})$  المحسوبة والتي بلغت (0.731) هي أقل من القيمة الجدولية  $F_{(10;10;0.05)}$  والتي تساوي (2.9782). وبالتالي، هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة. من خلال قيامنا باختبار فرضيات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في إعتدالية توزيع متغيرات الدراسة، المعنوية الكلية والجزئية و شروط المربعات الصغرى العادية، تم التأكد من توفر هذه الشروط ومنه يمكننا القيام باختبار الفرضيات الأساسية لدراسة باستخدام الاختبارات المعلمية.

### ثانياً: 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: "لتحفيز دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، والفرضية الثانية تنص على: "لتفويض دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، والفرضية الثالثة تنص على: "للاتصال الإداري دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، والفرضية الرابعة تنص على: "للعلاقات الإنسانية دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، والفرضية الخامسة تنص على: "للمشاركة دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية".

1. اختبار دور التحفيز في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: يتم اختبار الفرضية الأولى من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين تحفيز 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 "التحفيز" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-25): معامل الارتباط بين التحفيز والأداء المالي في مؤسسة سوناريك فرجوة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.003	0.525**	التحفيز والأداء المالي

الارتباط دال عند مستوى 0.01\*\* المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-25) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.525\*\*) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.003$ )، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لتحفيز والأداء المالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-26): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لتحفيز مع الأداء المالي

مستوى المعنوية	قيمة (F)	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المصحح ( $\bar{R}^2$ )	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	درجات الحرية	مجموع المربعات	البيان (مصدر التباين)
0.003	10.253	4.13412	0.248	0.275	0.525	1	175.234	الانحدار
						27	461.455	البواقي
						28	636.690	الإجمالي

الارتباط دال عند مستوى 0.05\* المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

من خلال الجدول رقم (3-26) نلاحظ أنّ معامل الارتباط لتحفيز مع الأداء المالي قدر بـ (0.525)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.248)، أي أنّ 24.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي يرجع إلى تحفيز. وهذا يعني أنّ التحفيز فسر 24.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأنّ الباقي أي (75.2%) يرجع إلى

عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (4.13412) 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 دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$  = ليس للتحفيز دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1$  = لتحفيز دور كبير في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{1i} + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي (PF).

( $x_1$ ): تمثل المتغير المستقل المتمثل في التحفيز (Me).

(a): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_1$ ): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

الجدول رقم (3-27): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتحفيز مع الأداء المالي

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية		النموذج	
		Bêta	الخطأ المعياري SEb		A
0.000	9.031		3.302	29.820	الثابت (constant)
0.003	3.202	0.525	0.379	1.212	التحفيز

من خلال الجدول رقم(3-27) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة لتحفيز والأداء المالي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.202) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.003) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-27) فإن معادلة خط الانحدار لتحفيز مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF = 29.820 + 1.212 Me$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب التحفيز فإن الأداء المالي تقدر بـ (29.820). كما أنه كلما زاد التحفيز بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (1.212)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 29.820 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0,05$ )، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنه: ليس لتحفيز دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه: لتحفيز دور كبير في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ).

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:

**"تحفيز دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية".**

2. اختبار دور التفويض في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: يتم اختبار الفرضية الثانية من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين التفويض 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 "التفويض" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(3-28): معامل الارتباط بين التفويض والأداء المالي في مؤسسة سوناريك فرجوة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.002	0.002	التفويض والأداء المالي

\*الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-28) يتضح بأن معامل الارتباط بلغ (0.002) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.002$ )، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ( $\alpha=0.05$ ) ومنه فإن معامل الارتباط بين التفويض والأداء المالي دال.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لتفويض والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-29): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتفويض مع الأداء المالي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المصحح ( $\bar{R}^2$ )	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.002	1	0.002	0.000	0.040	4.85603	0.000	0.002
البواقي	636.687	27						
الإجمالي	636.690	28						

الارتباط دال عند مستوى 0.05\* المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول رقم (3-29) نلاحظ أن معامل الارتباط لتفويض مع الأداء المالي قدر ب (0.002)، عند مستوى دلالة يقدر ب (0.002)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التفويض و الأداء المالي وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.040)، أي أن 4% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى للتفويض. وهذا يعني أن التفويض فسر 4% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأن الباقي أي (86%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير وبالبالغة (4.85603) 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 دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$  = ليس لتفويض دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1$  = التفويض دور كبير في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{2i} + u$$

حيث أن:

( $y$ ): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي (PF).

( $x_2$ ): تمثل المتغير المستقل في التفويض (AU).

( $a$ ): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_1$ ): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

( $u$ ): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:

الجدول رقم (3-30): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لتفويض مع الأداء المالي

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعيارى SEb	A	
0.000	5.515		7.285	40.175	الثابت ( <i>constant</i> )
0.002	0.010	0.002	0.613	0.026	التفويض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (3-30) يتضح أنه ليس للتفويض دور ذو دلالة في الأداء المالي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.010) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.082) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-52) فإن معادلة خط الانحدار لتفويض مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF = 40.175$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب التفويض فإن قيمة الأداء المالي تقدر بـ

$$(40.175).$$



وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 40.175 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0,05$ )، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنه: ليس لتفويض دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنّ للتفويض دور كبير في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ).

وعلى العموم يتم قبول جزئي للفرضية الثانية والتي تنص على أنه:

**"لتفويض دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"**

3. اختبار دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار الاتصال الإداري 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 "الاتصال الإداري" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-31): معامل الارتباط بين الاتصال والأداء المالي في مؤسسة سوناريك فرجيوة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.03	0.165	الاتصال الإداري والأداء المالي

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*\* المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-31) يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته (0.165) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.03$ )، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ومنه فإنّ معامل الارتباط دال معنويا.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثالثة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للاتصال الإداري والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-32): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للاتصال الإداري معالأداء المالي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل التحديد المصحح ( $\bar{R}^2$ )	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	17.301	1	0.165	0.027	0.009	4.78960	0.754	0.03
البواقي	619.388	27						
الإجمالي	636.960	28						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (3-32) نلاحظ أنّ معامل الارتباط للاتصال الإداري مع الأداء المالي قدر ب(0.165)، عند مستوى دلالة يقدر ب (0.03)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الاتصال الإداري والأداء المالي، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.009)، أي أنّ 0.9% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى للاتصال الإداري. وهذا يعني أنّ 99.1% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأنّ الباقي أي (99.1%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. و تشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (4.78960) 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 دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$  = ليس للاتصال الإداري دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع

معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1$  = للاتصال الإداري دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد الأقل من

معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

وبعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار المتعدد كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{3i} + u$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي (PF).

(x<sub>3</sub>): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الاتصال الإداري (Ce).

(a): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b<sub>1</sub>): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (3-33): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاتصال الإداري مع الأداء المالي

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري SEb	A	
0.000	12.399		3.031	37.587	الثابت (constant)
0.03	0.868	0.165	0.301	0.262	الاتصال الإداري

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*

من خلال الجدول رقم (3-33) يتضح أنّ للاتصال الإداري أثر ذو دلالة على الأداء المالي هناك ، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.868) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.03) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-33) فإنّ معادلة خط الانحدار للاتصال الإداري مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF=37.587+ 0.262Ce$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنّه في حالة غياب الاتصال الإداري فإنّ الأداء المالي تقدر بـ (37.587). كما أنّه كلما زاد الاتصال الإداري بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (0.262)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ (37.587) عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ )، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنّه: ليس للاتصال الإداري دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنّه: للاتصال الإداري دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ).

ومنه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه:

**"للاتصال الإداري دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"**

4. اختبار دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: يتم اختبار الفرضية الرابعة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين العلاقات الإنسانية والأداء المالي، وأيضاً 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 "العلاقات الإنسانية" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هو موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-34): معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية والأداء المالي في مؤسسة سوناريك فرجوة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.042	0.351	العلاقات الإنسانية والأداء المالي

الارتباط دال عند مستوى 0.05\*المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-34) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.351) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.042$ )، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرابعة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للعلاقات الإنسانية والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-35): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للعلاقات الإنسانية مع الأداء المالي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المصحح ( $\bar{R}^2$ )	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	78.244	1	0.351	0.123	0.090	4.54788	3.783	0.042
البواقي	558.446	27						
الإجمالي	636.690	28						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

\*الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (3-35) نلاحظ أنّ معامل الارتباط العلاقات الإنسانية مع الأداء المالي قدر بـ(0.351)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ(0.090)، أي أنّ 9% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى العلاقات الإنسانية وهذا يعني أنّ العلاقات الإنسانية فسرت 9% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأنّ الباقي أي (91%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (4.54788) 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 دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$  = ليس للعلاقات الإنسانية دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1$  = للعلاقات الإنسانية دور كبير في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{4i} + u$$

حيث أنّ:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي (PF).

( $x_4$ ): تمثل المتغير المستقل المتمثل في العلاقات الإنسانية (Hr).

(a): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_1$ ): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (3-36): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقات الإنسانية مع الأداء المالي

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري SEb	A	
0.000	10.156		3.331	33.835	الثابت (constant)
0.042	1.945	0.351	0.264	0.513	العلاقات الإنسانية

الارتباط دال عند مستوى 0.05\* المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V24

من خلال الجدول رقم (3-36) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة العلاقات الإنسانية على الأداء المالي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.945) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.042) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتماداً على نتائج الجدول رقم (3-36) فإن معادلة خط الانحدار للعلاقات الإنسانية مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF = 33.835 + 0.513Hr$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب العلاقات الإنسانية فإن الأداء المالي يقدر بـ (33.835). كما أنه كلما زاد العلاقات الإنسانية بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (0.513)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 33.835 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0,05$ )، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنه: ليس للعلاقات الإنسانية دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه: للعلاقات الإنسانية دور كبير في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ).

