



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان:

تقييم الأداء المالي والبشري للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة نפטال - الوادي

أجريت ونوقشت علنا يوم: 2025/05/29م

تحت إشراف:

أ.د. عياشي عبد الله.

من إعداد الطلبة:

- نصري أيوب

- مرزوق محمد الصديق

- نوبلي الطاهر

أمام أعضاء لجنة المناقشة التالية:

رأيسا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د. جديدي روضة
مشرفا ومقررا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	أ.د. عياشي عبد الله
مناقش	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	تليلي البشير

الموسم الجامعي: 2024-2025



شكر وتقدير

ربنا لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك المبرك وعظيم سلطانك

ومجيدك على ما أنعمت علينا من النعم لا تحصى

ومنها توفيقك لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

نتقدم بجزيل الشكر والوفان والتقدير للدكتور المشرف "عياشي عبد الله"

الذي لم يبخل علينا بلرشاداته القيمة ونصائحه وتوجيهاته السديدة

وكذا حرصه الدائم على إتمام هذه الدراسة

كما لا ننسى أساتذتنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وتخص بالشكر الأساتذة المشرفين على مناقشة هذه المذكرة

وأخوًّا لا يفوتنا تقديم شكونا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في

إتمام وتقديم هذه الدراسة

خاصة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة نضال - الوادي

على حسن استقبالهم لنا ومساعدتنا في إجراء الدراسة التطبيقية في رحاب

مؤسستهم

لكم منا كل الشكر والتقدير والامتنان، حفظكم الله وسدد خطاكم

إهداء

سبحان الذي وهبنا نعمة العقل

سبحان الذي يستحق الشكر على نعمه، وحده لا شريك له.
والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، خير خلق الله أجمعين.

أما بعد، فإننا نهدي هذا العمل إلى:

من قال فيهما الرحمن "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب لرحمهما كما
رباني صغيراً"،

إلى من وهبنا الحياة، والدينا الغريزيين، اللذين كان لهما — بعد الله — الفضل فيما
وصلنا إليه، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

كما نهدي هذا العمل إلى من كبرنا على أيديهم، وكانوا لنا سنداً ووعناً،

وبوجودهم تُكتب القوة، وتزدهر المحبة:

إلى إخوتنا وأخواتنا،

وإلى كل الأصدقاء والأقرباء.

المخلص

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق أداء متكامل يجمع بين الكفاءة المالية والفعالية البشرية، لما له من دور محوري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وضمان الاستدامة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين كفاءة الأداء المالي وكفاءة الأداء البشري داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة ميدانية على وحدة نפטال بولاية الوادي، ومعرفة مدى تأثير أحدهما على الآخر. حيث أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأداء البشري وتحسين المؤشرات المالية، تبين أن تحفيز العاملين وتكوينهم ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والربحية، كما أظهرت الدراسة قصوراً في ربط الأداء المالي بالموارد البشرية، واعتماد المؤسسة على مؤشرات تقليدية في التقييم.

أوصت الدراسة باعتماد نموذج تقييم تكاملي يشمل البعدين المالي والبشري، وتعزيز الاستثمار في الرأسمال البشري.

كلمات مفتاحية: أداء مالي، أداء بشري، كفاءة، مؤسسة اقتصادية، نפטال، تقييم الأداء، رأس المال البشري.

Abstract:

Economic institutions strive to achieve integrated performance that combines financial efficiency and human effectiveness, given their pivotal role in achieving strategic objectives and ensuring sustainability.

This study aims to analyze the relationship between financial performance efficiency and human performance efficiency within economic institutions, through a field study of the Naftal unit in El Oued Province, and to determine the extent to which one influences the other.

The results confirmed a positive and statistically significant relationship between human performance efficiency and improved financial indicators. It was shown that employee motivation and training positively impact productivity and profitability. The study also revealed shortcomings in linking financial performance to human resources, and that organizations rely on traditional evaluation indicators. The study recommended adopting an integrated evaluation model that encompasses both financial and human dimensions, and enhancing investment in human capital.

The study recommended adopting an integrated evaluation model that includes both financial and human dimensions, and enhancing investment in human capital.

Keywords: financial performance, human performance, efficiency, economic institution, Naftal, performance evaluation, human capital.

الفهارس

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهارس
	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية	
04	المبحث الأول: مدخل حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
04	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي
07	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
12	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
25	المبحث الثاني: الإطار النظري حول الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية
25	المطلب الأول: مدخل عام حول الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية
27	المطلب الثاني: تقييم الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية
29	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38	المطلب الأول: دراسات تناولت تقييم الأداء المالي
38	المطلب الثاني: دراسات تناولت تقييم الأداء البشري والإداري
39	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفضال - الوادي	
42	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة نفضال - الوادي
42	المطلب الأول: وحدة نفضال بالوادي
43	المطلب الثاني: عرض هيكل التنظيمي لوحدة نفضال - ولاية الوادي
46	المبحث الثاني: طريقة الدراسة وتقييم النتائج
46	المطلب الأول: الطريقة والادوات
50	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

الفهرس

55	المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة الخاصة باختبار " T " للعينه البسيطة
62	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
47	مقياس ليكرت ذو خمسة درجات	01-01
47	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة، والصالحة للتحليل	02-01
48	قيمة t حساب الصدق البنائي	03-01
49	قيمة ألفا كرو نباخ	04-01
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	01-02
52	الإحصاءات الوصفية لمؤشرات محور الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	02-02
53	الإحصاءات الوصفية لمؤشرات محور الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية	03-02
55	الإحصاءات الوصفية لمحور التكامل بين الأداء المالي والبشري في المؤسسة الاقتصادية	04-02
56	اختبار بيرسن للعلاقة بين الاداء المالي والاداء البشري	01-03
56	اختبار " T " للعينه البسيطة المتعلقة بمستوى الأداء المالي	02-03
58	يبين اختبار "T" للعينه البسيطة المتعلقة بمستوى الأداء البشري	03-03
59	اختبار "T" للعينه البسيطة المتعلقة بمستوى التكامل بين الاداء المالي الاداء البشري	04-03

الفهرس

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	01-01
44	هيكل التنظيمي لوحدة نفعال - ولاية الوادي	02-02

مقدمة

المقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث تحديات متزايدة ناتجة عن التحولات السريعة في بيئة الأعمال، ما يفرض عليها السعي المستمر لتحقيق التوازن بين الكفاءة المالية والفعالية البشرية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أداءً مستدامًا و متميزًا إلا إذا تمكنت من إدارة مواردها المالية بكفاءة وتوظيف رأس مالها البشري بطريقة تحقق التكامل بين الأداء الكمي والنوعي.

إن كفاءة الأداء المالي تمثل قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية لتحقيق أفضل عائد ممكن بأقل تكلفة، من خلال مؤشرات مثل الربحية، المردودية، والسيولة. بينما يعبر الأداء البشري عن مدى مساهمة العاملين في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الكفاءة، التحفيز، والرضا الوظيفي. ومن هنا تنبع أهمية الدراسة في الوقوف على العلاقة الجدلية والتكاملية بين الأداء المالي والبشري، وفهم مدى تأثير أحدهما على الآخر داخل المؤسسة الاقتصادية.

1. إشكالية الدراسة:

2. كيف يمكن تحقيق التكامل بين الأداء المالي والأداء البشري لتعزيز الكفاءة الاقتصادية في مؤسسة نفطال

– الوادي؟

3. الأسئلة الفرعية:

- ما هي المفاهيم النظرية المرتبطة بكل من الأداء المالي والأداء البشري؟
- ما هي المؤشرات المستخدمة لقياس كفاءة كل من الأداء المالي والبشري؟
- كيف تؤثر كفاءة الأداء البشري على الأداء المالي داخل المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط أو تأثير متبادل بين الأداء المالي والبشري في المؤسسات الاقتصادية؟

4. الفرضيات:

- يوجد مستوى عالٍ من الأداء المالي في مؤسسة نفطال – الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
- يوجد مستوى عالٍ من الأداء البشري في مؤسسة نفطال – الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
- يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفطال – الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
- يساهم اعتماد نموذج تكاملي يربط بين مؤشرات الأداء المالي والبشري في تحقيق تحسن معنوي في الأداء العام لمؤسسة نفطال – الوادي

5. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:
- تسليط الضوء على العلاقة المتبادلة بين أهم بعدين من أبعاد أداء المؤسسة: المالي والبشري.
- مساعدة الإدارات العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية تستند إلى فهم علمي ومتكامل للأداء.
- المساهمة في إثراء الأدبيات النظرية الخاصة بإدارة الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية.
- تقديم توصيات عملية يمكن أن تُعتمد في تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.

6. أهداف الدراسة:

- تحليل الأداء المالي والأداء البشري من منظور علمي شامل.
- استكشاف العلاقة بين كفاءة العاملين وكفاءة استخدام الموارد المالية.
- تقديم نموذج تكاملي يربط بين الأداء المالي والبشري لتحقيق التميز المؤسسي.
- اقتراح آليات قياس دقيقة تساعد في تحسين الأداء في الجانبين.

7. المنهج المتبع:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال دراسة الأدبيات السابقة المتعلقة بالأداء المالي والبشري، بالإضافة إلى استخدام المنهج الكمي في تحليل البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية في مؤسسة اقتصادية محددة، كما سيتم استخدام أدوات إحصائية (مثل التحليل العاملي والانحدار) لاختبار الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات.

8. الدراسات السابقة

❖ وفاء بالحبيب: تقييم الأداء المالي باستخدام المردودية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري "OPGI" بولاية ورقلة (2014-2016)، سنة: 2018، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أدوات تقييم الأداء المالي باستخدام المردودية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك باعتماد مجموعة من المعايير والمؤشرات المالية. تم تحليل الوثائق والقوائم المالية بغرض القيام بالجانب التطبيقي للدراسة، وخلصت إلى أن المؤسسة حققت مردودية موجبة إلا أنها غير كافية لتغطية تكاليفها .

المقدمة

❖ عبد الغني دفاف وبلال معضادي: أثر الإنفاق على رأس المال البشري على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة "أن سي أي الروبية" لولاية الجزائر (2005-2019) سنة: 2020، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من أثر رأس المال البشري على الأداء المالي لشركة "أن سي أي الروبية" خلال الفترة الممتدة من 2005 إلى 2019. أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين رأس المال البشري، معبراً عنه بكفاءة رأس المال البشري، والأداء المالي، معبراً عنه بالعائد على الأصول .

❖ فاطمة الزهراء عطاييلية ورفيدة شفشفوف: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشرات تحليل المردودية: دراسة حالة مؤسسة بوقرة هشام للحلويات - ميلة (2018-2020)، سنة: 2022، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لمؤسسة بوقرة هشام للحلويات باستخدام مؤشرات تحليل المردودية. أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعاني من اختلالات مالية وضعف في معظم النسب والمؤشرات المالية، مما يؤثر سلباً على نشاطها وأدائها .

9. تقسيمات الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين متكاملين، الفصل الأول يتضمن الجانب النظري للدراسة بعنوان: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، هذا الفصل يتضمن مبحثين، الأول بعنوان: مدخل حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني بعنوان: الإطار النظري حول الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أما الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفضال - الوادي، هذا الفصل كذلك ينقسم إلى مبحثين، الأول بعنوان: لمحة عامة حول مؤسسة نفضال - الوادي، أما المبحث الأخير بعنوان: مجتمع وعينة الدراسة وتقييم نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في
المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد الفصل:

يعتبر الأداء المؤسسي بشقيه المالي والبشري من أهم الركائز الأساسية التي تقوم عليها استدامة المؤسسات الاقتصادية ونجاحها في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يشكل الأداء المالي مرآة لقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، وضبط التكاليف، وتحقيق النمو المالي المستدام، ويستخدم كمؤشر رئيس لقياس كفاءة استغلال الموارد وتحقيق العائد على الاستثمار، أما بالنسبة للأداء البشري، فيرتبط بكفاءة وفعالية العنصر البشري، باعتباره المورد الأهم والأكثر تأثيراً في تحقيق الأهداف التنظيمية، سواء من خلال الإنتاجية أو جودة الأداء أو القدرة على الابتكار والتطوير.