ومنه يتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه:

"العلاقات الإنسانية دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"

5. اختبار دور المشاركة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: يتم اختبار الفرضية الخامسة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين المشاركة 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 و المتمثل في "المشاركة" والمتغير التابع والمتمثل في "الأداء المالي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-37): معامل الارتباط بين المشاركة والأداء المالي في مؤسسة سوناريك فرجيو.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.041	0.330	المشاركة والأداء المالي

الارتباط دال عند المستوى 0.05 \*المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v 24

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-37) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.330) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.041$ )، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسطة وموجبة. وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الخامسة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للمشاركة والأداء المالي، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-38): نتائج تحليل تباين خط الانحدار للمشاركة مع الأداء المالي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل التحديد المصحح ( $\bar{R}^2$ )	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	69.169	1	0.330	0.109	0.076	4.58468	3.291	0.041
البواقي	567.521	27						
الإجمالي	636.690	28						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

الارتباط دال عند مستوى 0.05 \*

من خلال الجدول رقم (3-38) نلاحظ أن معامل الارتباط للمشاركة مع الأداء المالي قدر بـ (0.330)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.076)، أي أن 7.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع للمشاركة. وهذا يعني أن بعد المشاركة فسر 7.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، وأن الباقي أي (92.4%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (4.58468) 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 دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0$  = ليس للمشاركة دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1$  = للمشاركة دور كبير في تحسين الأداء المالي. عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = a + b_1 x_{5i} + u$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي (PF).

( $x_5$ ): تمثل المتغير المستقل المتمثل في المشاركة (Par).

(a): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

( $b_1$ ): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الخامسة:



الجدول رقم (3-39): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للمشاركة مع الأداء المالي

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري SEb	A	
0.000	6.866		4.637	31.835	الثابت ( <i>constant</i> )
0.041	1.814	0.330	0.314	0.570	المشاركة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

\* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (3-39) يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للمشاركة على الأداء المالي، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.814) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.041)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (3-61) فإن معادلة خط الانحدار للمشاركة مع الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF = 31.835 + 0.570 Par$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب المشاركة فإن الأداء المالي تقدر بـ (31.835). كما أنه كلما زاد المشاركة بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (0.570) مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 31.835 عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0,05$ )، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) القائلة بأنه: ليس للمشاركة دور في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) القائلة بأنه: للمشاركة دور كبير في تحسين الأداء المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,05$ ).

ومنه يتم قبول الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه:

## "المشاركة دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية".

### المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذا البحث دراسة دور القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي. وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مؤسسة سوناريك - فرجيو.

#### أولاً: تفسير نتائج دور التحفيز في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد على صحة الفرضية الأولى المتعلقة "للتحفيز دور كبير في تحسين الأداء المالي"، وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر بـ (0,525)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0,248)، أي أنّ التحفيز فسر ما نسبته (24,8%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي. فالقائد التشاركي يسعى لتحفيز الموظفين ومنحهم مكافآت مادية وحوافز معنوية لقاء تميزهم وأدائهم المتقن للعمل، سعياً منه لاستخراج طاقاتهم الكامنة والاستفادة من إمكانياتهم ومهاراتهم في أداء العمل. فاعتراف المؤسسة بمجهودات الموظفين المبذولة يجعلهم يسعون لتحسين مستوى أدائهم وزيادة جودته، وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية، مما يدفعهم إلى البحث عن مختلف السبل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق نجاح مؤسستهم وتحسين أدائها الشامل بصفة عامة وأدائه المالي بصفة خاصة.

#### ثانياً: تفسير نتائج دور التفويض في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد الجزئي على صحة الفرضية الثانية المتعلقة بدور التفويض في تحسين الأداء المالي. ففي حقيقة الأمر يكون من الصعب في مؤسسة سوناريك منح صلاحيات كبيرة وتفويض السلطة بشكل حقيقي للموظفين، ما يعني أنّ المساحة الممنوحة لهم والمسؤوليات المفوضة لهم تبقى محدودة ما يؤثر على إمكانية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام الموكلة إليهم، يجعل مردوديتهم منخفضة، وذلك لشعورهم بأنهم عبارة عن آلات تقوم بتنفيذ الأوامر فقط، وهذا ما أثر على قدرة بعد التفويض في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سوناريك.

#### ثالثاً: تفسير نتائج دور الاتصال الإداري بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد على صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بدور الاتصال الإداري في تحسين الأداء المالي، أي "للاتصال الإداري دور كبير في تحسين الأداء المالي"، وذلك بمعامل ارتباط ضعيف وموجب قدر بـ (0,165)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0,009)، أي أنّ الاتصال الإداري فسر ما نسبته (0,9%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي. ضعف العلاقة هذه يعود إلى انعدام وجود نظام معلومات كفؤ في المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى عدم وجود قنوات للاتصال الحقيقي بين الموظفين والإدارة العليا، مما يؤدي إلى عدم توفر المعلومة في الوقت المناسب

وبالتالي لا يوجد تنسيق بين جهودهم لربح الوقت باتخاذ القرار في الوقت المناسب، وهذا ما أثر على قدرة بعد الاتصال الإداري في تحسين الأداء المالي.

#### رابعاً: تفسير نتائج دور العلاقات الإنسانية بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد على صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بدور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المالي، أي "للعلاقات الإنسانية دور كبير في تحسين الأداء المالي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر ب (0,351)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0,090)، أي أن العلاقات الإنسانية فسرت ما نسبته (9%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي. فطول فترة عمل الموظفين مع بعضهم تسمح بنشأة علاقات صداقة وأخوة بينهم، مما يسمح بتكاتف جهودهم وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق نوعية في الإنتاجية، مما يؤدي إلى إنتاج مثمر في العمل وتحسين جودة المنتج، ما يؤدي إلى تحسن مؤشرات الأداء، وبالتالي، تحسن الأداء المالي لمؤسسة سوناريك.

#### خامساً: تفسير نتائج دور المشاركة بتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الخامسة المتعلقة بدور المشاركة بتحسين الأداء المالي، أي "للمشاركة دور كبير في تحسين الأداء المالي"، وذلك بمعامل ارتباط موجب قدر ب (0,330)، ومعامل تحديد مصحح (0,076)، أي أنّ المشاركة فسرت ما نسبته (7,6%) من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي. فتعاون الموظفين وتشاركتهم في العمل يعطي فرصة لهم لإبداء آرائهم وطرح أفكارهم وأيضاً انشغالاتهم، وتقديم اقتراحات تساعد على تحسين جودة العمل ورفع نوعية المنتجات والخدمات المقدمة، ما يسمح بنيل رضا الزبائن والحصول على زبائن جدد، وبالتالي زيادة مبيعاتها وتحقيق نمو في الأرباح مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في مؤسسة سوناريك.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل لمنهجية الدراسة المتبعة، حيث تم إتباع المنهج الاستكشافي وفق الأسلوب الإبعاد لتحليل نموذج الدراسة والوصول إلى اقتراح علاقات تربط بين ظاهرتي الدراسة: القيادة بالمشاركة والأداء المالي. ومن خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضيات تم اختبارها وفقا لتقنية دراسة الحالة والاستبيان كأداة لدراسة مؤسسة سوناريك، من خلال توزيع 30 استبيان على إطارات المؤسسة. ثم قمنا بتطبيق الدراسة الكمية على مجتمع الدراسة وبعد تحليل النتائج وتفسيرها، تم الخروج بنتائج بينت قبول فرضيات الدراسة.

وبناء على تلك النتائج تم قبول إشكالية الدراسة، حيث توصلنا إلى أنّ للقيادة بالمشاركة دور في تحسين الأداء المالي في مؤسسة سوناريك-فرجيو.

خاتمة علمة

## الخاتمة:

يُعتبر الأداء المالي ذو أهمية بالغة في عملية متابعة أعمال المؤسسات، وتخصص سلوكها ومراقبة أوضاعها، وكذا تحديد مركزها المالي، إضافة إلى دوره الهام في التنبؤ بحالات التعثر المالي للمؤسسات. لذلك، فإنّ عملية تقييم الأداء المالي تمثل جوهر عمل المحللين الماليين، فم خلال هذه العملية يتم اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها. وهذا ما يسمح بتحسين الأداء المالي والرقبي بالمؤسسة وتحقيق تميزها وريادتها.

يتحقق النجاح في تحسين الأداء المالي للمؤسسات في وجود قيادة تعتمد المشاركة كأسلوب لعملها، وتهتم بتحسين علاقات العمل.

فالقيادة بالمشاركة هي نمط من الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المشاركة والتواصل بين القادة ومرؤوسيههم، لزيادة مستويات الدافعية لكلا الطرفين، وبالتالي التشارك في تحمل المسؤوليات والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء. ويؤدي تبني هذا النمط القيادي إلى تقاسم سلطة اتخاذ القرار والمسؤولية، وتهيئة محيط يتميز بالتوافق بين الأفراد والإيجابية في كافة المستويات أثناء العمل، وإتاحة المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، بما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين القائد والعاملين والرفع من روحهم المعنوية وتمكن القائد من اكتشاف المواهب والقدرات الكامنة في العاملين، وهذا ما يحفزهم على العمل بمستوى أكثر مما كان متوقعا. ويتم تطبيق القيادة بالمشاركة من خلال خمسة أبعاد أساسية، هي: التحفيز، التفويض، الاتصال الإداري، العلاقات الإنسانية والمشاركة.

وقد تم التعبير عن هذه الأفكار في مجموعة فرضيات من خلال مجموعة من العلاقات تربط بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة بالمشاركة والمعبر عنها من خلال أبعادها الخمسة المتمثلة في: التحفيز، التفويض، الاتصال الإداري، العلاقات الإنسانية والمشاركة؛ والمتغير التابع والمتمثل في الأداء المالي، حيث تم التعبير عن هذه العلاقات من خلال اقتراح نموذج لهذه الدراسة.

ولقد قمنا فيما بعد بإسقاط هذه الدراسة على الواقع باختيارنا لتقنية دراسة الحالة في مؤسسة سوناريك - فرجوية. وتم استخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام برنامج ( SPSS V 25 )، توصلنا من خلاله لنتائج محددة.

## أولاً: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال بحثنا هذا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، نذكرها فيما يلي:

## ✚ بالنسبة للفرضية الأولى

إنّ دور التحفيز في تحسين الأداء المالي تحقق بدرجة كبيرة، هذه النتيجة تؤكد على أنّ التحفيز أحد أهم أبعاد القيادة بالمشاركة، ومنه فإنّ التحفيز له دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

## ✚ بالنسبة للفرضية الثانية

إنّ دور التفويض في تحسين الأداء المالي تحقق بدرجة كبيرة، هذه النتيجة تؤكد على أنّ التفويض أحد أهم أبعاد القيادة بالمشاركة، ومنه فإنّ التفويض له دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

## ✚ بالنسبة للفرضية الثالثة

إنّ دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء المالي تحقق بدرجة كبيرة، هذه النتيجة تؤكد على أنّ الاتصال الإداري أحد أهم أبعاد القيادة بالمشاركة، ومنه فإنّ الاتصال الإداري له دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

## ✚ بالنسبة للفرضية الرابعة

إنّ دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء المالي تحقق بدرجة كبيرة، هذه النتيجة تؤكد على أنّ العلاقات الإنسانية أحد أهم أبعاد القيادة بالمشاركة، ومنه فإنّ العلاقات الإنسانية لها دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

### ✚ بالنسبة للفرضية الخامسة

إن دور المشاركة في تحسين الأداء المالي تحققت بدرجة كبيرة، هذه النتيجة تؤكد على أن المشاركة أحد أهم أبعاد القيادة بالمشاركة، ومنه فإن المشاركة لها دور كبير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

### ثانيا: التوصيات

استنادا إلى نتائج هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات التي نرجو من خلالها أن تتمكن المؤسسة محل الدراسة من تبنيها. وفي هذا الإطار يمكن اقتراح ما يلي:

- ✚ تعزيز ممارسات القيادة بالمشاركة لمؤسسة سوناريك فرجيو؛
- ✚ تحسين مستوى نظام التحفيز وتنويعه بين الحوافز المادية والمعنوية بشكل يُمكن من إشباع احتياجات الموظفين وتحقيق رضاهم؛
- ✚ تدعيم العمل في المؤسسة محل الدراسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة والمناسبة لتعزيز الاتصال بين أعضاء المؤسسة وتحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام داخل المؤسسة؛
- ✚ تفعيل تفويض السلطة للتشجيع على المشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على مواجهة التحديات والصعوبات.
- ✚ العمل على بناء ثقافة تشجع العمل التعاوني وتدعم مشاركة الموظفين، وخلق بيئة عمل تدعم بناء علاقات صداقة وتقارب بين الموظفين بما يحقق رضاهم ويزيد من حيوية العمل؛
- ✚ العمل على الاستثمار الأمثل للسيولة المتوفرة في المؤسسة من أجل الرفع من العوائد وتخفيض التكاليف؛
- ✚ تصحيح السياسة المالية المنتهجة من طرف المؤسسة؛ بحيث يتم استخدام الأموال الخاصة في عمليات تمويل اكتساب تشبيطات جديدة، ونفس الشيء بالنسبة للقروض البنكية طويلة الأجل، بغرض الرفع من مردوديتها؛
- ✚ العمل على تصحيح العلاقة الدائنية مع الزبائن والموردين، بهدف تقليص المهلة الممنوحة للزبائن حتى تتمكن المؤسسة من استرجاع أموالها لدى الغير (الزبائن) في أقصر مدة ممكنة، ومن جهة أخرى تقليص فترة التسديد للموردين حتى يتسنى للمؤسسة استثمار هذه الأموال والحصول على أرباح إضافية؛



## ثالثا: حدود وأفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكره، فإقتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وخاصة في طبيعة نشاطها يجعل نتائج الدراسة نسبية. إضافة إلى الظروف الخاصة للبلاد وضيق 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 كالمقابلات مثلا. كما أنّ عملية تحسين الأداء المالي ودور القيادة بالمشاركة في ذلك تم تحديدها على أساس تبني نموذج واحد فقط.

إلا أنّ هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في دراسة القيادة بالمشاركة بإضافة متغيرات جديدة وتأثيرها على تحسين الأداء المالي باعتماد نماذج جديدة، 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 و أدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة .

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب

- 1) أحمد عبد الله الصباب ، عبد الحميد بن أحمد دياب، خالد بن عبد الرحيم ميمني، وشكيل أحمد حبيب، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوازم العلمية، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- 2) أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام برنامج spss، كلية التجارة، جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2008.
- 3) أسعد حميد العلي، الإدارة المالية العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2012.
- 4) إلياس بن الساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2011.
- 5) الحربي قاسم عادل، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 6) الحريري رافده، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
- 7) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي للمنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2000.
- 8) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 9) عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2012.
- 10) علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمعارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 11) علي حمزة هجان، معوقات الاتصال الإداري في المدارس العامة، دار الكعيبان، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 12) فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، الأردن، 2009.
- 13) فهمي محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة، المفاهيم و التطبيقات باستخدام برنامج spss، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 14) قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- 15) القيسي هناء محمود، الإدارة التربوية، مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة، عمان، دار المناهج، الطبعة الأولى، 2010.
- 16) محمد إبراهيم، الإدارة المالية، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007.
- 17) محمد سعيد عبد الهادي: الغدرة المالية الاستثمار والتمويل التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 18) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1999.
- 19) محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1999.
- 20) محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 21) موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه لنشر، الطبعة الثانية، الجزائر، 2006.
- 22) النمر سعود محمد، وفا شقجي، هاني يوسف، ومحمود، محمد فتحي، وحمزاوي، محمد سيد، الإدارة العامة-الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة-، مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، 2011.
- 23) يوسف بومدين وفاتح ساحل، تسيير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر، 2016.

### الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1) أبو عيطة عبد الله عفيف، معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- 2) أشرف رياض، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

- (3) بزقاري 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.
- (4) بن خروف جلييلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، جامعة البويرة، الجزائر، سنة 2008.
- (5) بونوة علي، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي-وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- (6) جودي محمد رمزي، أثر 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.
- (7) 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، 2015.
- (8) حجار نفيسة، أثر 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.
- (9) خالد محمد عبيد المحماري، درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.
- (10) 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 ديبغين، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2018.
- (11) الرافي محمد حسين، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة، جامعة سانت كليمانس العالمية بريطانيا، 2009.

- 12) رزان محمد ثقلا، درجة ممارسة القيادة بالمشاركة من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة دمشق ودورها في فعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2016، ص59.
- 13) زكار وليد، دور مبادئ حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.
- 14) 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.
- 15) سلطان سليمان جويحان، أثر القيمة المضافة على الأسعار السوقية للأسهم، رسالة ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- 16) سميحة سعاد، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة ماجستير في العلوم المالية والمحاسبة تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
- 17) السهلي مبارك بطيخان، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود الرياض، 2010.
- 18) شجري 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 محمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 19) شعبان محمد: نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.
- 20) طباحي سناء، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: دراسة حالة مستشفى الشهيد محمد بناني، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

- (21) طباحي سناء، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة: دراسة حالة مجموعة إيريس سات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.
- (22) عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم - مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
- (23) عبد الباقي بطياف، تأثير المخاطر المالية على الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص مالية كمية، جامعة ورقلة الجزائر، 2014.
- (24) عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة في المستشفيات الأردنية أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2012.
- (25) العراييد، نيل أحمد، دور القيادة بالمشاركة بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- (26) علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء، دراسة ميدانية في شركة المشاريع النفطية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، جامعة بغداد العراق، 2007.
- (27) عمر تيم، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- (28) عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي، القيادة بالمشاركة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018.
- (29) عيشوش خيرة: التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
- (30) غازي حسن عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

- (31) الغامدي، عبد الرحمن عزم الله، إستراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس نظام المقررات الثانوية في ضوء مدخل القيادة بالمشاركة، رسالة دكتوراه غير منشورة في الإدارة المدرسية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- (32) 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 الإسلامية، غزة، 2016.
- (33) فوزية بوقطف، أثر تفويض السلطة على فعالية القرار بمصنع ايتار الجزائر للخزف بقالمة، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2009.
- (34) القرشي عبد الله فهد، ممارسة القيادة بالمشاركة لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، 2013.
- (35) كبيب قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، شعبة علوم اقتصادية، تخصص محاسبة مالية وبنوك، جامعة الشلف، 2017.
- (36) لاحق حليلة يحي، درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية، الحكومة للقيادة التشاركية في منطقة عسير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المالك خالد، المملكة العربية السعودية، 2012.
- (37) 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.
- (38) 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.
- (39) محمد عامر رامي العذري: الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات، مذكرة ماجستير علوم في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، 2017.



- 40) ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2012.
- 41) نبيل أحمد محمود، دور القيادة بالمشاركة بمديريات (التربية والتعليم) في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 42) وسيلة واعر، دور الأنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

### المجلات:

- 1) بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 2015، 21.
- 2) دحلان حاتم، التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية (المفهوم، المبررات، الفوائد، المعوقات)، مجلة رؤى تربوية، العدد 1، 2006.
- 3) شوقي محمد الصياغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017.
- 4) منار منصور أحمد، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، 2015.

### الملتقيات:

- 1) دبله فاتح، النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010.
- 2) محمد نجيب دباش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي والمالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، يومي 5-6 ماي 2013.

(3) وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010.