وتكمن أهمية التكامل بين الأدائين في أن النتائج المالية لا تنفصل عن جودة إدارة الموارد البشرية، إذ أن الاستثمار في العنصر البشري وتطوره ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسة، وبالتالي، فإن قياس الأداء المالي يعتمد على مجموعة من المؤشرات مثل الربحية، السيولة، العائد على الاستثمار، بينما يُقاس الأداء البشري من خلال مؤشرات مثل الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الالتزام، ومعدلات الدوران الوظيفي.

وفي هذا السياق، أصبح من الضروري اعتماد إطار نظري شامل يدمج بين هذين البعدين في التقييم والتحليل، بما يضمن تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل بيئة الأعمال الديناميكية.

ولفهم هذه العلاقة والغوص أكثر في هذا الموضوع، سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الإطار النظري حول الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: مدخل حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تهتم مختلف المؤسسات بالأداء المالي كونها تراه السبيل والحل الأمثل من أجل ضمان البقاء والاستمرارية فهو من بين المقومات والدعائم الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بهاء من أجل مقارنة الأداء الفعلي للأنشطة، وتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا.

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

يتمثل الأداء في كيفية الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية بكفاءة وفعالية بغية تحقيق الأهداف التي تسعى كل المؤسسة إلى تحقيقها.

كما ويتجسد الأداء المالي في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وكذلك توفير السيولة اللازمة من خلال التحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة وتسديد كل ما عليها. ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء المالي وخصائصه، مستوياته، والعوامل المؤثرة فيه.

أولا مفهوم والأداء المالي

1. مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوما شموليا لجميع أنواع المؤسسات بشكل عام حيث يعتقد البعض أن الخلاف حول هذا المفهوم ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وتقييمه. يعرف الأداء على أنه للمخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.¹

كما يعرف أيضا على أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة.²

¹ عبد المحسن توفيق لم تقييم الأداء مدخل جديد - لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، (2003/2004)، ص: 03

² A. Salem, " Image De La Preformance Des Entrepruses (Des Représentations Scientifiques Aux Représentations Sociale)", In: La Preformance: théories, Percptions et Pratiques, Editions, Faculté Des Sciences économiques et De Gestion, Safex, 1992. P:12.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

يعرف بأنه تعظيم المخرجات تحت قيد تدنيت المدخلات، بمعنى أن الأداء يترجم في الفعالية (تعظيم للمخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة والكفاءة تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد) لذا يمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية³:

$$\text{الأداء} - \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

2. مفهوم الأداء المالي

يعرف الأداء المالي على أنه: "مدى تحقيق المؤسسة لهامش أمان من خلال قدرتها على تصدي المخاطر وتحدي الصعاب المالية مما يزيل عنها حالة الإعسار المالي"⁴. ويعرف على أنه: "أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستشارية وتوجيهها اتجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركات أو الأسهم التي تشير معاييرها على التقدم والنجاح على غيرها"⁵. وعليه فإن الأداء المثالي يمثل قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية باستخدام الوسائل المتاحة بكفاءة وفعالية.

ثانيا: خصائص الأداء المالي

يتسم الأداء المالي بالخصائص التالية⁶:

1. يعطي الأداء المالي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية؛
2. الأداء المالي يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من ما كانت المؤسسة عليه في السابق؛
3. الأداء المالي يعتبر أداء لتحديد مواطن القوة والضعف للمؤسسة، كذلك يعتبر أداة لتدارك مختلف الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

³ نادية تمامي وآخرون: تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة في الملتقى العلمي الدول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، يومي: 10-11/11/2009، ص: 03.

⁴ عبد الغني دادن: قياس وتقييم المالي في المؤسسة الاقتصادية (نحو إنذار مبكر بإستعمال المحاكاة المالية دراسة حالي بورصة الجزائر وفرنسا) أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2007، ص: 20.

⁵ خالد قاشي وليلي عثمان: أثر حوكمة المؤسسات على الافصاح المحاسبي والأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية، جامعة الوادي، الجزائر، يومي: 07 و08 ديسمبر 2014، ص: 07.

⁶ محمد محمود الخطيب: الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، الأردن، 2010، ص: 45.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة عوامل تؤثر على عملية التقييم الأداء المؤسسة، حيث هناك عوامل داخلية خاضعة لتحكم

المؤسسة وفي المقابل هناك عوامل خارجية غير خاضعة لحكمها.⁷

1. عوامل داخلية

تتكون من مجموعة من العوامل نذكر من بينها.

❖ **العنصر البشري:** العنصر البشري يشكل أهم مورد في المؤسسة، فنمو تنافسية وتطوير المؤسسة مرهون بمدى

استقطابها للعناصر البشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة، ومدى تعاونها

معها ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ملكيتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها البذل جهد

أكبر وأداء أفضل.

❖ **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق

مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بدرجة كبيرة عن زيادة

معدلات الأداء داخل المؤسسة.

❖ **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي

تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، حيث أن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا

للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافر والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر

على الأداء.

❖ **بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل

والإنجاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي السلمية بيئة العمل.

❖ **طبيعة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص الترقية والسمو المتاحة

أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته لعمله وولائه للمؤسسة.

❖ **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وفيها نوار تأثيرا كثيرا على الأداء

الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. العوامل الخارجية: تتكون من مجموعة من العوامل وهي:

⁷ زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص: 14.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

❖ العوامل الاجتماعية والثقافية: يتأثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الأفراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسوين، مدراء...) والمجتمع ومن هذه العوامل تحد العادات والتقاليد الموروثة والحرف وأمور الدين وكذلك المستوى التعليمي تغير رغبات التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

❖ البيئة السياسية والقانونية: تتأثر أي مؤسسة بالبيئة السياسية والقانونية مثل طبيعة النظام السياسي والبند الذي تتواجد فيه به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات حيث يعتبر هذا العامل مهم جدا بالنسبة للمؤسسة (ذو تأثير كبير) وذلك للسهولة أو صعوبة التعاملات بين المؤسسة ومحيطها كالتعامل مع مصلحة الضرائب، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

❖ البيئة الاقتصادية: إن للبيئة الاقتصادية التأثير المهم والمباشر على أداء المؤسسة وذلك عن طريق الإطار العامل الاقتصاد الدول وكذلك الاستقرار الاقتصادي الذي يلعب دور كبير في التأثير على أداء المؤسسة مثل البنوك والأسواق المالية ومدى جهودها، فهناك يكون تأثير على مستوى الهيكل المالي للمؤسسة، كون البنوك والأسواق المالية تعد مصدرا رئيسي في عملية تمويل المؤسسات الاقتصادية وهذا ينعكس مباشرة على مردودية المؤسسة ويؤثر على أدائها.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعد تقييم الأداء المالي أداة أساسية لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وتحقيق أهدافها المالية ومن خلال التحليل المالي يمكن تحديد نقاط القوة والضعف وعليه تستطيع المؤسسة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية لتحسين أدائها المالي مستقبلا.

ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه، أهميته، أهدافه، كذلك سنتطرق إلى مصادر وخطوات تقييم الأداء المالي.

أولا: مفهوم تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه

1. مفهوم تقييم الأداء المالي

يعد مفهوم تقييم الأداء المالي مفهوما ضيقا، كونه يركز على استخدام نسب مالية تستند إلى

مؤشرات مالية فترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية المالية للمؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

حيث يعرف تقييم الأداء المالي على أنه عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص

المركز المالي والاقتصادي للمؤسسة في تاريخ معين.⁸

كما يعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد البشرية والمالية

والمادية للمؤسسة.⁹

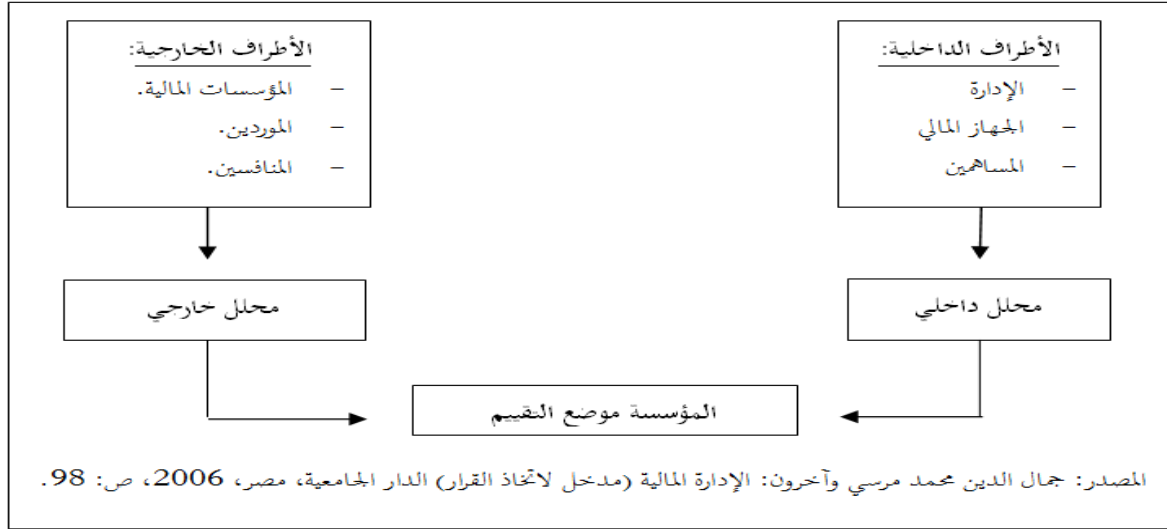
2. الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي

تستفيد من عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تستفيد كل من الأطراف الداخلية (الإدارة،

الجهاز المالي، المساهمين) والأطراف الخارجية (المؤسسات المالية، الموردون، المنافسين) من عملية تقييم الأداء المالي

للمؤسسة، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-01): الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية



ثانيا: أهمية وأهداف تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تعد عملية تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية والتي تضمن

الاستدامة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، فهو لا يقتصر على قياس النتائج المالية فقط، بل يتعدى ذلك إلى

تحليل كفاءة استخدام الموارد وتحديد نقاط القوة والضعف في العمليات المالية.

1. أهمية تقييم الأداء المالي

⁸ توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص: 03.

⁹ عبد الغني داون: قراءات الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 104، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص: 42.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

تكمن أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية في قدرته على توفير معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحسين الأداء العام، وزيادة القدرة التنافسية.

كما وتتمثل أهمية الأداء المالي فيما يلي:¹⁰

❖ يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات؛

❖ المساهمة الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز تحسين القيمة والمساهمة في تدنية التكاليف؛

❖ يعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات القائمة فيها؛

❖ توصيل أهداف المؤسسة إلى جميع الأنشطة والمستويات؛

❖ يفيد تقييم الأداء المالي في التقييم الشامل طويل الأجل بالاعتماد على التقييم قصير المدى الذي ساهم في رسم السياسات والاستراتيجيات؛

❖ تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيل التنسيق بينهما.

2. أهداف عملية تقييم الأداء المالي

الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية هو مراقبة الانحرافات عن الخطط الموضوعة، وتحقيق الاستخدام الأمثل للأموال، وتحديد مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الربحية والاستثمارية بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الهيكل التنظيمي.