### الجريدة الرسمية:

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد19، قرار مؤرخ في رجب 23 عام 1929 الموافق ل 26 يوليو سنة 2008، المادة 230، 1.

### المحاضرات:

حياة نجار: محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، ولاية جيجل، 2016.

### المطبوعات:

(1) زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود: التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

(2) زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود: التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.

(3) سعيدة بورديمة، مطبوعة التسيير المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015.

### ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

1) Aminata fall. Evaluation de la performance financière d'une entreprise.cas de la sar. Centre African d'études supérieure en gestion.avril 2014.pp42.43.

2) 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.

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

4) R heesigler. Untangling the relationship between gender and leadership.Gender in management.30 (2).109-134 doi.10.11 08/gm.09.2015.

5) Ram BAHADUR Hamal. (2019), Participative Leadership Theory and its implication in Educational Administration and Management, Jurnal Internasional tentang Perilaku Organisasi.

6) Robert simons. performance measurement. Control systems for implementing strategy. Prentice.

ملاحق

الملاحق

محكمين الاستبيان

الجامعة	الرتبة	اسم واللقب
جامعة حماة لخضر الوادي	أستاذ محاضر -أ-	عيشوش عواطف
جامعة حماة لخضر الوادي	أستاذ محاضر -ب-	منى خلف
جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة	أستاذ محاضر -ب-	زيد جابر
جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة	أستاذ محاضر -ب-	طويل حدة
جامعة حماة لخضر الوادي	أستاذ محاضر -أ-	لطيفة بكوش
جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميلة	أستاذ محاضر -أ-	حريز هشام



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله



معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

قسم: علوم التسيير

## استبيان

الإخوة/ الأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

أما بعد:

الاستبيان المرفق عبارة عن أداء لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان "مساهمة القيادة بالمشاركة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونا ريك وحدة - فرجيوة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة مالية بجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تكون الإجابات معبرة عن آرائكم، ونحيطكم علماً بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية بحثية.

نشكركم على حسن التعاون معنا وتقبلوا فائق التقدير والاحترام .

إشراف الأستاذة:

طباخي سناء

من إعداد الطلبة:

صايفي أسماء.

قحة عائشة

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض منها هو معرفة المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين في مؤسسة سونا ريك وحدة فرجية، بغرض تحليل النتائج لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب.

	ذكر	الجنس
	أنثى	
	من 20 إلى 29 سنة	العمر
	من 30 إلى 39 سنة	
	من 40 إلى 49 سنة	
	50 سنة فأكثر	
	ثانوي	المستوى التعليمي
	ليسانس	
	ماستر	
	مدير المؤسسة	المستوى الوظيفي
	نائب مدير المؤسسة	
	رئيس مصلحة	
	إطار إداري	
	رئيس قسم	
	مساعد إداري	
	أقل من 5 سنوات	مدة العمل في المؤسسة
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 16 سنة	
	أكثر من 16 سنة	

## القسم الثاني: محاور الاستمارة

### المحور الأول: أبعاد القيادة بالمشاركة

الرجاء منكم عمل علامة (x) في المكان المناسب لاختياركم.

					محتوى العبارة	الرقم العبارة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	<b>أولاً: التحفيز</b>	
					1	تقدير المجهودات المبذولة من طرف الموظفين يدفعهم لاستخدام مهاراتهم وكل إمكانياتهم لتحسين طرق العمل.
					2	الحوافز والمكافآت المقدمة للموظفين تشجعهم على الانضباط والاستقرار في العمل.
					3	يتم منح حوافز على أساس مستوى أداء العمل
					4	الأجر الذي يتلقاه كل الموظفين يتناسب مع الجهد المبذول أثناء العمل.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	<b>ثانياً: التفويض</b>	
					5	يتم منح الموظفين مسؤوليات جديدة كلما اقتضت الضرورة.
					6	يتمتع العاملون بدرجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.
					7	يتم مراعاة قدرات ومهارات الموظفين عند تفويض بعض السلطات لهم.
					8	يساهم تفويض السلطة للموظفين في رفع الروح المعنوية لهم.
					9	يُنح للموظفين حرية تحديد أهداف وطرق أداء وظائفهم.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	<b>ثالثاً: الاتصال الإداري</b>	



					10	يتم إعلام جميع الأعضاء بتعليمات وإجراءات العمل الجديدة في الوقت المناسب.
					11	يتم إيصال كل انشغالات العاملين للمدير في وقتها ودون استثناء.
					12	يتم حصول جميع الأعضاء على المعلومات الكافية والضرورية لأداء العمل بسهولة.
					13	يتم تبادل المعلومات والتشارك فيها والاستفادة منها لتحسين أداء العمل.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	رابعا: العلاقات الإنسانية	
					14	يتميز محيط العمل بالعدل والمساواة بين العاملين والتواضع في التعامل معهم.
					15	تتميز علاقات العمل بالثقة المتبادلة بين الموظفين وقائدهم.
					16	يتم الحرص على تحقيق الشعور بالأمن والاستقرار في بيئة العمل.
					17	يتميز النقاش والحوار بين جميع الأعضاء باحترام متبادل لآراء الآخرين وتقدير أفكارهم.
					18	يتعامل القائد بمرونة مع الموظفين.
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	خامسا: المشاركة	
					19	تتم عملية التخطيط بمشاركة الجميع.
					20	يتم حل مشاكل العمل بطريقة جماعية.
					21	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم.
					22	يتم تشجيع جميع الأعضاء على العمل الجماعي والتعاوني.
					23	تؤخذ آراء وأفكار الموظفين بعين الاعتبار خلال الاجتماعات.

المحور الثاني: الأداء المالي

الرجاء منكم عمل علامة (x) في المكان المناسب لاختياركم.

الرقم	محتوى العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
24	تهدف إدارة المؤسسة إلى زيادة وتعظيم ثروة الملاك والمساهمين.					
25	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا بالتشاور مع المالكين.					
26	تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية والمحاسبية المعمول بها تماشيا مع المستجدات.					
27	يُعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة.					
28	تعود النتائج المالية المحققة إلى السياسة المتبعة من طرف المؤسسة.					
29	تسعى الإدارة إلى تحقيق التوازن بين إدارة النقدية، والأصول ورأس المال العامل.					
30	يعد التوازن المالي من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.					
31	تعتبر الإيرادات الذاتية للمؤسسة كافية من وجهة نظر المؤسسة.					
32	يساهم نظام تحليل التكاليف في معرفة نقاط القوة والضعف وتعزيز أرباح المؤسسة.					
33	تتناسب أسعار المنتجات مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة.					

					34	تعمل القيادة على الموازنة بين الاحتفاظ بمركز نقدي قوي وتكلفة الاحتفاظ بالنقدية معا.
					35	يتم العمل على توفير مصادر التمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها.
					36	تسعى المؤسسة لسداد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.
					37	تقوم المؤسسة بدراسة مرد وديتها المالية لتقيين أنشطتها الأكثر ربحية دوريا.
					38	يتم استغلال (الإمكانات المتاحة بما فيها الموارد المالية) التي تؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة.
					39	تهتم إدارة المؤسسة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية.
					40	تستخدم مؤسستكم نظام محاسبي جيد للقيام بعملها بالشكل المطلوب.
					41	يعد هدف السيولة المتوازنة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
					42	تسعى المؤسسة لتحصيل حقوقها من الزبائن في الوقت المناسب.

شكرا جزيلاً لوقتكم وحسن تعاملكم

**Table A-1**  
*Models with an intercept (from Savin and White)*

Durbin-Watson Statistic: 1 Per Cent Significance Points of dL and dU																				
n	k*=1		k*=2		k*=3		k*=4		k*=5		k*=6		k*=7		k*=8		k*=9		k*=10	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
6	0.390	1.142	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
7	0.435	1.036	0.294	1.676	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
8	0.497	1.003	0.345	1.489	0.229	2.102	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
9	0.554	0.998	0.408	1.389	0.279	1.875	0.183	2.433	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
10	0.604	1.001	0.466	1.333	0.340	1.733	0.230	2.193	0.150	2.690	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
11	0.653	1.010	0.519	1.297	0.396	1.640	0.286	2.030	0.193	2.453	0.124	2.892	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
12	0.697	1.023	0.569	1.274	0.449	1.575	0.339	1.913	0.244	2.280	0.164	2.665	0.105	3.053	-----	-----	-----	-----	-----	-----
13	0.738	1.038	0.616	1.261	0.499	1.526	0.391	1.826	0.294	2.150	0.211	2.490	0.140	2.838	0.090	3.182	-----	-----	-----	-----
14	0.776	1.054	0.660	1.254	0.547	1.490	0.441	1.757	0.343	2.049	0.257	2.354	0.183	2.667	0.122	2.981	0.078	3.287	-----	-----
15	0.811	1.070	0.700	1.252	0.591	1.465	0.487	1.705	0.390	1.967	0.303	2.244	0.226	2.530	0.161	2.817	0.107	3.101	0.068	3.374
16	0.844	1.086	0.738	1.253	0.633	1.447	0.532	1.664	0.437	1.901	0.349	2.153	0.269	2.416	0.200	2.681	0.142	2.944	0.094	3.201
17	0.873	1.102	0.773	1.255	0.672	1.432	0.574	1.631	0.481	1.847	0.393	2.078	0.313	2.319	0.241	2.566	0.179	2.811	0.127	3.053
18	0.902	1.118	0.805	1.259	0.708	1.422	0.614	1.604	0.522	1.803	0.435	2.015	0.355	2.238	0.282	2.467	0.216	2.697	0.160	2.925
19	0.928	1.133	0.835	1.264	0.742	1.416	0.650	1.583	0.561	1.767	0.476	1.963	0.396	2.169	0.322	2.381	0.255	2.597	0.196	2.813
20	0.952	1.147	0.862	1.270	0.774	1.410	0.684	1.567	0.598	1.736	0.515	1.918	0.436	2.110	0.362	2.308	0.294	2.510	0.232	2.174
21	0.975	1.161	0.889	1.276	0.803	1.408	0.718	1.554	0.634	1.712	0.552	1.881	0.474	2.059	0.400	2.244	0.331	2.434	0.268	2.625
22	0.997	1.174	0.915	1.284	0.832	1.407	0.748	1.543	0.666	1.691	0.587	1.849	0.510	2.015	0.437	2.188	0.368	2.367	0.304	2.548
23	1.017	1.186	0.938	1.290	0.858	1.407	0.777	1.535	0.699	1.674	0.620	1.821	0.545	1.977	0.473	2.140	0.404	2.308	0.340	2.479
24	1.037	1.199	0.959	1.298	0.881	1.407	0.805	1.527	0.728	1.659	0.652	1.797	0.578	1.944	0.507	2.097	0.439	2.255	0.375	2.417
25	1.055	1.210	0.981	1.305	0.906	1.408	0.832	1.521	0.756	1.645	0.682	1.776	0.610	1.915	0.540	2.059	0.473	2.209	0.409	2.362
26	1.072	1.222	1.000	1.311	0.928	1.410	0.855	1.517	0.782	1.635	0.711	1.759	0.640	1.889	0.572	2.026	0.505	2.168	0.441	2.313
27	1.088	1.232	1.019	1.318	0.948	1.413	0.878	1.514	0.808	1.625	0.738	1.743	0.669	1.867	0.602	1.997	0.536	2.131	0.473	2.269
28	1.104	1.244	1.036	1.325	0.969	1.414	0.901	1.512	0.832	1.618	0.764	1.729	0.696	1.847	0.630	1.970	0.566	2.098	0.504	2.229
29	1.119	1.254	1.053	1.332	0.988	1.418	0.921	1.511	0.855	1.611	0.788	1.718	0.723	1.830	0.658	1.947	0.595	2.068	0.533	2.193
30	1.134	1.264	1.070	1.339	1.006	1.421	0.941	1.510	0.877	1.606	0.812	1.707	0.748	1.814	0.684	1.925	0.622	2.041	0.562	2.160
31	1.147	1.274	1.085	1.345	1.022	1.425	0.960	1.509	0.897	1.601	0.834	1.698	0.772	1.800	0.710	1.906	0.649	2.017	0.589	2.131
32	1.160	1.283	1.100	1.351	1.039	1.428	0.978	1.509	0.917	1.597	0.856	1.690	0.794	1.788	0.734	1.889	0.674	1.995	0.615	2.104
33	1.171	1.291	1.114	1.358	1.055	1.432	0.995	1.510	0.935	1.594	0.876	1.683	0.816	1.776	0.757	1.874	0.698	1.975	0.641	2.080
34	1.184	1.298	1.128	1.364	1.070	1.436	1.012	1.511	0.954	1.591	0.896	1.677	0.837	1.766	0.779	1.860	0.722	1.957	0.665	2.057
35	1.195	1.307	1.141	1.370	1.085	1.439	1.028	1.512	0.971	1.589	0.914	1.671	0.857	1.757	0.800	1.847	0.744	1.940	0.689	2.037
36	1.205	1.315	1.153	1.376	1.098	1.442	1.043	1.513	0.987	1.587	0.932	1.666	0.877	1.749	0.821	1.836	0.766	1.925	0.711	2.018
37	1.217	1.322	1.164	1.383	1.112	1.446	1.058	1.514	1.004	1.585	0.950	1.662	0.895	1.742	0.841	1.825	0.787	1.911	0.733	2.001
38	1.227	1.330	1.176	1.388	1.124	1.449	1.072	1.515	1.019	1.584	0.966	1.658	0.913	1.735	0.860	1.816	0.807	1.899	0.754	1.985
39	1.237	1.337	1.187	1.392	1.137	1.452	1.085	1.517	1.033	1.583	0.982	1.655	0.930	1.729	0.878	1.807	0.826	1.887	0.774	1.970
40	1.246	1.344	1.197	1.398	1.149	1.456	1.098	1.518	1.047	1.583	0.997	1.652	0.946	1.724	0.895	1.799	0.844	1.876	0.749	1.956
45	1.288	1.376	1.245	1.424	1.201	1.474	1.156	1.528	1.111	1.583	1.065	1.643	1.019	1.704	0.974	1.768	0.927	1.834	0.881	1.902
50	1.324	1.403	1.285	1.445	1.245	1.491	1.206	1.537	1.164	1.587	1.123	1.639	1.081	1.692	1.039	1.748	0.997	1.805	0.955	1.864
55	1.356	1.428	1.320	1.466	1.284	1.505	1.246	1.548	1.209	1.592	1.172	1.638	1.134	1.685	1.095	1.734	1.057	1.785	1.018	1.837
60	1.382	1.449	1.351	1.484	1.317	1.520	1.283	1.559	1.248	1.598	1.214	1.639	1.179	1.682	1.144	1.726	1.108	1.771	1.072	1.817
65	1.407	1.467	1.377	1.500	1.346	1.534	1.314	1.568	1.283	1.604	1.251	1.642	1.218	1.680	1.186	1.720	1.153	1.761	1.120	1.802
70	1.429	1.485	1.400	1.514	1.372	1.546	1.343	1.577	1.313	1.611	1.283	1.645	1.253	1.680	1.223	1.716	1.192	1.754	1.162	1.792
75	1.448	1.501	1.422	1.529	1.395	1.557	1.368	1.586	1.340	1.617	1.313	1.649	1.284	1.682	1.256	1.714	1.227	1.748	1.199	1.783
80	1.465	1.514	1.440	1.541	1.416	1.568	1.390	1.595	1.364	1.624	1.338	1.653	1.312	1.683	1.285	1.714	1.259	1.745	1.232	1.777
85	1.481	1.529	1.458	1.553	1.434	1.577	1.411	1.603	1.386	1.630	1.362	1.657	1.337	1.685	1.312	1.714	1.287	1.743	1.262	1.773
90	1.496	1.541	1.474	1.563	1.452	1.587	1.429	1.611	1.406	1.636	1.383	1.661	1.360	1.687	1.336	1.714	1.312	1.741	1.288	1.769
95	1.510	1.552	1.489	1.573	1.468	1.596	1.446	1.618	1.425	1.641	1.403	1.666	1.381	1.690	1.358	1.715	1.336	1.741	1.313	1.767
100	1.522	1.562	1.502	1.582	1.482	1.604	1.461	1.625	1.441	1.647	1.421	1.670	1.400	1.693	1.378	1.717	1.357	1.741	1.335	1.765
150	1.611	1.637	1.598	1.651	1.584	1.665	1.571	1.679	1.557	1.693	1.543	1.708	1.530	1.722	1.515	1.737	1.501	1.752	1.486	1.767
200	1.664	1.684	1.653	1.693	1.643	1.704	1.633	1.715	1.623	1.725	1.613	1.735	1.603	1.746	1.592	1.757	1.582	1.768	1.571	1.779