كما وتتمثل أهداف الأداء المالي في ما يلي:

❖ تحقيق الأرباح: إن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح يشير على مدى كفاءة وفعالية الإدارة حيث يترتب عليها توفير الحد الأدنى من الربح الذي يغطي مختلف احتياجاتها، وتضمن المكافأة العادلة لكل الأطراف المشاركة في قيام المؤسسة؛

❖ السيولة والتسيير المالي: تهدف أي مؤسسة اقتصادية إلى توفير السيولة الكافية واللازمة لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل في موعد استحقاقها لأن عدم الوفاء بالالتزامات له تأثير مباشر على الأوضاع الحالية والمستقبلية للمؤسسة، كما تهدف المؤسسة لبلوغ مستوى اليسر المالي بقدرتها على مواجهة تواريخ استحقاق ديونها

¹⁰ نوبلي نجلاء: استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص: 168.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

الطويلة والمتوسطة الأجل، فالمؤسسة التي تدير السيولة واليسر المالي بشكل فعال بإمكانها أن تؤمن التحصيل والدفع والاستثمار وكذا توزيع الأرباح والاحتفاظ بها¹¹؛

❖ التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا يمس باستقرار المالي للمؤسسة لذا فهي تسعى لتحقيقه ويتمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به ويستجوب ذلك التعادل بين استخدامات الأموال ومصادرها، كون التوازن المالي يساهم في توفير كل من السيولة واليسر المالي للمؤسسة¹².

❖ تحقيق المردودية: تعتبر هدف أساسي للمؤسسة وتعرف على أنها "الارتباط بين النتائج والوسائل التي تستعمل في تحقيق هذا النتائج وهي تحدد مدى مساهمة رأسمال المستثمر في تحقيق النتائج المالية"¹³.

❖ إنشاء القيمة: إنشاء القيمة هدف جديدا فرضته الوضعية الراهنة في المحيط الخارجي، فكلما استطاعت المؤسسة تحقيق نتائج بشكل مستمر كلما تكونت لديها فوائض موجبة تشكل ثروة المؤسسة، والتعظيم قيمتها يجب أن تكون لديها قدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية¹⁴.

ثالثا: مصادر وخطوات تقييم الأداء المالي

تعتمد عملية تقييم الأداء المالي إلى ملة من المصادر، كالقوائم المالية والتقارير المالية ومختلف التصريحات الأخرى، وتتم من خلال عدة خطوات تشمل التحليل المالي، ومقارنة النتائج، وتفسير وتحليل المؤشرات، كل هذا بهدف إتخاذ القرارات الارشادية تدعم تحسين الأداء المالي في المؤسسة.

1. مصادر تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل عملية تقييم الأداء، ويشترط في المعلومات أن تتميز بالمصداقية والموثوقية وأن تكون في الوقت المناسب، وقد تعددت مصادر المعلومات التي تعتمد عليها في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، منها:

❖ مصادر خارجية: تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من خلال محيطها الخارجي، ويمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات وهما:¹⁵

¹¹ عبد الغفار حنفي: تقييم الأداء المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 55.

¹² السعيد فرحات جمعة: الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر، ص: 247.

¹³ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي، الإدارة المالية (دروس وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 41.

¹⁴ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي، الإدارة المالية (دروس وتطبيقات) مرجع سبق ذكره، ص: 268.

¹⁵ مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 17.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالحالة الاقتصادية حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة، وسبب اهتمام المؤسسة بمثل هذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور الاقتصادي، كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها؛
- المعلومات القطاعية: يتم تجميع مختلف المعلومات وتحليلها واستخراج نسب قطاعية بناء عليها يتم إجراء مقارنة من خلال تقارير المنظمات الاقتصادية والدولية، والنشريات الاقتصادية والمالية، المجالات المتخصصة بهدف إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية ومن ثم تقييمها.
- ❖ المصادر الداخلية: تتمثل هذه المصادر في مخرجات النظام المحاسبي المالي والمتمثلة في مختلف القوائم المالية (الميزانية وجدول حسابات النتائج... وغيرها).

2. خطوات تقييم الأداء المالي: تمر عملية تقييم الأداء المالي بأربعة مراحل وهي:

- ❖ مرحلة جمع البيانات الضرورية: تتطلب هذه العملية توفير معلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته إلا أن توفرها ليس بالشيء الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية وأن تكون في الوقت المناسب¹⁶، وهناك ثلاث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات وهي:
 - الملاحظات الشخصية: تتمثل في وجود الملاحظين في الميدان وملاحظة ما يجري فيه؛
 - التقرير أو البيان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه؛
 - التقارير الكتابية: تتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج.... وغيرها.
- ❖ مرحلة قياس الأداء الفعلي وتحديد المعايير: هذه المرحلة تمكن المؤسسة من قياس كفاءتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيار مجموعة مؤشرات ومعايير ويشمل قياس الأداء بجانبه الكمي والنوعي، وعليه فإن قياس الأداء يهدف إلى تشخيص وضعية المؤسسة ويمكن أن يبين لنا الانحرافات¹⁷، ويمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم على النحو التالي:¹⁸

¹⁶ محمد محمود الخطيب: الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 48.

¹⁷ إدريس الثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006، ص: 487.

¹⁸ تركمان عبد اللطيف: الرقابة الإستراتيجية وتأثيرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات التطبيقية، سلسلة العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، العدد 127، دمشق، سوريا، دون سنة نشر، ص: 13.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- المعايير الكمية: تستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل: حجم المبيعات، حجم الإيرادات، معدلات شكاوي العملاء، درجة ولاء العملاء ... الخ.
 - المعايير الزمنية: مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع، تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
 - معايير التكلفة: مثل: أجور المديرين، تكلفة خدمات البريدية، تكلفة منح الائتمان، تكلفة نظام الحساب.
- ❖ مرحلة قياس الأداء الفعلي بالأداء المرغوب فيه: تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بمقارنة أداءها الفعلي بالأداء المرغوب فيه تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، ويعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن وعلى أداء الوحدات والأهداف.
- ❖ مرحلة دراسة الانحرافات وتصحيحها: تعتبر هذه المرحلة كخطوة أخيرة في عملية تحديد وتحليل الانحرافات وتحديد نوعها وأسبابها من أجل تشجيع ما هو إيجابي ومعالجة ما هو سلبي منها.

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر مؤشرات تقييم الأداء المالي من الأدوات التحليلية المهمة في قياس مدى كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها (الهدف المالي)، حيث تشمل مؤشرات الأداء المالي نسب الربحية، ونسب السيولة ونسب الرفع المالي، والكفاءة التشغيلية... إلخ، هذه المؤشرات تمكن المؤسسة من فهم الوضع المالي بشكل شامل ويساعدها في دعم نموها واستمراريتها واتخاذ قراراتها.

أولاً: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب التوازن المالي

تمثل نسب التوازن المالي في: رأس المال العامل الصافي، الإحتياج في رأس المال العامل الصافي، والخزينة الصافية.

1. رأس المال العامل الصافي

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

هو عبارة عن نتيجة طرح الالتزامات الجارية من الأصول الجارية، بعبارة أخرى هو الفائض بين الأصول الجارية والخصوم الجارية، وترتكز الأهمية في هذا التعريف انه يقدم مؤشر كمي واضح للتعرف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الجارية عند موعد الاستحقاق.¹⁹

حيث تتمثل الأصول الجارية في الأموال المتاحة فورا أو في فترة قصيرة من الزمن أي الأصول التشغيلية الممكن تحويلها إلى نقدية (المخزونات والعملاء)، في حين تمثل الخصوم الجارية الديون ذات الآجال الاستحقاق لأقل من سنة.²⁰

كما يعرف أيضا بأنه قسط الأموال الدائمة التي تخصصها المؤسسة لتمويل أصولها الجارية (الاستخدامات الدورية) بعبارة أخرى، يعرف رأس المال العامل الصافي الإجمالي بقسط الموارد (ذات درجة استحقاق ضعيفة) التي تخصص لتغطية الأصول ذات درجة السيولة المرتفعة غير أن بفضل المساواة بين الأصول والخصوم المالية يتم حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي وفق الطريقتين الآتيتين²¹:

❖ الطريقة الساكنة (من أعلى الميزانية): حيث يحسب رأس المال العامل الصافي الإجمالي هنا من خلال الفرق بين الأموال الدائمة والأصول غير الجارية.

$$\text{رأس المال العامل الصافي الإجمالي} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول غير الجارية}$$

بحيث:

$$\text{الأموال الدائمة} = \text{الأموال الخاصة} + \text{الخصوم غير الجارية}$$

$$\text{الأصول غير الجارية} = \text{القيم غير الجارية} + \text{القيم غير الجارية مؤقتة}$$

❖ الطريقة الحركية (من أسفل الميزانية)

حيث يحسب رأس المال العامل الصافي الإجمالي هنا عن طريق الفرق بين الأصول الجارية (درجة سيولتها مرتفعة) والديون ذات الأجل القصير (درجة استحقاقها مرتفعة).

$$\text{رأس المال العامل الصافي الإجمالي} = \text{الأصول الجارية} - \text{الديون القصيرة الأجل}$$

¹⁹Subramanyam, K, & Wild, J, Financial Statement Analysis, 11th Ed, McGraw-Hill Inc, New York, PARIS, 2015, P:120.

²⁰ Bruno Bachy et Michel Sion: Analyse Financière des comptes consolidés Normes IFRS, Dunod 2^{eme} édition, Paris, 2009, P:197.

²¹ خميسي شبيحة: التسيير المالي للمؤسسة، دار الهومة، الجزائر، 2013، ص - ص: 81-82.

بحيث:

الأصول الجارية = قيم الاستغلال + القيم المحققة + خزينة الأصول

الديون قصيرة الأجل = ديون الاستغلال + ديون خارج الاستغلال

بالمقارنة مع إجمالي رأس المال العامل، فإن الصافي هو مفهوم نوعي يشير إلى ملاحظات السيولة ويقترح إلى أي مدى يمكن تمويل احتياجات رأس المال العامل بشكل دائم من مصادر التمويل، يجب أن تكون الأصول الجارية على النحو الأمثل أكثر من الخصوم الجارية، كذلك يغطي نقطة الجمع الصحيحة من الأموال طويلة الأجل وقصيرة الأجل للتمويل الحالي لكل مؤسسة مبلغ معين من صافي رأس المال العامل دائم، لذلك تبذل ما في وسعها لتمويلها بأموال طويلة الأجل.

ويمكن أن نوضح الحالات المتنوعة لرأس المال العامل كالتالي:²²

- ❖ رأس المال العامل الصافي موجب $FRng > 0$: يشير إلى أن المؤسسة متوازنة مالياً على المدى الطويل وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدامها مواردها الطويلة المدى، وحقت فائضاً مالياً يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.
 - ❖ رأس المال العامل الصافي معدوم $FRng = 0$: في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول غير الجارية فقط، أما الأصول الجارية فتغطي عن طريق القروض قصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل وترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.
 - ❖ رأس المال العامل الصافي سالب $FRng < 0$: في هذه الحالة يعني أن المؤسسة لم تستطيع تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية بواسطة مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تخفيض مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يوائم مواردها الدائمة.
2. الاحتياج في رأس المال العامل

إن عدم التوافق بين مدة تحقيق الأصول الجارية وتواريخ استحقاق الخصوم الجارية يؤدي إلى ظهور احتياجات رأس المال العامل "والذي يعبر عن احتياجات التمويل القصيرة المدى. يعد الاحتياج من رأس المال العامل مؤشراً مهماً للحكم على سلامة التوازنات المالية للمؤسسة، حيث يرتبط هذا المؤشر بالنشاط الإغلائي للمؤسسة، وذلك إنطلاقاً من مبدأ أن الاستخدامات القصيرة الأجل يجب

²² الياس بن الساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي الإدارة المالية دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 83.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

أن تغطي بالموارد القصيرة الأجل، وترتبط إحتياجات رأس المال العامل بالفرق بين الإحتياجات الدورية للمؤسسة ومواردها الدورية ويمكن حسابه من خلال ما يلي:

إحتياجات رأس المال العامل = إحتياجات دورة الإستغلال - موارد دورة الاستغلال

إحتياجات رأس المال العامل = الأصول الجارية خارج خزينة الأصول - الخصوم الجارية خارج خزينة الخصوم
بالتالي تمثل إحتياجات رأس المال العامل الجزء من الإحتياجات الدورية التي لم تغطي من طرف الموارد الدورية، فدورة الاستغلال تنتج إحتياجات للتمويل مرتبطة بسرعة دوران عناصر الأصول الجارية خاصة المخزون وحسابات الزبائن، فإذا كانت موارد الدورة غير كافية لتغطية إحتياجات الدورة ينتج عن إحتياجات رأس المال العامل.