\*k' is the number of regressors excluding the intercept

	DF1		α = 0.05																
DF2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	15	20	24	30	40	60	120	Inf
1	161.45	199.5	215.71	224.58	230.16	233.99	236.77	238.88	240.54	241.88	243.91	245.95	248.01	249.05	250.1	251.14	252.2	253.25	254.31
2	18.513	19	19.164	19.247	19.296	19.33	19.353	19.371	19.385	19.396	19.413	19.429	19.446	19.454	19.462	19.471	19.479	19.487	19.496
3	10.128	9.5521	9.2766	9.1172	9.0135	8.9406	8.8867	8.8452	8.8123	8.7855	8.7446	8.7029	8.6602	8.6385	8.6166	8.5944	8.572	8.5494	8.5264
4	7.7086	6.9443	6.5914	6.3882	6.2561	6.1631	6.0942	6.041	5.9988	5.9644	5.9117	5.8578	5.8025	5.7744	5.7459	5.717	5.6877	5.6581	5.6281
5	6.6079	5.7861	5.4095	5.1922	5.0503	4.9503	4.8759	4.8183	4.7725	4.7351	4.6777	4.6188	4.5581	4.5272	4.4957	4.4638	4.4314	4.3985	4.365
6	5.9874	5.1433	4.7571	4.5337	4.3874	4.2839	4.2067	4.1468	4.099	4.06	3.9999	3.9381	3.8742	3.8415	3.8082	3.7743	3.7398	3.7047	3.6689
7	5.5914	4.7374	4.3468	4.1203	3.9715	3.866	3.787	3.7257	3.6767	3.6365	3.5747	3.5107	3.4445	3.4105	3.3758	3.3404	3.3043	3.2674	3.2298
8	5.3177	4.459	4.0662	3.8379	3.6875	3.5806	3.5005	3.4381	3.3881	3.3472	3.2839	3.2184	3.1503	3.1152	3.0794	3.0428	3.0053	2.9669	2.9276
9	5.1174	4.2565	3.8625	3.6331	3.4817	3.3738	3.2927	3.2296	3.1789	3.1373	3.0729	3.0061	2.9365	2.9005	2.8637	2.8259	2.7872	2.7475	2.7067
10	4.9646	4.1028	3.7083	3.478	3.3258	3.2172	3.1355	3.0717	3.0204	2.9782	2.913	2.845	2.774	2.7372	2.6996	2.6609	2.6211	2.5801	2.5379
11	4.8443	3.9823	3.5874	3.3567	3.2039	3.0946	3.0123	2.948	2.8962	2.8536	2.7876	2.7186	2.6464	2.609	2.5705	2.5309	2.4901	2.448	2.4045
12	4.7472	3.8853	3.4903	3.2592	3.1059	2.9961	2.9134	2.8486	2.7964	2.7534	2.6866	2.6169	2.5436	2.5055	2.4663	2.4259	2.3842	2.341	2.2962
13	4.6672	3.8056	3.4105	3.1791	3.0254	2.9153	2.8321	2.7669	2.7144	2.671	2.6037	2.5331	2.4589	2.4202	2.3803	2.3392	2.2966	2.2524	2.2064
14	4.6001	3.7389	3.3439	3.1122	2.9582	2.8477	2.7642	2.6987	2.6458	2.6022	2.5342	2.463	2.3879	2.3487	2.3082	2.2664	2.2229	2.1778	2.1307
15	4.5431	3.6823	3.2874	3.0556	2.9013	2.7905	2.7066	2.6408	2.5876	2.5437	2.4753	2.4034	2.3275	2.2878	2.2468	2.2043	2.1601	2.1141	2.0658
16	4.494	3.6337	3.2389	3.0069	2.8524	2.7413	2.6572	2.5911	2.5377	2.4935	2.4247	2.3522	2.2756	2.2354	2.1938	2.1507	2.1058	2.0589	2.0096
17	4.4513	3.5915	3.1968	2.9647	2.81	2.6987	2.6143	2.548	2.4943	2.4499	2.3807	2.3077	2.2304	2.1898	2.1477	2.104	2.0584	2.0107	1.9604
18	4.4139	3.5546	3.1599	2.9277	2.7729	2.6613	2.5767	2.5102	2.4563	2.4117	2.3421	2.2686	2.1906	2.1497	2.1071	2.0629	2.0166	1.9681	1.9168
19	4.3807	3.5219	3.1274	2.8951	2.7401	2.6283	2.5435	2.4768	2.4227	2.3779	2.308	2.2341	2.1555	2.1141	2.0712	2.0264	1.9795	1.9302	1.878
20	4.3512	3.4928	3.0984	2.8661	2.7109	2.599	2.514	2.4471	2.3928	2.3479	2.2776	2.2033	2.1242	2.0825	2.0391	1.9938	1.9464	1.8963	1.8432
21	4.3248	3.4668	3.0725	2.8401	2.6848	2.5727	2.4876	2.4205	2.366	2.321	2.2504	2.1757	2.096	2.054	2.0102	1.9645	1.9165	1.8657	1.8117
22	4.3009	3.4434	3.0491	2.8167	2.6613	2.5491	2.4638	2.3965	2.3419	2.2967	2.2258	2.1508	2.0707	2.0283	1.9842	1.938	1.8894	1.838	1.7831
23	4.2793	3.4221	3.028	2.7955	2.64	2.5277	2.4422	2.3748	2.3201	2.2747	2.2036	2.1282	2.0476	2.005	1.9605	1.9139	1.8648	1.8128	1.757
24	4.2597	3.4028	3.0088	2.7763	2.6207	2.5082	2.4226	2.3551	2.3002	2.2547	2.1834	2.1077	2.0267	1.9838	1.939	1.892	1.8424	1.7896	1.733
25	4.2417	3.3852	2.9912	2.7587	2.603	2.4904	2.4047	2.3371	2.2821	2.2365	2.1649	2.0889	2.0075	1.9643	1.9192	1.8718	1.8217	1.7684	1.711
26	4.2252	3.369	2.9752	2.7426	2.5868	2.4741	2.3883	2.3205	2.2655	2.2197	2.1479	2.0716	1.9898	1.9464	1.901	1.8533	1.8027	1.7488	1.6906
27	4.21	3.3541	2.9604	2.7278	2.5719	2.4591	2.3732	2.3053	2.2501	2.2043	2.1323	2.0558	1.9736	1.9299	1.8842	1.8361	1.7851	1.7306	1.6717
28	4.196	3.3404	2.9467	2.7141	2.5581	2.4453	2.3593	2.2913	2.236	2.19	2.1179	2.0411	1.9586	1.9147	1.8687	1.8203	1.7689	1.7138	1.6541
29	4.183	3.3277	2.934	2.7014	2.5454	2.4324	2.3463	2.2783	2.2229	2.1768	2.1045	2.0275	1.9446	1.9005	1.8543	1.8055	1.7537	1.6981	1.6376
30	4.1709	3.3158	2.9223	2.6896	2.5336	2.4205	2.3343	2.2662	2.2107	2.1646	2.0921	2.0148	1.9317	1.8874	1.8409	1.7918	1.7396	1.6835	1.6223
40	4.0847	3.2317	2.8387	2.606	2.4495	2.3359	2.249	2.1802	2.124	2.0772	2.0035	1.9245	1.8389	1.7929	1.7444	1.6928	1.6373	1.5766	1.5089
60	4.0012	3.1504	2.7581	2.5252	2.3683	2.2541	2.1665	2.097	2.0401	1.9926	1.9174	1.8364	1.748	1.7001	1.6491	1.5943	1.5343	1.4673	1.3893
120	3.9201	3.0718	2.6802	2.4472	2.2899	2.175	2.0868	2.0164	1.9588	1.9105	1.8337	1.7505	1.6587	1.6084	1.5543	1.4952	1.429	1.3519	1.2539
Inf	3.8415	2.9957	2.6049	2.3719	2.2141	2.0986	2.0096	1.9384	1.8799	1.8307	1.7522	1.6664	1.5705	1.5173	1.4591	1.394	1.318	1.2214	1

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA

Activité: STE DE REALISAT. GESTION IND.CONNEXES

Adresse: MCE 2 LOT.EL-IDRISSI BOUZAREAH ALGER

Exercice clos le 31/12/13

## ملحق 02 BILAN (PASSIF)

	2013	2012
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	1 786 304 967	1 786 304 967
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	200 043 148	193 311 226
Ecart de réévaluation	39 236 361	39 236 361
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	115 067 572	37 071 921
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 140 652 050</b>	<b>2 055 924 478</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	64 938 195	58 750 239
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	118 550 694	98 636 787
<b>TOTAL II</b>	<b>183 488 890</b>	<b>157 387 027</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	20 137 651	82 166 991
Impôts	20 444 433	15 194 585
Autres dettes	21 894 533	19 178 517
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>62 476 618</b>	<b>116 540 094</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>2 386 617 559</b>	<b>2 329 851 599</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

شركة صناعات النسيج والحرير

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA

27 AVRIL 2013

Activité: STE DE REALISAT, GESTION IND.CONNEXES

Adresse: MCE 2 LOT.EL-IDRISSI BOUZAREAH ALGER

شركة صناعات النسيج والحرير

Exercice du 01/01/13 au 31/12/13

## ملحق 03 COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2013		2012	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		31 132 410		15 994 103
Produits fabriqués		1 182 238 773		1 074 246 414
Production vendue		20 873 392		20 257 680
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes		1 234 244 576		1 110 498 197
Production stockée au 01/01/13	3 512 557		1 334 050	
Production immobilisée		102 050		
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>1 230 834 068</b>		<b>1 109 164 147</b>
Achats de marchandises vendues	25 499 955		14 172 853	
Matières premières	601 556 519		626 170 402	
Autres approvisionnements	39 001 710		30 203 275	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	495 435			
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				30 985
Sous-traitance générale	6 208 299		4 339 554	
Locations	2 886 940		545 611	
Services	4 452 013		3 291 991	
Entretien, réparations et maintenance	4 452 013		3 291 991	
Primes d'assurances	4 705 697		5 731 760	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	13 487 227		3 566 652	
Publicité	5 232 581		4 438 950	
Déplacements, missions et réceptions	8 957 058		7 209 378	
Autres services	6 959 180		5 631 679	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>719 444 620</b>		<b>705 271 126</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>511 389 448</b>		<b>403 693 021</b>

/./ la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINEE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: ERE SONARIC SPA

Activité: SITE DE REALISAT. GESTION IND.CONNEXES

Adresse: MCE 2 LOT.EL-IDRISSI BOUZAREAH ALGER

Exercice du 01/01/13 au 31/12/13

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2013		2012	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	332 409 981		282 669 380	
Impôts et taxes et versements assimilés	21 002 450		19 816 434	
IV-Excédent brut d'exploitation		157 977 015		101 407 206
Autres produits opérationnels		36 370 400		19 484 574
Autres charges opérationnelles	13 620 439		4 473 081	
Dotations aux amortissements	85 900 366		90 729 936	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		18 517 393		10 454 129
V-Résultat opérationnel		113 344 003		36 142 892
Produits financiers		1 498 886		9 090 056
Charges financières	4 817 163		8 161 027	
VI-Résultat financier	3 318 276			929 029
VII-Résultat ordinaire (I-IV)		110 025 727		37 071 921
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultat	1 128 472			
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		6 170 318		
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		115 067 572		37 071 921

(\*) A détailler sur état annexé à joindre



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA

BOUZAREAH ALGER

Activité: SOCIETE INDUSTRIELLE

Adresse: MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH

ملحق 04

Exercice clos le 31/12/14

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2014		2013	
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	4 109 580	3 953 476	156 104	157 049
Immobilisations corporelles				
Terrains	449 865 945		449 865 945	449 865 945
Bâtiments	783 578 220	272 840 112	510 738 107	539 341 505
Autres immobilisations corporelles	806 259 323	715 065 158	91 194 165	110 704 525
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	110 946 569		110 946 569	108 130 934
Impôts différés actif	9 206 004		9 206 004	6 170 318
Comptes de liaison				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>2 163 965 644</b>	<b>991 858 748</b>	<b>1 172 106 896</b>	<b>1 214 370 277</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	594 062 465	3 523 528	590 538 936	483 300 189
Créances et emplois assimilés				
Clients	498 036 321	95 556 939	402 479 381	272 878 682
Autres débiteurs	48 525 523	33 343	48 492 179	27 290 077
Impôts et assimilés	1 635 660		1 635 660	356 520
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	313 157 708		313 157 708	388 421 811
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 455 417 680</b>	<b>99 113 812</b>	<b>1 359 303 867</b>	<b>1 172 247 281</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>3 619 383 325</b>	<b>1 090 972 560</b>	<b>2 529 410 764</b>	<b>2 386 617 559</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA  
 BOUZAREAH ALGER  
 Activité: SOCIETE INDUSTRIELLE  
 Adresse: MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH

Exercice clos le

31/12/14

ملحق 05

BILAN (PASSIF)

	2014	2013
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	1 786 304 967	1 786 304 967
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	251 270 721	200 043 148
Ecart de réévaluation	39 236 361	39 236 361
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	76 417 715	115 067 572
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 153 229 766</b>	<b>2 140 652 050</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	130 361 599	64 938 195
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	129 860 855	118 560 694
<b>TOTAL II</b>	<b>260 222 454</b>	<b>183 498 889</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	37 968 315	20 137 651
Impôts	50 859 937	20 444 433
Autres dettes	26 132 290	21 894 533
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>114 958 543</b>	<b>62 476 618</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>2 528 410 764</b>	<b>2 386 617 559</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA  
 BOUZAREAH ALGER  
 Activité: SOCIETE INDUSTRIELLE  
 Adresse: MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH

Exercice du 01/01/14 au 31/12/14

ملحق 06

## COMPTÉ DE RESULTAT

RUBRIQUES	2014		2013	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		53 192 581		31 132 410
Production vendue	Produits fabriqués	1 187 511 928		1 182 238 773
	Prestations de services	20 720 967		20 873 392
	Vente de travaux			
	Produits annexes			
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		1 261 425 468		1 234 244 576
Production stockée ou déstockée		79 205 112	3 512 557	
Production immobilisée		502 475		102 050
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		1 341 133 056		1 230 834 068
Achats de marchandises vendues	45 497 093		25 499 955	
Matières premières	660 033 021		601 556 519	
Autres approvisionnements	34 658 150		39 001 710	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	8 260 982		495 435	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		1 206 430		
Services extérieurs	Sous-traitance générale	8 181 357		6 208 299
	Locations	4 218 238		2 888 940
	Entretien, réparations et maintenance	3 023 607		4 452 013
	Primes d'assurances	4 336 494		4 705 697
	Personnel extérieur à l'entreprise			
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	10 549 709		13 487 227
	Publicité	5 229 144		5 232 581
	Déplacements, missions et réceptions	11 207 682		8 957 058
Autres services	8 994 356		6 959 180	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	802 983 406		719 444 620	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		538 149 650		511 389 448
Charges de personnel	365 721 953		332 409 981	

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: **EPE SONARIC SPA**  
**BOUZAREAH ALGER**  
 Activité: **SOCIETE INDUSTRIELLE**  
 Adresse: **MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH**

Exercice du **01/01/14** au **31/12/14**

**COMPTE DE RESULTAT**

RUBRIQUES	2014		2013	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Impôts et taxes et versements assimilés	21 045 652		21 002 450	
IV-Excédent brut d'exploitation		151 382 044		157 977 015
Autres produits opérationnels		10 470 340		36 370 400
Autres charges opérationnelles	3 066 389		13 620 439	
Dotations aux amortissements	71 809 036		85 900 366	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		15 809 309		18 517 393
V-Résultat opérationnel		102 786 268		113 344 003
Produits financiers		3 471 050		1 498 886
Charges financières	3 176 434		4 817 163	
VI-Résultat financier		294 616	3 318 276	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		103 080 885		110 025 727
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	29 698 856		1 128 472	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		3 035 686		6 170 318
IX-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		76 417 715		115 067 572

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA  
BOUZAREAH  
Activité: FABRICATION PRODUITS ELECTRO-MENAGERS  
Adresse: MCE 2 LOT EL IDRISSEI BOUZAREAH, ALGER

Exercice clos le 31/12/15

ملحق 07

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	Montants Bruts	2015		2014
		Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	4 863 785	4 116 911	546 874	156 104
Immobilisations corporelles				
Terrains	443 656 556		443 656 556	449 865 945
Bâtiments	737 581 451	293 010 625	444 570 825	510 738 107
Autres immobilisations corporelles	840 743 927	696 820 345	143 923 582	91 194 165
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	512 820		512 820	
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	149 082 720		149 082 720	110 946 569
Impôts différés actif	38 913 285		38 913 285	9 206 004
<b>TOTAL ACTIF NON-COURANT</b>	<b>2 215 154 549</b>	<b>993 947 882</b>	<b>1 221 206 666</b>	<b>1 172 406 896</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	597 769 195	5 510 151	592 259 043	590 538 936
Créances et emplois assimilés				
Clients	367 742 522	43 936 446	313 806 076	402 479 381
Autres débiteurs	21 516 875	656 601	20 860 273	48 492 179
Impôts et assimilés	278 698		278 698	1 635 660
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	575 338 966		575 338 966	313 157 708
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 562 646 257</b>	<b>50 105 198</b>	<b>1 502 541 059</b>	<b>1 356 303 867</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>3 787 800 806</b>	<b>1 044 053 081</b>	<b>2 723 747 725</b>	<b>2 528 710 764</b>

الجزائري  
مديرية الضرائب  
27 AVR. 2015

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA

BOUZAREAH

Activité:

FABRICATION PRODUITS ELECTRO-MENAGERS

Adresse:

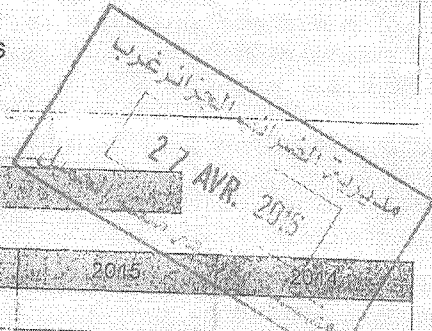
MCE 2 LOT EL IDRISSE BOUZAREAH.ALGER

Exercice clos le

31/12/15

ملحق 08

BILAN (PASSIF)



	2015	2014
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	1 786 304 967	1 786 304 967
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	286 768 437	251 270 721
Ecart de réévaluation	39 236 361	39 236 361
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	107 473 921	76 417 715
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
	Part de la société consolidante (1)	
	Part des minoritaires (1)	
<b>TOTAL I</b>	<b>2 219 783 688</b>	<b>2 153 229 768</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	214 454 157	130 361 599
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	193 669 723	129 860 855
<b>TOTAL II</b>	<b>408 123 880</b>	<b>260 222 454</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	33 719 821	37 966 315
Impôts	27 780 430	50 859 937
Autres dettes	34 339 904	26 132 290
Tresorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>95 840 156</b>	<b>114 958 543</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>2 723 747 725</b>	<b>2 528 410 764</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA  
BOUZAREAH  
Activité: FABRICATION PRODUITS ELECTRO-MENAGERS  
Adresse: MCE 2 LOT EL IDRISSE BOUZAREAH.ALGER

Exercice du 01/01/15 au 31/12/15

## COMPTES DE RESULTAT

ملحق 09

RUBRIQUES	2015		2014	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		90 576 451		53 192 581
Produits fabriqués		1 398 666 132		1 187 511 928
Production vendue		13 222 056		20 720 957
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		1 502 484 640		1 261 425 468
Production stockée ou déstockée	45 599 710			79 205 112
Production immobilisée		116 861		502 475
Subventions d'exploitation				
<b>I- Production de l'exercice</b>		<b>1 456 931 791</b>		<b>1 341 133 056</b>
Achats de marchandises vendues	82 503 162		45 497 093	
Matières premières	667 455 932		660 033 021	
Autres approvisionnements	32 953 450		34 658 150	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	9 390 219		8 260 982	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		808 586		1 206 430
Sous-traitance générale	6 369 900		8 181 357	
Locations	6 313 102		4 218 238	
Services	3 837 563		3 023 607	
Entretien, réparations et maintenance				
Primes d'assurances	4 955 802		4 336 494	
extérieurs	12 267 186			
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 521 795		10 549 709	
Publicité	7 358 857		5 229 144	
Déplacements, missions et réceptions	9 508 460		11 207 682	
Autres services	17 615 035		8 994 356	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II- Consommations de l'exercice</b>	<b>863 241 882</b>		<b>802 983 406</b>	
<b>III- Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>593 739 908</b>		<b>538 149 650</b>

/... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

NIF 099902090259683

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA

BOUZAREAH

Activité:

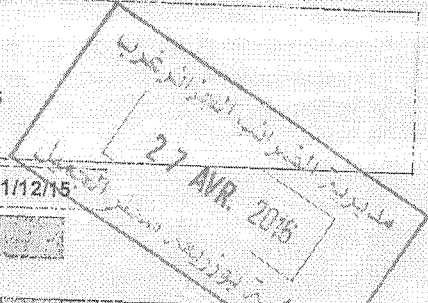
FABRICATION PRODUITS ELECTRO-MENAGERS

Adresse:

MCE 2 LOT EL IDRISSE BOUZAREAH.ALGER

Exercice du 01/01/15 au 31/12/15

COMPTE DE RESULTAT



RUBRIQUES	2015		2014	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	372 972 903		365 721 953	
Impôts et taxes et versements assimilés	21 612 695		21 045 652	
IV-Excédent brut d'exploitation		199 154 309		151 382 044
Autres produits opérationnels		44 698 243		10 470 340
Autres charges opérationnelles	59 809 719		3 066 389	
Dotations aux amortissements	126 286 289		71 809 036	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		61 819 427		15 809 309
V-Résultat opérationnel		119 575 972		102 786 268
Produits financiers		1 440 916		3 471 050
Charges financières	8 764 336		3 176 434	
VI-Résultat financier	7 323 419			294 616
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		112 252 552		103 080 886
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	34 485 912		29 698 856	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		29 707 281		3 035 686
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		107 473 921		76 417 715

(\*) A détailler sur état annexe à joindre



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA  
 CUMULE  
 Activité: FABRICATION DES PRODUITS ELECTROMENAGERS  
 Adresse: BOUZAREAH