يمكن التمييز بين الحالات التالية لإحتياجات رأس المال العامل الصافي:

- ❖ إحتياجات رأس المال العامل موجبة: وهذا يعني أن الديون قصيرة الأجل لم تغطي إحتياجات دورة الإستغلال فكون إحتياجات رأس المال العامل موجبة فهذا يعني أن هناك إحتياج للتمويل في دورة الاستغلال أي أن إحتياجات الدورة أكبر من موارد التمويل فيها.
 - ❖ إحتياجات رأس المال العامل سالبة: وهذا يعني أن موارد التمويل كافية لتمويل إحتياجات التمويل في دورة الإستغلال وهذا يعني أن المؤسسة حققت فائض في دورة الاستغلال.
 - ❖ إحتياجات رأس المال العامل معدومة: أي أن موارد الدورة غطت إحتياجات الدورة ولا يوجد لافائض ولا نقص وهذا يعني أن هناك توازن في دورة الاستغلال.
3. الخزينة

الخبزينة الصافية تمثل الخزينة الصافية مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة خلال دورة الاستغلال أي إجمالي السيولة التي بإمكان المؤسسة استعمالها فوراً، من جهة أخرى، تمثل الخزينة الصافية الفرق بين رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل وهي بالتالي الفائض من السيولة الذي بحوزة المؤسسة.
يمكن حساب الخزينة الصافية بطريقتين، الطريقة الأولى تعتمد على عناصر الميزانية خزينة الأصول وخبزينة الخصوم، أما الطريقة الثانية فتعتمد على التوازن المالي للميزانية الفرق بين رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل كما هو موضح فيما يلي:

❖ الطريقة الأولى

الخبزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي - إحتياجات رأس المال العامل

❖ الطريقة الثانية

الخبزينة الصافية = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

ثانياً: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب السيولة ونسب النشاط

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر كل من نسب السيولة ونسب النشاط من بين المؤشرات المالية التي تستخدم في تحليل كفاءة المؤسسة، حيث تعكس نسب السيولة قدرة المؤسسة على الوفاء بتسديد التزاماتها عند آجالها، أما نسب النشاط تظهر مدى كفاءة استخدام المؤسسة لمواردها لتعظيم أرباحها

1. تسب السيولة

تعتبر السيولة عن مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها ذات الأجل القصير عند موعد استحقاقها دون تحمل أي خسائر.

❖ مفهوم السيولة

تمثل السيولة عن العلاقة بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية وهذا بهدف الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في السياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة²³، كما يمكن تعريفها على أنها إحدى الأدوات المستعملة في تحليل الأداء المالي كونها تساعد وضع خطط وسياسات التي تساعد في اتخاذ قراراتها المستقبلية حيث يتم الحصول على النسب المالية من أرقام الميزانية وجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

❖ أهم نسبة السيولة

هي نسب تستعمل لقياس مدى قدرة المؤسسة على مراجعة التزاماتها القصيرة الأجل وهذا عند تاريخ استحقاقها باستخدام الأصول السائلة والشبه سائلة دون تحقيق خسائر²⁴.

ولقياس ذلك يقوم المحلل بحساب جملة من النسب والمتمثلة في:

- نسبة السيولة العامة: هذه تبين مدى قدرة المؤسسة على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة، كما تقيس قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل وذلك بالاعتماد على الأصول المتداولة، هذه النسب لا يجب أن نقل من (1) وكل نسبة تزيد عن ذلك تعتبر هامش أمان بالنسبة للمؤسسة ويدل ذلك على قدرة المؤسسة على مواجهة أخطار التسديد الالتزامات المتداولة المفاجئة دون الحاجة لتسهيل أي أصول ثابتة أو الحصول على اقتراض جديد، وتحسب هذه النسبة وفق العلاقة²⁵:

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

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

²³ كمال الدين الدهراوي - تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 204.

²⁴ محمد مطر: الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني (الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص -ص: 33- 45.

²⁵ محمد محمود الزبيدي: الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 183.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- نسبة السيولة المختصرة: هذه النسبة تعبر عن مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل خلال الفترة القصيرة²⁶، كما تبين مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق، خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطى الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم القابلة للتحقق والقيم الجاهزة هي أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من المخزونات²⁷، وتسمى بالنسبة السريعة أيضا كونها تعتمد على الأصول سريعة التحول إلى نقدية القياس درجة سيولة، وتحسب قيمتها كما يلي:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = (\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}) \div \text{الخصوم الجارية}$$

- نسبة السيولة (الجاهزة الحالية): هذه النسبة تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط من دون اللجوء إلى القيم الغير جاهزة ذلك أنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزونات إلى سيولة جاهزة²⁸.
- نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة ÷ الخصوم الجارية

2. نسب النشاط

غالبا ما تستخدم هذا النوع من المؤشرات في التقييم والتعرف على الطريقة التي تقوم ما المؤسسة في إدارة أصولها ومخزون الما من البضاعة، وكذلك مقدرتها على تحصيل ديونها في مواعيد استحقاقها.

❖ مفهوم نسب النشاط (نسبة الدوران)

تستخدم هذه النسبة في قياس وتقييم أداء المؤسسة المتعلقة بالمركز المالي قصير الأجل، كمؤشر على نشاط المؤسسة في فتر معينة، حيث تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، وقدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات.

❖ سبب النشاط (نسب تشغيلية)

تتمثل نسب النشاط في ما يلي:

- معدل دوران مجموع الأصول: تبين هذه النسبة مدى نشاط الأصول وقدرتها على توليد المبيعات من خلال استخدام إجمالي أصول المؤسسة، حيث كلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل، لكن يجب أن يؤخذ

²⁶ شعيب شنوف: محاسبة المؤسسة وفق المعايير المحاسبية الدولية، الجزء الثاني، مكتبة بودوار، الجزائر، 2009، ص: 201.

²⁷ مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 47.

²⁸ مبارك لسوس: التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

يعين الاعتبار أن هذه النسبة قد تختلف من قطاع إلى آخر لأن بعض الأنشطة تحتاج إلى أصول ثابتة كبيرة، بينما تحتاج أنشطة أخرى إلى أصول ثابتة متداولة كبيرة²⁹، وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \text{رقم الأعمال} \div \text{مجموع الأصول}$$

ليس هناك معدل معياري لهذه النسبة إلا أنه يمكن مقارنة النسبة المتحصل عليها مع نسبة قطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، حيث يدل انخفاضها الكبير على أن المؤسسة تواجه مشاكل في الاستغلال الأمثل لأصولها.

- معدل دوران الأصول الثابتة: يقيس مدى كفاءة الأصول الثابتة وقدرتها على تحقيق الإيرادات (المبيعات) للمشروع وزيادة الطاقة الإستخدامية للأصول الثابتة وزيادة مساحتها في النشاط الجاري للمشروع³⁰، ويتم احتسابه وفق العلاقة الآتية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{رقم الأعمال} \div \text{الأصول الثابتة}$$

- معدل دوران الأصول المتداولة: يقيس هذا المعدل مدى كفاءة استخدام الأصول للمتداولة في توليد المبيعات ويتم حسابه وفق العلاقة التالية³¹:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{رقم الأعمال} \div \text{الأصول المتداولة}$$

كلما زادت عدد مرات الدوران كلما زادت إنتاجية الدينار الواحد المستثمر في الأصول المتداولة في خلق المبيعات فيعني ارتفاع كفاءة الإدارة في استغلال أصولها وفي ذلك تعظيم للأداء التشغيلي، وانخفاض معدل الدوران يعني ضعف في استغلال الأصول المتداولة في خلق المبيعات أي وجود فائض في الأصول المتداولة غير مستغل³².

- معدل دوران المخزون: تعبر عن مدى كفاءة المؤسسة في إدارة أصولها من المخزونات وقدرتها على إبقاء المخزون ضمن الحد الأدنى المثالي المناسب مع حجم عملياتها³³، حيث كلما كان هذا المعدل مرتفعاً فإن هذا مؤشر يدل على كفاءة المؤسسة، ويتم حسابه وفق الصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} \div \text{متوسط المخزون}$$

حيث:

$$\text{متوسط المخزون} = (\text{مخزون أول مده} + \text{مخزون آخر مدة}) \div 2$$

²⁹ شبيب شونف: التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للبلاغ المالي، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2012، ص: 208.

³⁰ صلاح الدين حسن السيسى: دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2003، ص: 265.

³¹ منير إبراهيم هندي: الإدارة المالية (مدخل تحليل معاصر) المكتب العربي الحديث، مصر، 1999، ص: 90.

³² حمزة محمد الزبيدي: التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 160.

³³ سعادة اليمن: استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسة وترشيدها، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

يوضح الارتفاع في عدد مرات الدوران إلى قصر فترة الاستثمار في المخزون، وهذا يعني سرعة تصريف المخزون عن طرق عملية البيع، في حين يشير الانخفاض في المعدل إلى التضخم الاستثمار في المخزون بأكثر من الحاجة المقرر له اقتصاديا الأمر الذي يعني ركودا في المخزون.³⁴

في حين يمكن حسابه بالأيام وهذا من أجل إعطاء فكرة عن الزمن الذي تستغرقه المؤسسة في تحويل مخزونها إلى مبيعات، وذلك من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون بالأيام} = 360 \div \text{معدل دوران المخزون}$$

حيث:

$$\text{معدل دوران المعروض بالأيام} = \text{متوسط المخزون} \div \text{تكلفة البضاعة المباعة} \times 360$$

هناك علاقة عكسية بين فترة دوران المخزون ومعدل دوران المخزون لأنه كلما قلت فترة التخزين كلما دلت على زيادة حركة المخزون باتجاه المبيعات ودل تقليل تكاليف التخزين وتحسين سيولة المؤسسة.

- معدل دورات الذمم المدينة: يشير وجود الحسابات المدينة العملاء وأوراق القبض) في الميزانية إلى اعتماد الإدارة السياسة البيع الأجل، وللجأ إليه المؤسسة في حالة عدم قدرتها للبيع نقدا، ويشترط على المؤسسة الاهتمام في حضر العملاء الذين تتعامل معهم وكذلك تواريخ تحصيل قيم المبيعات، ويمكن حساب هذا المعدل بواسطة العلاقة التالية:³⁵

$$\text{معدل دوران الزبائن} = (\text{رقم الأعمال السنوي} \div \text{الزبائن}) + \text{أوراق القبض}$$

ويشير ارتفاع هذا المعدل إلى مدى كفاءة الإدارة المالية بخصوص سياسات البيع الأجل وكفاءتها في تحصيل ديونها في موعد استحقاقها، كما يشير الإنخفاض المؤسسة إلى تدهور سيولة الحسابات المدينة والناجحة عن ضعف أداء الإدارة في عملية التحصيل.

- فترة الدفع: يقصد بها الفترة الممتدة من تاريخ الشراء بالأجل إلى تاريخ تسديد قيم تلك الحسابات، وبهذا التحديد فإن فترة الدفع ترتبط بقدرة الإدارة على تسديد الالتزامات المستحقة عليها، حيث كلما زادت فترة الدفع دل ذلك على تباطؤ الإدارة في التسديد، أما الاختصاص فيدل على التحسن في السيولة.³⁶

$$\text{فترة الدفع} = 360 \div \text{معدل دوران الزبائن}$$

في العادة تجري مقارنة بين مدة التحصيل من الزبائن ومدة التسديد من الموردين، فإن طالت مدة التحصيل فأن جزء من حقوق المؤسسة بقي عاملا خلال دورة الاستغلال، أما إن طالت مدة التسديد فإن ذلك يعني أن جزء من الديون قصيرة الأجل بقي متاحا أمام المؤسسة وهو مورد قابل لتنشيط دورة الاستغلال، وبالتالي كلما

³⁴ حمزة حمزة الزبيدي: التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص 161.

³⁵ حمزة حمزة الزبيدي: التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص 161.

³⁶ حمزة حمزة الزبيدي: التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص 171.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

كانت مدة التسديد للموردين أطول من مدة التحصيل من الزبائن كان ذلك أفضل بالنسبة للمؤسسة، فهذا الفرق بين المتدين هو فترة قرض (من المورد) بدون تكلفة.³⁷

- فترة التحصيل: هي الفترة الممتدة من تاريخ البيع بالأجل إلى تاريخ تحصيل قيمة هذه المبيعات نقداً³⁸، وهناك علاقة عكسية بين معدل دوران الحسابات المدينة وفترة التحصيل لأنه عندما يرتفع معدل دوران الحسابات الجارية تنخفض مدة التحصيل والعكس صحيح، وتحسب فترة التحصيل وفق العلاقة التالية:

$$\text{فترة التحصيل} = 360 \text{ يوم} \div \text{معدل دوران الزبائن}$$

ارتفاع هذه النسبة يدل على أن السياسات التي وضعتها الإدارة غير فعالة أو أن الإدارة أمام احتمال

مواجهة مشاكل خطيرة فيما يتعلق بقدرتها على تحصيل حساباتها المدينة.

- معدل دوران الدائنين: تنشأ الحسابات الدائنة لدى المؤسسة نتيجة لجوئها إلى عمليات الشراء الآجل، وهو مؤشر من مؤشرات السيولة، لقدرة على تفسير كفاءة الإدارة في التسديد³⁹، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الموردين} = \text{المشتريات السنوية} \div (\text{المردون} + \text{أوراق الدفع})$$

حيث يدل ارتفاعها المعدل إلى تحسن في السيولة يعود السبب في ذلك قدرة الإدارة في تسديد ما عليها من التزامات ناتجة عن عمليات الشراء بالأجل، والإنخفاض يدل على حالة ضعف السيولة.

ثالثاً: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب الربحية والمردودية

تقييم الأداء المالي يعد أداة أساسية لفهم كفاءة وربحية المؤسسة، ومن بين الوسائل نسب الربحية والمردودية حيث تساعد هذه النسب على قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح مقارنة بمبيعاتها، أصولها، أو أموال المساهمين، مما يوفر مؤشرات دقيقة لاتخاذ قرارات مالية إستراتيجية.

1. نسب الربحية

الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية هو تحقيق الأرباح، وحتى تضمن ذلك وجب تقييم أدائها المالي من خلال نسب الربحية لضمان استمراريتها من جهة وتجنب مخاطر الاقتراض من جهة أخرى.

❖ تعريف الربحية: تعبر هذه النسبة على قياس قدرة المؤسسة على الكسب ومدى كفاءتها في تحقيق الأرباح كما ويعبر هذا مصطلح نسبي يمثل العلاقة بين الأرباح الصافية والمبيعات في المؤسسة التجارية، في حين يعبر عن

الأرباح الصافية وقيمة الإنتاج في الأنشطة الاقتصادية.⁴⁰

³⁷ محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية (التحليل المالي لمشروعات الأعمال)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 451.

³⁸ حمزة حمزة الزبيدي: الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 186.

³⁹ حمزة حمزة الزبيدي: التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁴⁰ وليد ناجي الحياي: التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية، الدنيمارك، 2007، ص: 148.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

❖ نسب قياس الربحية: تتمثل في:

- معدل العائد على حقوق الملكية: تسمى نسب المردودية الصافية للأموال الخاصة، وتعتبر هذه النسبة هن العائد الذي يحققه الملاك من استثمار أموالهم بالمؤسسة، وبناءا عن هذه النسبة يقرر الملاك الاستثمار في النشاط أو تحويل أموالهم إلى استثمارات أخرى ذات عائد أنسب، ويحسب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \text{النتيجة الصافية} \div \text{حقوق الملكية}$$

- معدل العائد على الاستثمار: يعبر هذا المعدل على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأموال المتاحة لديها، وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \text{الربح الصافي} \div \text{إجمالي الاستثمار}$$

- نسب العائد على إجمالي الأصول: من خلال هذه النسبة يتم رصد كفاءة المؤسسة على توليد الأرباح من الأصول، حيث أن الحصول على مؤشر مرتفع بين الكفاءة العالية في تحقيق الأرباح من الأصول بينما المتدني يوضح عكس ذلك، كما يعود سبب الارتفاع في هذه النسبة لارتفاع نتيجة صافي الربح ونجاح المؤسسة في تحقيق مستوى مرتفع من الدخل، بينما يعكس الانخفاض فشل المؤسسة في تحقيق أرباح مرتفعة نتيجة لزيادة نتيجة لزيادة التكاليف، أو زيادة إجمالي الأصول (شراء أصول جديدة)، ويحسب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسب العائد على إجمالي الأصول} = \text{النتيجة الصافية} \div \text{إجمالي الأصول}$$

2. نسب المردودية

تعرف المردودية بصفة عامة على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها، حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.

❖ نسب المردودية: تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد.

❖ مؤشرات قياس المردودية: تتمثل في:

● المردودية الاقتصادية R_e

تهتم الإدارة المالية بمؤشر المردودية الاقتصادية وتتابع تغيراته عبر السنوات، باعتباره أكثر المؤشرات التحليلية التي تستخدم لتقييم الأداء المالي في المؤسسة، ومن خلاله يمكن التعرف على جوانب القوة والضعف للمؤسسة، حيث يدل ارتفاعه على الاستغلال الأمثل للموارد وكفاءة السياسات التشغيلية والقرارات التي اتخذتها الإدارة المالية في المؤسسة، وكفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الإجمالية نتيجة استخدام أصولها.

ويمكن حسابها كما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية ÷ مجموع الأصول

• المردودية المالية R_{cp}

تمثل هذه السبة مردودية الأموال الخاصة، أو بصارة أخرى هي النتيجة الأموال المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، حيث تمثل نتيجة هذه النسبة ما تقدمه الوحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي، وتمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، حيث كلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم⁴¹، وتحسب بالعلاقة الآتية:

نسبة ربحية الأموال الخاصة (المردودية المالية) = النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة

يدل ارتفاع هذه النسبة على قدرة المؤسسة من ناحية الأداء والذي هو انعكاس لكل سياستها وقراراتها وفي حالة الانخفاض يدل على ضعفها.⁴²

رابعاً: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب النمو والرفع المالي

تقييم الأداء المالي باستخدام نسب النمو والرفع المالي يعد من الأدوات الأساسية لتحليل الوضع المالي للمؤسسة، حيث تساعد نسب النمو في قياس مدى تطور الإيرادات والأرباح خلال السنة المالية للمؤسسة، مما يعكس كفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق التوسع، أما بالنسبة لنسب الرفع المالي، فتركز على هيكل التمويل وتوازن الدين مع حقوق المساهمين، وتكشف عن مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي وتأثير ذلك على المخاطر المالية.

1. نسب النمو

تقيس نسب النمو مدى التوسع والتقدم الذي تحققه المؤسسة، حيث أن النمو هو هدفها الأساسي، ومن خلاله يمكن من توسيع المؤسسة وتطوير منتجاتها وتحسين طرق إنتاجها، ولمعدل النمو أهمية خاصة، تمكن المحلل المالي من توضيح طبيعة نمو المؤسسة، حيث إذا كانت المؤسسة تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد الوطني فهذا يدل على النمو الطبيعي لها.⁴³

⁴¹ مبارك لسلس: التسيير المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

⁴² سعادة اليمن: استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة باننة، الجزائر 2009-2009، ص: 30.

⁴³ محمد علي إبراهيم العامري: الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص: 124.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

❖ نمو المبيعات: وهي نسب تؤشر المبيعات الصافية المحققة خلال السنة المالية بالقياس مع السنة الماضية ولقياس

معدل نمو المبيعات نستخدم العلاقة التالية:

$$\text{نسبة نمو المبيعات} = (\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة الماضية}) \div \text{مبيعات السنة الماضية}$$

❖ نمو الدخل الصافي: وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة نمو الدخل الصافي} =$$

$$(\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة الماضية}) \div \text{النتيجة الصافية لسنة الماضية}$$

❖ نمو القيمة المضافة: تستخدم هذه النسبة لبيان القيمة المضافة التي ستولد من العملية الإنتاجية، حيث تمثل

هذه القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج فهي تمثل الفرق بين ما تم إنتاجه وما تم إستهلاكه،

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة القيمة المضافة} = \text{الهامش الإجمالي} + \text{إنتاج الدورة} - (\text{مواد ولوازم مستهلكة} + \text{خدمات})$$

2. نسب الرفع المالي

نسب الرفع المالي تعكس مدى اعتماد المؤسسات على التمويل الخارجي.

❖ مفهوم الرفع المالي

تعرف الرافعة المالية بأنها: مدى أو نسبة الزيادة في الأرباح نتيجة استخدام أموال الغير (الاقتراض) في عمليات المؤسسة من أجل تمويل احتياجاتها المالية، وتزداد كلما ازداد اعتماد المؤسسة على استخدام أموال الغير لتمويل رأس مالها المستثمر من أجل تحقيق دخل مرتفع لأصحاب المؤسسة أو مساهميها.⁴⁴

وتعرف أيضا على أنها استخدام الاستدانة لزيادة القدرة الاستثمارية للمؤسسة، سواء كانت مؤسسة معنوية أو شخصية.⁴⁵

❖ الصيغة الرياضية لأثر الرافعة المالية

للضريبة أثر واضح في حساب أثر الرافعة المالية، حيث أن اللجوء إلى الاستدانة يؤدي إلى تقليل الوعاء الضريبي وهذا لأن الفوائد تطرح من الأرباح قبل حساب الضرائب، فالمؤسسات التي تدفع معدل ضريبة مرتفع تفضل مثلا التمويل بالاقتراض بدلا من التمويل عن طريق الأموال الخاصة لأن الوفر الضريبي لهذه المؤسسات سيكون أكبر.⁴⁶

⁴⁴ هيثم محمد الزعي: الإدارة والتحليل المالي، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000، ص: 282.

⁴⁵ بسام محمد الأغا: أثر الرافعة المالية على معدل العائد على الاستثمار، دراسة تطبيقية على شركات المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص: 87.

⁴⁶ إيمان بن عزوز: دور مؤشرات الرفع المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية مؤسسية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص: 64.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

ويمكن توضيح علاقة أثر الرافعة المالية، انطلاقاً من المعطيات التالية⁴⁷:

Roper: النتيجة العملياتية؛

Rnet: النتيجة الصافية؛

Re: المردودية الإقتصادية؛

Rcp: مردودية الأموال الخاصة؛

CP: الأموال الخاصة؛

D: الإستدانة الصافية؛

i: تكلفة الإستدانة؛

IS: معدل الضريبة على أرباح الشركات.

وتحدد النتيجة الصافية بدلالة النتيجة العملياتية التالية⁴⁸:

$$\mathbf{Rnet = (Roper - D \times i)(1 - IS)}$$

⁴⁷ إلباس بن ساسي ويوسف قريشي: التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، الطبعة الثانية، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2011، ص: 281.

⁴⁸ أسماء ريم: مدى تأثير الرافعة المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015، ص: 08.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الإطار النظري حول الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، أصبح الأداء البشري أحد العوامل الحاسمة في تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو، فالموارد البشرية لم يعد يُنظر إليه كمجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل كعنصر استراتيجي يمتلك القدرة على الإبداع، اتخاذ القرار، والتكيف مع المستجدات.