Exercice clos le 31/12/16

ملحق 10

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2016			2015
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecarts d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	5 583 785	4 330 717	1 253 068	546 874
Immobilisations corporelles				
Terrains	443 656 556		443 656 556	443 656 556
Bâtiments	737 581 451	234 893 025	502 688 425	444 570 825
Autres immobilisations corporelles	888 720 416	725 626 129	143 095 287	143 923 582
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours				512 820
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	146 017 410		146 017 410	149 082 720
Impôts différés actif	41 113 943		41 113 943	38 913 285
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>2 242 673 563</b>	<b>964 848 872</b>	<b>277 824 691</b>	<b>1 221 206 666</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	764 089 336	5 495 419	758 593 916	592 259 043
Créances et emplois assimilés				
Clients	430 044 024	44 874 253	385 169 770	313 804 076
Autres débiteurs	5 559 919	33 343	5 526 576	20 860 273
Impôts et assimilés	15 389 953		15 389 953	278 698
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	409 618 521		409 618 521	575 338 966
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 624 701 756</b>	<b>50 403 017</b>	<b>574 298 739</b>	<b>1 502 541 059</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>3 867 375 320</b>	<b>1 015 251 889</b>	<b>2 852 123 431</b>	<b>2 723 747 725</b>

مجلس المصروفات الجزائري  
 25 AVR. 2017  
 منشأة بوزريعة منظر الجميل

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA  
 CUMULE  
 Activité: FABRICATION DES PRODUITS ELECTROMENAGERS  
 Adresse: BOUZAREAH

Exercice clos le

31/12/16

ملحق 11

BILAN (PASSIF)

	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	1 786 304 967	1 786 304 967
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	331 762 358	286 768 437
Ecart de réévaluation	39 236 361	39 236 361
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	68 050 276	107 473 921
Autres capitaux propres - Report à nouveau	83 170 942	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 288 524 907</b>	<b>2 219 783 689</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	205 430 120	214 454 157
Impôts (différés et provisionnés)	18 094 089	
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	188 685 248	193 669 723
<b>TOTAL II</b>	<b>410 209 458</b>	<b>408 123 880</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	59 489 092	33 719 821
Impôts	53 554 118	27 780 430
Autres dettes	40 345 853	34 339 904
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>153 389 064</b>	<b>95 840 156</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>2 852 123 431</b>	<b>2 723 747 725</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA

CUMULE

Activité: FABRICATION DES PRODUITS ELECTROMENAGERS

Adresse: BOUZAREAH

Exercice du 01/01/16 au 31/12/16

ملحق 12

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		128 894 117		90 576 451
Production vendue	Produits fabriqués	1 278 685 246		1 398 666 132
	Prestations de services	12 930 617		13 222 056
	Vente de travaux			
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des rabais, remises, ristournes		1 420 509 981		1 502 464 640
Production stockée ou déstockée		36 320 436	45 599 710	
Production immobilisée		92 217		116 861
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice				1 456 981 791
Achats de marchandises vendues	113 578 692		82 503 162	
Matières premières	700 144 656		687 455 932	
Autres approvisionnements	29 767 314		32 953 480	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	10 253 758		9 390 219	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				806 586
Services extérieurs	Sous-traitance générale	7 923 249	6 369 900	
	Locations	3 532 120	6 313 102	
	Entretien, réparations et maintenances	4 191 750	3 837 563	
	Primes d'assurances	6 573 448	4 955 802	
	Personnel extérieur à l'entreprise	1 898 221	12 267 186	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	4 537 290	3 521 795	
	Publicité	5 855 711	7 358 857	
Déplacements, missions et réceptions	6 937 186	9 508 460		
Autres services	21 802 030	17 615 035		
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	816 995 431		863 241 682	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		539 927 203		593 739 908
Charges de personnel	409 199 975		372 972 903	

مستودع الشركة  
 1 456 981 791  
 25 AVR. 2017  
 32 953 480

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 0 2 0 9 0 2 5 9 6 8 3

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA  
 CUMULE  
 Activité: FABRICATION DES PRODUITS ELECTROMENAGERS  
 Adresse: BOUZAREAH

Exercice du 01/01/16 au 31/12/16

COMPTE DE RESULTAT .J..

RUBRIQUES	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Impôts et taxes et versements assimilés	19 212 989		21 612 695	
IV-Excédent brut d'exploitation		111 514 238		199 154 309
Autres produits opérationnels		36 811 972		44 698 243
Autres charges opérationnelles	4 714 634		59 809 719	
Dotations aux amortissements	69 735 872		126 286 289	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				61 819 427
V-Résultat opérationnel				119 575 972
Produits financiers				1 440 916
Charges financières	9 528 955			
VI-Résultat financier	6 039 021			
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		93 350 616		112 252 552
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	24 556 482		34 485 912	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire	744 857			29 707 281
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		68 050 276		107 473 921

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA  
SONARIC  
Activité: Sté Nle Réalisation/Gestion Ind.Connexes  
Adresse: MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH Alger

Exercice clos le

31/12/17

ملحق 13

## BILAN (ACTIF)

ACTIF	Montants Bruts	2017		2016
		Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	5 564 539	4 544 656	1 019 883	1 253 068
Immobilisations corporelles				
Terrains	443 656 556		443 656 556	443 656 556
Bâtiments	719 693 284	243 912 837	475 780 447	502 688 425
Autres immobilisations corporelles	847 903 208	710 212 578	137 690 630	143 095 287
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours	1 358 411		1 358 411	
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	160 803 434		160 803 434	146 017 410
Impôts différés actif	37 071 611		37 071 611	41 113 943
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>2 216 051 047</b>	<b>958 670 072</b>	<b>1 257 380 975</b>	<b>1 277 824 691</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	658 227 828	15 824 778	642 403 049	758 593 916
Créances et emplois assimilés				
Clients	309 754 628	32 493 019	277 261 609	385 169 770
Autres débiteurs	3 798 691	33 343	3 765 347	5 526 576
Impôts et assimilés	22 486 202		22 486 202	15 389 953
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	630 905 513		630 905 513	409 618 521
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>1 625 172 864</b>	<b>48 351 142</b>	<b>1 576 821 722</b>	<b>1 574 298 739</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>3 841 223 912</b>	<b>1 007 021 214</b>	<b>2 834 202 697</b>	<b>2 852 123 431</b>

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA  
SONARIC  
Activité: Sté Nle Réalisation/Gestion Ind.Connexes  
Adresse: MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH Alger

Exercice clos le 31/12/17

ملحق 14

## BILAN (PASSIF)

	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	1 786 304 967	1 786 304 967
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	353 402 635	331 762 358
Ecart de réévaluation	39 236 361	39 236 361
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	80 283 615	68 050 276
Autres capitaux propres - Report à nouveau	64 920 542	63 170 942
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>2 324 148 123</b>	<b>2 288 524 907</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	148 000 000	205 430 120
Impôts (différés et provisionnés)	13 524 179	16 094 089
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance	167 322 858	188 685 248
<b>TOTAL II</b>	<b>328 847 038</b>	<b>410 209 458</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	33 417 492	59 489 092
Impôts	66 676 752	53 554 118
Autres dettes	81 113 290	40 345 853
Trésorerie passif		
<b>TOTAL III</b>	<b>181 207 535</b>	<b>153 389 064</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>2 834 202 697</b>	<b>2 852 123 431</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Désignation de l'entreprise: EPE SONARIC SPA

SONARIC

Activité: Sté Nie Réalisation/Gestion Ind.Connexes

Adresse: MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH Alger

Exercice du 01/01/17 au 31/12/17

ملحق 15

## COMPTÉ DE RESULTAT

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		148 383 621		128 894 117
Produits fabriqués		1 356 566 229		1 278 685 246
Production vendue		7 201 012		12 930 617
Prestations de services				
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		1 512 150 863		1 420 509 981
Production stockée ou déstockée		73 082 634		36 320 436
Production immobilisée		65 525		92 217
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		1 585 299 023		1 456 922 634
Achats de marchandises vendues	128 014 852		113 578 692	
Matières premières	766 578 787		700 144 656	
Autres approvisionnements	36 268 915		29 767 314	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	11 599 453		10 253 758	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats				
Sous-traitance générale	4 385 850		7 923 249	
Locations	4 785 600		3 532 120	
Services	4 100 872		4 191 750	
Entretien, réparations et maintenance				
Primes d'assurances	7 117 857		6 573 448	
extérieurs	3 526 138		1 898 221	
Personnel extérieur à l'entreprise				
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	3 316 599		4 537 290	
Publicité	5 800 815		5 855 711	
Déplacements, missions et réceptions	8 210 845		6 937 186	
Autres services	18 998 753		21 802 030	

... la suite sur la page suivante

Désignation de l'entreprise: **EPE SONARIC SPA**  
**SONARIC**  
 Activité: **Sté Nle Réalisation/Gestion Ind.Connexes**  
 Adresse: **MCE 2 LOT EL-IDRISSI BOUZAREAH Alger**

Exercice du **01/01/17** au **31/12/17**

**COMPTE DE RESULTAT .../...**

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	1 002 705 342		916 995 431	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (III)		582 593 680		539 927 203
Charges de personnel	405 456 072		409 199 975	
Impôts et taxes et versements assimilés	21 012 297		19 212 989	
IV-Excédent brut d'exploitation		166 126 310		111 514 238
Autres produits opérationnels		35 325 998		36 811 872
Autres charges opérationnelles	6 645 863		4 714 634	
Dotations aux amortissements	89 251 661		69 736 872	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		19 157 728		25 514 032
V-Résultat opérationnel		114 711 512		99 389 637
Produits financiers		1 902 389		3 489 934
Charges financières	7 490 872		9 528 955	
VI-Résultat financier	5 588 483		6 039 021	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		109 123 029		93 350 616
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	25 084 867		24 555 482	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire	3 754 547		744 857	
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		80 283 615		68 050 276

(\*) A détailler sur état annexe à joindre