ومن هذا المنطلق، فإن قياس وتطوير الأداء البشري داخل المؤسسة يمثلان أحد الركائز الأساسية لتحسين الكفاءة والإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، إن فهم طبيعة الأداء البشري والعوامل المؤثرة فيه، مثل بيئة العمل والتحفيز، والتدريب، يساهم بشكل كبير في صياغة سياسات فعالة لإدارته بما يخدم تطور المؤسسة واستدامتها.

المطلب الأول: مدخل عام حول الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء البشري من أهم الركائز الأساسية تقوم عليها المؤسسات، كونه يشكل المحرك الحيوي لمختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة، فبغض النظر عن مدى تطور التكنولوجيا والوسائل المادية المتاحة، يبقى العنصر البشري هو العامل الحاسم في تحقيق الأهداف المرجوة والتنموية لأي مؤسسة.

كما يتجلى هذا الأداء في مدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: مفهوم الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية يشير إلى مدى كفاءة وفعالية العاملين في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يؤثر بطريقة مباشرة على مستوى الإنتاجية، والجودة، والقدرة التنافسية.

1. مفهوم المورد البشري

يقصد بالمورد البشري تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، ومن هذا نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء الأعمال وصفة الرغبة في أداء الأعمال.⁴⁹

كما وتعرف بأنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات الأعمال التي تقوم بها المؤسسات وتقسّم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات:⁵⁰

- المورد الإحترافية؛
- المورد القيادية؛
- المورد الإشرافي؛

⁴⁹ نوري محمد: أنظمة تقييم الأداء كآلية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد: 06، العدد: 01 جانفي 2014، ص: 46.

⁵⁰ حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 16.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- باقي الموارد المشاركة؛
- الإتحيادات العمالية.

2. تنمية المورد البشري

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والإتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع.⁵¹

3. مفهوم تقييم الأداء البشري

يشير مفهوم تقييم الأداء إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.⁵²

كما تعرف أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق معين هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا.⁵³

ثانيا: مستويات الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية مؤشرا أساسيا على مدى فاعلية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف، وتتفاوت مستويات هذا الأداء بين الأفراد بحسب الكفاءة، التحفيز، والظروف التنظيمية، ما ينعكس مباشرة على الإنتاجية وجودة العمل داخل المؤسسة.

كما تعد مستويات الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية من بين العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح أو فشل المؤسسة، وتتنوع هذه المستويات حسب القدرات، الكفاءة، والدور الذي يؤديه كل فرد داخل المؤسسة، فيما يلي توضيح تفصيلي لمستويات الأداء البشري داخل المؤسسات الاقتصادية.⁵⁴

1. الأداء الاستراتيجي: هذا المستوى يعنى بالعاملين في الإدارة العليا، ويشمل:

- وضع الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- اتخاذ قرارات تؤثر على المدى الطويل.
- تحديد السياسات العامة وتوجيه الموارد. ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية.

2. الأداء التكتيكي: يخص الإدارة الوسطى، ويدور حول:

- تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية.
- التنسيق بين الإدارات المختلفة.

⁵¹ عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص: 120.

⁵² مؤيد سعيد وعادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، الكويت، 1991، ص: 14.

⁵³ نوري محمد: أنظمة تقييم الأداء كآلية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

⁵⁴ سليمان علي: إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، جامعة عين شمس، 2019، ص: 111.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- مراقبة الأداء وضمان تحقيق الأهداف.
- 3. الأداء التشغيلي: يرتبط بالعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الإداري:
 - تنفيذ المهام اليومية والإنتاجية.
 - الالتزام بالتعليمات والإجراءات المحددة.
 - التعامل المباشر مع العمليات والمنتجات.
- 4. الأداء الإبداعي: قد يوجد هذا المستوى في جميع المستويات التنظيمية، ويتميز ب:
 - تقديم أفكار جديدة.
 - تحسين طرق العمل.
 - دعم الابتكار والتطوير.

المطلب الثاني: تقييم الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

يمثل الأداء البشري في المؤسسة الوسيلة الهامة لقياس كفاءة العاملين وقياس مدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها، مما يعزز الأداء العام واتخاذ قرارات إدارية مهمة وفعالة.

أولاً: أهمية وأهداف تقييم الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

لتحسين الكفاءة والفعالية في المؤسسة الاقتصادية وجب التركيز على المورد البشري لما له من أهمية كونه يمكن إدارة المؤسسة من قياس إنتاجية موظفيها وتحديد نقاط القوة والضعف وتحفيز التطوير المهني للعاملين من جهة وتعزيز قدرتها التنافسية من جهة أخرى.

1. أهمية تقييم الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظراً لأهميتها، والتي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

❖ إشعار العاملين بمسؤوليتهم، فعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل معظم جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه، إضافة لكون عملية التقييم تعد وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.⁵⁵

❖ يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة بوجود نظام تقييم عادل وموضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه

⁵⁵ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 363.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

من المزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول في عمله، وهذا ما يضمن أن كل من يعمل في المنظمة يلقى نفس معاملة الآخرين دون تخير أو تمييز هذا إلى جانب أن التقييم يضمن عدم إغفال كفاءة ونشاط أي فرد من ذوي الكفاءات العالية الذين يعملون بصمت.⁵⁶

كما يمكن تجسيد أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنشأة في كونها تحافظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين، وبالتالي الحصول على أكبر منافع من أعمالهم لديها، فالمنتجات ستكون جيدة والتعامل في هذه المنتجات (نقل وتوزيع وتحصيل للإيرادات) سيكون جيدا مما ينعكس على الربحية التي ستكون في أعلى مستوياتها وتحصيل على رضا المستهلكين لمنتجاتها فيستمررون في التعامل مع المنشأة بل وينصحون غيرهم بالتعامل مع المنشأة التي أرضتهم وبذلك يكون للمؤسسة سوقا مستقرة وولاء كبير من قبل عملائها وتحسن علاقة المؤسسة مع المنافسين لها فتقل بذلك تأثيرات المنافسة بل يتم زرع مفاهيم إيجابية للتنافس المثمر بين المؤسسة ومنافسيها.

وينبغي على الجميع إدراك أهمية تقارير الأداء الوظيفي باعتبارها احد المعايير التي يتم بها اختيار أفضل العناصر لشغل الوظيفة والتي يتجدد نموها واستمرار تطورها بمدى ما تلحقه التقارير غير الموضوعية بإمدادها بعناصر لا تتوفر فيها الكفاءة والجدارة لشغلها والتي تجد نفسها بين ليلة وضحاها على قمة سلم المنافسة ويجدر بنا في هذا المقام أن نستعرض معا أهمية النزاهة في تقويم الأداء الوظيفي على النحو التالي:⁵⁷

- معيار لتحديد كفاءة الموظف وإنتاجيته خلال السنة؛
- الوسيلة التي تعتمد عليها الإدارة للمفاضلة بين العاملين على أساس الكفاءة والجدارة معالجة أوجه القصور في الأداء واقتراحات المديرين بكيفية معالجتها؛
- مدى كفاءة المسؤولين في تقويم الأداء المرؤوسينهم؛
- توضيح تصورات المسؤولين التطور أداء من يتولون إدارتهم؛
- تعد احد وسائل التقييم والاختبار لشغل الوظائف الأعلى.

كما تتمثل أهمية تقييم الأداء من خلال عملية التغذية العكسية (المقابلة) حيث تتم التغذية العكسية من خلال جلسات تنقل عبرها نتائج عملية تقييم الأداء وتوضيح نقاط القوة والضعف لدى العمال أو الموظف وذلك بغرض تقويمه نحو مسار صحيح.⁵⁸

2. أهداف تقييم الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

إن عملية تقييم الأداء هي عملية نظامية تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة الداخلية في دفع التعويضات المالية، ويقصد بالعدالة الداخلية هنا تحقيق الإنصاف والمساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة فقط، لأن هناك مساواة وعدالة خارجية تشير إلى أن التعويضات التي تدفع للعاملين في المنظمة، يجب أن تكون

⁵⁶ بحري سعد صادق: إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، 2004، ص: 14.

⁵⁷ مؤيد سعد السلام، عاد حرشوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص: 103.

⁵⁸ نوري محمد: أنظمة تقييم الأداء كآلية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 51.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

معادلة لما تدفعه المنظمات الأخرى المنافسة والمشابهة للعاملين فيها من تعويضات إضافة إلى كون تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا وفاعلا في المحالات التالية:⁵⁹

- ❖ تخطيط الموارد البشرية: إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم وأهم أصلح وأكثر فعالية في وظائف أخرى.
- ❖ تقييم سياسة الاختيار: إذ تبين أن قصور الأداء وأنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرها اغفل تحريها خلال عملية الاختيار، وهكذا يمكن إدراك هذه الثغرات ومنع تكررها مستقبلا.
- ❖ تقييم سياسة التعيين والنقل الإداري: إذ تبين أن نواحي قصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم. رسم أو تقييم سياسة التدريب والتكوين، إذ تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية، مثل تحديد التدريبية أو تصميم البرامج أو الطرق التدريب.
- ❖ رسم أو تقييم سياسة الأجور والحوافز: إذ تبين نواحي القصور ترجع لأنها من المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء أو الحوافز المادية ككل تناسب مع معدلات التحسن في أداء وتعامل الموظف أو الموظفة.
- ❖ تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي: من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وبرامج الترقية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح أعلى معنويا على نفس المستوى أو أعلى معنويا أو ماديا في المستوى الأعلى.
- ❖ كشف ما قد يتواجد من قصور في مهارات الاتصال: وبالتالي مساعدة المرؤوسين موضع التقييم في التعرف على نقاط الضعف ومجالات التقدم.
- ❖ تشخيص مشاكل الأداء: فعلية تقييم الأداء بالاستناد إلى مستويات محددة للأداء تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة وفعالية لوظائفه، الشخص يساعد على احتياجات تدريبية ونوع المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الأفراد للتغلب على مشاكل الأداء.

بالإضافة إلى:⁶⁰

- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المؤسسات؛
- تقييم سياسة الاختبار والانتقاء؛
- تقييم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية؛
- تقييم سياسة الحوافز والأجور؛
- تقييم سياسة التدريب والتطوير؛
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.

⁵⁹ أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دار الكتاب العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص: 321.

⁶⁰ أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سبق ذكره، ص: 323.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: وظائف الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

تنقسم الوظائف المتخصصة التي تسند إلى إدارة الموارد البشرية بدورها إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة:

1. الوظائف الإدارية

❖ التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة غير المستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد⁶¹، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة.

ويعتبر التخطيط ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس علمية، ومعلومات موضوعية والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محمد، وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبيا⁶²، أي أنه يمثل مرحلة التفكير في المستقبل بقصد⁶³:

- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل؛
 - تحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف، أي تحديد الموارد البشرية اللازمة لشغل كل وظيفة.
- والتخطيط يتضمن ثلاث مستويات: الأول يكون على مستوى المؤسسة، الثاني يكون على مستوى القطاع، أما الثالث فهو التخطيط على المستوى القومي أو على مستوى الدولة.
- ❖ التنظيم (تنظيم الموارد البشرية): يعتبر التنظيم الوظيفة المكتملة للتخطيط؛ حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعية للتنفيذ⁶⁴، فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير⁶⁵، وبهذا فإنها مرت بعدة خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

⁶¹ رزيق إيهاب صبيح: الإدارة: الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، العدد الثاني، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص: 11.

⁶² علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص: 147.

⁶³ محمد الصبري: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 53.

⁶⁴ العتيبي صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 116.

⁶⁵ الشريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 255.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

وإدارة الموارد البشرية تساهم في تأسيس هذا الهيكل أو إطار العمل؛ حيث يقسم إلى أجزائه الإدارية قصد تسهيل إنجاز الأهداف المبينة في الخطة، وتشتمل هذه العملية على توزيع المسؤوليات تكوين الأقسام والإدارات، تفويض السلطة للمرؤوسين، توضيح قنوات الاتصال بين العمال والإدارة العليا، وكذلك العمل على التنسيق بين أعمال المرؤوسين لضمان التنفيذ الجيد للأعمال والأهداف التي تحتويها الخطة العامة.⁶⁶

❖ التوجيه: هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبارها تكون مباشرة على الأفراد. وتتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة؛ كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فالتوجيه يتم إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.⁶⁷

والتوجيه أصبح يعنى بالسلوك الإنساني في العمل، فإدارة الموارد البشرية لم تعد تكتفي بتنظيم الأفراد وتوزيعهم بطريقة علمية وموضوعية وفق هيكل تنظيمي معين، يتم فيه توضيح وتحديد المهام والسلطة والعلاقات الوظيفية؛ بل أصبحت تعمل على التنبؤ بسلوكهم وتفاعلهم مع زملائهم ومع الوسائل المستخدمة في العمل.

❖ الرقابة: تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، وتكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضاً⁶⁸، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها.⁶⁹

2. الوظائف المتخصصة

تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين، وهما⁷⁰:

❖ الوظائف الرئيسية

- تصميم العمل: تشمل هذه الوظيفة كلا من تحليل الوظائف وتوصيفها:

⁶⁶ ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة، الطبعة الثامنة، دار المرجح، الرياض، السعودية، 2003، ص: 39..

⁶⁷ العتيبي صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

⁶⁸ الشريف علي: الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص: 367.

⁶⁹ ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

⁷⁰ ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 30.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- تحليل الوظائف: يقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، وتحديد مستوى ونوع المهارات المطلوبة، وتهدف عملية تحليل الوظائف أساساً إلى تحليل العمل أو الهيكل العام المهام الوظيفة، وذلك من حيث الواجبات وكيفية أدائها والأدوات المستخدمة والمسؤوليات والظروف المحيطة بالأداء، كمدخل لتحديد القدرات والخصائص الإنسانية المطلوبة.⁷¹
- توصيف الوظائف: يقصد بتوصيف الوظائف إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة.

● التوظيف: تتضمن هذه الوظيفة العمليات التالية: الاستقطاب والاختيار المهني، إضافة إلى التعيين:

- الاستقطاب: يشير الاستقطاب لفظاً إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بمؤسسة، أي اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة.⁷²
- الاختيار المهني: يعني الاختيار البحث والتنقيب عن أنسب فرد من بين عدد من المتقدمين لملك وظيفة ما، فهو الوظيفة التي تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة⁷³، فالاختيار المهني هو: المرحلة التي يتم فيها تصفية المترشحين الذين تم استقطابهم، عن طريق إجراء تحليل دقيق لكل فرد بما يتطابق مع تحليل العمل، وذلك باستخدام طرق علمية معينة.

- التعيين (استلام الوظيفة): بعد اجتياز المترشح الخطوات الاختيار، وبعد قيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصة بجميع المترشحين للعمل لديها، وتحليل وتفسير البيانات وإصدار القرار بشأنها، أما بالرفض أو الموافقة، فإذا كان القرار بالرفض فإن هذه القرارات تحفظ في ملف واحد، أما في حال الموافقة على التعيين، فإنها تخصص ملفاً خاصاً لكل منها يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها مقرر أو أمر التعيين.⁷⁴

- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة (منصب أو عمل وتحديد الأجر الخاص بها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات النسبية للوظائف المتاحة، وهذا طبقاً لطرق معينة ولسنا بصدد تناولها في الوقت الحالي، في حين نجد أن الحوافز تمثل منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي فتظهر بذلك

⁷¹ مصطفى سيد أحمد: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دون دار نشر، دون بلد، 2000، ص: 106.

⁷² طه فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 159.

⁷³ حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص: 196.

⁷⁴ حسن عادل، زهير مصطفى: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1978، ص: 246.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

الحوافز الفردية والجماعية المادية أو المعنوية، كما نجد حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل وهو ما يعرف بالمروددية أو توزيع الأرباح⁷⁵.

- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: حيث تقوم المؤسسات بمنح مواردها البشرية مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض أو العجز أو البطالة وغيرها من المزايا التي تختلف من مؤسسة لأخرى، كما تهتم أيضا بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، أو اجتماعية، أو رياضية وقانونية، وقد يتجاوز ذلك إلى الإسكان والمواصلات والعطل والرحلات الترفيهية وغيرها، وتقع مسؤولية كل ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة حيث توكل إليها هذه المهمة. خامسا: التكوين والتدريب تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب والتكوين بغية رفع كفاءة ومعارف العاملين بها، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة.
- التكوين والتدريب: تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب والتكوين بغية رفع كفاءة ومعارف العاملين بها وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة، ويتم ذلك وفق خطط موضوعة مسبقا تحدد فيها احتياجات الأفراد للتدريب أو التكوين وفق أساليب وطرق مناسبة لذلك.
- تقييم الأداء: تهتم جل المؤسسات المعاصرة بتقييم أداء مواردها البشرية، ويتم ذلك وفق أساليب علمية مختلفة وغالبا ما تسند مهمة التقييم إلى الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء أو الإنجاز باعتبارهم الأجدر والأكثر خبرة ودراية بمحيثيات العمل وطرق الأداء... إلخ.
- ❖ الوظائف المساعدة: في مقابل الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة، فهي تقوم بوظائف أخرى، فيه من يرى بأنها مساعدة، وهو ما سنأتي على توضيحه وشرحه في الفقرات الموالية:
- العلاقات مع النقابات: وتعالج خلالها إدارة الموارد البشرية الشكاوى المقدمة من العمال في حق الإدارة، والنزاعات العمالية قضايا الفصل من الخدمة، والتأديب وما إلى ذلك، وبذلك تكون حلقة وصل بين العمال وممثليهم والإدارة العليا للمؤسسة.
- أمن وسلامة العاملين: يتم خلال هذه الوظيفة الاهتمام بإجراءات الأمن والحماية وسلامة العاملين، والصحة والاتجاهات النفسية والاجتماعية السليمة لهم. ويتم العمل من خلال التحسيس والتوعية التعليم والتدريب المستمرين كما يتم التركيز دائما على المورد البشري للحفاظ عليه وعلى سلامته حفاظا عليه؛ نظرا لقيمته وتفاديا للخسائر المادية التي يمكن أن تحصل نتيجة إصابته، وكذا الفراغ الذي يمكن أن ينتج بسبب توقفه على العمل.
- ساعات وجدول العمل: تتم هذه الوظيفة حين تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد ساعات العمل، وأوقات العطل، الراحة والإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة عمل المؤسسة، وبما يتماشى مع القوانين السائدة في

75 ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

البلاذ، ومحاولة وضع نظام يكفل كفاءة العمل ويمنح الرضا والقبول للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار للتغيرات والضغوط البيئية الممكنة.

ثالثا: كفاءة وفعالية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

تمثل من بين العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة واستمراريتها هما الكفاؤة والفعالية ويمكن توضيح المفهومين بشكل منفصل ومتربط كالتالي:

1. الكفاءة

يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة، ومن ثمة بأدائها كمحصلة المستويات النتائج المحققة، فنحد من الباحثين من عرفها على أنها: قدرة الفرد أو المؤسسة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل⁷⁶.

أي أن العملية الكفاؤة هي عملية ذات تكلفة مناسبة، كما عرفت على أنها: انجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات).

وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في أحد شقيه (أي الكفاءة الأساسية حيث عرف بعض الباحثين الأداء على أنه "علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة" أي النسبة بين النتائج والاقتصاد في التكاليف وتدنيتهما، فعلى الرغم من هذا التداخل بين مفهومي الأداء والكفاءة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنية التكاليف يجب أن يراعي نسبة تحقيق الأهداف المنتظرة وبلوغها وهذا ما يقودنا إلى مفهوم الفعالية.

وعليه فإن مفهوم الكفاءة تشير إلى مدى استخدام الموارد البشرية بأقل تكلفة وجهد وزمن ممكن لتحقيق أهداف معينة. الموظف الكفاء هو الذي ينجز المهام بأقل قدر ممكن من الهدر في الوقت أو الجهد أو المال، ومن عناصر الكفاءة:

- ❖ التنظيم الجيد للمهام.
- ❖ استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة.
- ❖ المهارات والخبرات المناسبة للوظيفة.

⁷⁶ Vincent PLAUCHU, Mesure et amélioration des performances industrielles Tome2 Office des Publications universitaires. Université pierre mendés France. Grenoble. 2006. P 07.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

❖ تقليل الأخطاء وإعادة العمل.

2. الفعالية

الشق الثاني الأساس للأداء هو الفعالية، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جدا، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفأة أو العكس، لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين، فالفعالية هي: "القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها".

فالعملية الفعالة ذات فعالية هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة والانجازات المحددة والمخطط لها أي هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الأهداف أهداف مسطرة وأهداف منجزة.

فمفهوم الأداء مرتبط بتحديد وتعريف الأهداف ولا يمكن فصلها عنه، ومن الباحثين من ينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح، أما ضمن البنية الخارجية فإنها تقاس على أساس قولها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.⁷⁷

وعليه فالفعالية تعني مدى تحقيق الأهداف المرجوة بدقة وجودة عالية ونتائج مرجوة، حتى لو تطلب ذلك موارد أكبر نسبيا، ومن عناصر الفعالية:

- ❖ وضوح الأهداف وتحديد الأولويات.
- ❖ التركيز على النتائج أكثر من العمليات.
- ❖ التحفيز والرضا الوظيفي.
- ❖ القيادة والتواصل الفعال.

3. العلاقة بين الكفاءة والفعالية

❖ الفعالية بدون كفاءة: قد تحقق الأهداف ولكن بتكلفة عالية أو هدر في الموارد.

❖ الكفاءة بدون فعالية: قد يتم العمل بسرعة وبأقل تكلفة، ولكن دون تحقيق الأهداف المطلوبة.

تعكس كفاءة وفعالية الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية مدى قدرة الموظفين على إنجاز المهام بأقل قدر من الموارد (كفاءة) وتحقيق الأهداف المرجوة بدقة وجودة (فعالية)، ويعد تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية عاملا أساسيا في رفع إنتاجية المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية، إذن المثالية في الأداء البشري هي عندما يجتمع كلا المفهومين معا.

⁷⁷ عادل بوجمان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة، مذكرة دكتوراه علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2015، ص: 48.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

تعد مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية أدوات أساسية لتقييم فعالية استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: مؤشرات الرئيسية لقياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

مؤشرات قياس الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية تستخدم لتقييم كفاءة وفعالية العاملين وهي ضرورية لتحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فيما يلي أبرز هذه المؤشرات⁷⁸:

1. مؤشرات الكفاءة

❖ معدل الإنتاجية الفردية: الناتج / عدد ساعات العمل.

❖ معدل إنجاز المهام في الوقت المحدد.

❖ تكلفة العامل لكل وحدة إنتاج.

2. مؤشرات الفعالية

❖ تحقيق الأهداف الفردية/الفريق: مدى التزام الموظف بتحقيق أهدافه المحددة.

❖ مستوى جودة العمل: نسبة الأخطاء أو المنتجات المعيبة.

❖ مستوى الابتكار والمبادرة.

3. مؤشرات الالتزام والانضباط

❖ معدل الحضور والانضباط: عدد أيام الغياب / التأخير.

❖ الالتزام بالسياسات والإجراءات.

4. مؤشرات الرضا والتحفيز

❖ مستوى رضا الموظف: من خلال استبيانات داخلية.

❖ معدل دوران العمالة (الاستقالات).

❖ معدل مشاركة الموظفين في البرامج التطويرية والتدريبية.

5. مؤشرات التطوير والنمو

❖ عدد الدورات التدريبية التي التحق بها الموظف.

❖ نسبة الترقيات الداخلية.

❖ تحسن الأداء بمرور الوقت.

ثانياً: مؤشرات الثانوية لقياس أداء الموارد البشرية⁷⁹

1. إنتاجية الموظفين

⁷⁸ الزبير عبد الله بن محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الميم للنشر، الرياض، السعودية، 2018، ص: 123.

⁷⁹ Dessler G : human resource management 16th person education 2020 p: 90.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

- ❖ معدل دوران الموظفين: يقيس عدد الموظفين الذين غادروا المؤسسة خلال فترة معينة، ويشير إلى مستوى رضا الموظفين عن العمل.
 - ❖ معدل غياب الموظفين: يقيس عدد أيام الغياب عن العمل، ويشير إلى مستوى صحة الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل.
 - ❖ معدل الإنتاجية: يقيس كمية الإنتاج لكل موظف، ويشير إلى كفاءة الموظفين وفعالية تدريبهم.
2. رضا الموظفين
- ❖ درجة رضا الموظفين: يقيس مستوى رضا الموظفين عن العمل، ويشمل عوامل مثل الرواتب والترقيات فرص التطور بيئة العمل، والإدارة.
 - ❖ معدل مشاركة الموظفين: يقيس مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والتواصل مع الإدارة والتطوع في مشاريع المؤسسة.
 - ❖ معدل الالتزام: يقيس مستوى التزام الموظفين بالعمل، والتزامهم بأهداف المؤسسة، والتزامهم بمعايير السلوك.
3. جودة القوى العاملة
- ❖ معدل توظيف الكفاءات: يقيس مستوى توظيف الكفاءات المطلوبة للعمل والتأكد من امتلاكهم للمهارات والخبرات اللازمة.
 - ❖ معدل تطوير المهارات: يقيس مستوى تطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب البرامج التعليمية، والتطوير المهني.
 - ❖ معدل الاحتفاظ بالكفاءات: يقيس مستوى الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة في المؤسسة، والتأكد من عدم مغادرة الموظفين ذوي الخبرة.
4. فعالية إدارة الموارد البشرية
- ❖ تكلفة العمالة: يقيس تكلفة العمالة الرواتب المزاياء التدريب مقارنة بالإنتاجية، ويساعد على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.
 - ❖ وقت معالجة الطلبات: يقيس الوقت اللازم لمعالجة طلبات الموظفين مثل طلبات الإجازات التدريب والتوظيف، ويساعد على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.
 - ❖ معدل الرضا: عن خدمات الموارد البشرية يقيس مستوى رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية مثل الاستشارات التدريب والتواصل، ويساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة.
5. تأثير الموارد البشرية على أهداف المؤسسة
- ❖ معدل تحقيق أهداف المؤسسة: يقيس مستوى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة مثل زيادة الإنتاجية، تحسين جودة المنتجات والتوسع في السوق.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

❖ معدل تحقيق أهداف الموارد البشرية: يقيس مستوى تحقيق أهداف الموارد البشرية، مثل تحسين رضا الموظفين تطوير مهاراتهم، وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية.

❖ معدل الاستجابة للتغيرات: يقيس مستوى استجابة الموارد البشرية للتغيرات في السوق، مثل تغير الطلب على المنتجات، وظهور تقنيات جديدة ويساعد على تحسين قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات.

وعليه يجب اختيار مؤشرات قياس أداء الموارد البشرية التي تناسب أهداف المؤسسة وطبيعة عملها ويمكن دمج بعض المؤشرات مع بعضها للحصول على صورة أشمل عن أداء الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يُعدّ الاطلاع على الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم السياق العلمي والعملية للموضوع، إذ تساهم في تحديد الفجوات البحثية وتدعيم الإطار النظري بالدراسات التي عالجت نفس الإشكالية أو ما يقاربها. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الأداء المالي والبشري في المؤسسات الاقتصادية، لا سيما في القطاع النفطي.

المطلب الأول: دراسات تناولت تقييم الأداء المالي

في هذا المطلب، نتناول الدراسات التي ركزت على تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من خلال المؤشرات المالية المختلفة مثل الربحية، السيولة، النشاط، وغيرها.

1. دراسة أحمد محمد علي (2020)

ركزت على تحليل الأداء المالي والإداري للمؤسسات الاقتصادية باستخدام مؤشرات مالية، وأظهرت أهمية ربط الأداء المالي بالكفاءة البشرية.

2. دراسة سامر عبد الكريم (2019)

تناولت الأداء المالي في شركة نفط الجنوب باستخدام مؤشرات مثل الربحية والسيولة، مع التوسع في تقييم أداء الموظفين وتأثيره على النتائج المالية.

3. دراسة عمر فرحات (2018)

تمحورت حول تقويم الأداء المالي لشركة نفط ليبية، وخلصت إلى أن استخدام مؤشرات مالية مدعومة بتقييم إداري شامل يعزز من دقة الحكم على كفاءة المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: دراسات تناولت تقييم الأداء البشري والإداري

يركز هذا المطلب على الدراسات التي أولت اهتمامًا خاصًا بالعنصر البشري وعلاقته بأداء المؤسسة، سواء من حيث الرضا الوظيفي أو الإنتاجية أو التأثير على النتائج المالية.

1. دراسة عبد الغني دفاف وبلال معادي

أثبتت وجود علاقة قوية بين الاستثمار في رأس المال البشري وتحسن الأداء المالي للمؤسسات.

2. دراسة فاطمة الزهراء بلقاسمي (2021)

ناقشت أثر الظروف الاقتصادية غير المستقرة على الأداء البشري، وأشارت إلى أن العنصر البشري يمكن أن يكون عامل استقرار وتحفيز للأداء المالي رغم الأزمات.

3. دراسة فاطمة الزهراء عطاييلة ورفيدة شفوف

تناولت تقييم الأداء المالي في مؤسسة صغيرة، لكنها أبرزت أهمية الأداء البشري في نجاح العمليات الإنتاجية رغم محدودية الموارد.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية

أوجه التشابه:

- معظم الدراسات استخدمت منهجًا وصفيًا تحليليًا مع الاستعانة بالمؤشرات المالية.
- التأكيد على العلاقة الوثيقة بين الأداء البشري والنتائج المالية.
- اعتماد دراسات الحالة كمنهج تطبيقي.

أوجه الاختلاف:

- الدراسة الحالية تركز على مؤسسة نפטال - الوادي كنموذج لمؤسسة اقتصادية عمومية في الجزائر.
- تقدم الدراسة الحالية نموذجًا تكامليًا يجمع بين مؤشرات الأداء المالي والبشري لتقييم الكفاءة العامة للمؤسسة.
- تعالج الدراسة الحالية واقعًا اقتصاديًا خاصًا بالجنوب الجزائري، مما يمنحها طابعًا ميدانيًا مميزًا.

الفصل الأول: الإطار النظري حول الأداء المالي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة الفصل:

خلاصة لما سبق يمكن القول إن الأداء المالي والأداء البشري يمثلان ركيزتين أساسيتين لنجاح أي مؤسسة اقتصادية، حيث أن الأداء المالي يعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح واستدامتها المالية، في حين يظهر الأداء البشري كفاءة وفعالية مواردها البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وعند تكامل هذين العنصرين، تتمكن المؤسسة من تحسين إنتاجيتها وتعزيز قدرتها التنافسية، وضمان استدامتها على المدى الطويل، لهذا يعتبر الاستثمار في تطوير رأس المال البشري وتقييم الأداء المالي بشكل دوري من العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح المؤسسي.

الفصل الثاني

تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة
نفطال - الوادي

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفضال – الوادي

تمهيد الفصل

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم عدد من المتغيرات المتعلقة بأداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال استبيان أُوزع على عينة من موظفي مؤسسة نفضال – وحدة الوادي، وقد تم تصميم هذا الاستبيان لقياس أبعاد محددة تمثل الأداء المالي، الأداء البشري، والعلاقة بينهما، في سياق سعي المؤسسة لتحقيق الكفاءة والاستدامة في بيئتها التشغيلية.

وجاءت عملية عرض النتائج وتحليلها وفقاً لمحاور ثلاث رئيسية تمثل جوهر الدراسة:

- الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: حيث تم التركيز على مؤشرات الربحية، الكفاءة المالية، واستغلال الموارد المالية، ومدى انعكاسها على النمو والاستقرار الاقتصادي للمؤسسة.
- الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية: وتم التطرق من خلاله إلى جوانب متعلقة بالكفاءة الوظيفية، الرضا الوظيفي، التدريب، والتحفيز، بما يعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- العلاقة بين الأداء المالي والأداء البشري: إذ تم تحليل الروابط التفاعلية بين العنصرين، لاسيما مدى تأثير جودة الأداء البشري على نتائج الأداء المالي، والعكس، من منطلق التكامل بين الجانبين في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي.

وعليه تم تقسيم هذا الفصلين إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة نفضال – وحدة الوادي.

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وتقييم نتائج الدراسة.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة نפטال - وحدة الوادي

نפטال (NAFTAL) هي شركة جزائرية عمومية تنشط في مجال توزيع وتسويق المنتجات البترولية والغاز، وهي فرع تابع لمجمع سوناطراك. تأسست سنة 1981 بعد إعادة هيكلة القطاع الطاقوي وتتولى مهام توزيع الوقود، الزيوت، الغاز المميع، ومشتقات البترول.

المطلب الأول: وحدة نפטال بالوادي

أولاً: مهام وحدة نפטال بالوادي

تمثل وحدة نפטال بولاية الوادي الامتداد المحلي لنشاطات الشركة، وتعد من الوحدات الحيوية نظرا لموقع الولاية الحدودي وتوسعها الاقتصادي، تقوم الوحدة بما يلي:

- ❖ توزيع وتسويق الوقود والمواد البترولية عبر المحطات ومراكز البيع.
- ❖ تسيير محطات الخدمات المنتشرة على مستوى الولاية.
- ❖ ضمان توفير الغاز المميع (GPL) للأسر والمؤسسات.
- ❖ مراقبة جودة المنتجات والخدمات والتأكد من سلامتها.
- ❖ المساهمة في التنمية المحلية من خلال توفير مناصب شغل وخدمات الطاقة الحيوية.

ثانياً: أهداف وحدة نפטال بالوادي

- ❖ ضمان التموين المنتظم للسكان والمؤسسات بالطاقة.
- ❖ تحسين نوعية الخدمات.
- ❖ توسيع شبكة التوزيع.
- ❖ احترام معايير السلامة والبيئة.

ثالثاً: منتجات مؤسسة نפטال

يمكن تصنيف منتجات التي تقوم شركة نפטال بتسويقها الى:

- ❖ **الوقود:** يعتبر الوقود سائل سريع الالتهاب ينتج من تقطير النفط يستعمل بكثرة في المحركات ذات الاحتراق الداخلي وتمثل مبيعات مؤسسة نפטال من هذا المنتج 50 % من رقم أعمال المؤسسة، ويمكن تصنيفه حسب الاستخدام إلى:

- الوقود الخاص بالاستخدام البري يتمثل في وقود المحركات من نوع بترين وديازال ويضم: بترين عادي، بترين ممتاز، بترين خالي من الرصاص، مازوت، إضافة إلى غاز البترول المميع ووقود -سيرغاز.
- الوقود الخاص بالاستخدام الجوي هو وقود خاص بمحركات الطائرات.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفطال - الوادي

– الوقود الخاص بالاستخدام البحري لمحركات الباخرات.

❖ **الزيوت:** على المستوى الوطني تسوق مؤسسة نفطال مجموعة متكاملة من زيوت والتي تغطي كافة الاستعمالات سواء في قطاع السيارات أو القطاع الصناعي لمختلف الآلات، وتماشيا مع معايير الجودة العالمية فان اغلب هذه الزيوت تكون مسوقة في علب سعتها ابتداء من 1/2 لتر هذه الزيوت مقسمة إلى الأنواع الآتية: زيوت خاصة بمحركات البترين، زيوت خاصة بمحركات الديازال، زيوت خاصة بالاستعمال الصناعي، زيوت تشحيم الماكينات.

❖ **العجلات:** بفضل بنيات التخزين وشبكة التوزيع تقوم شركة نفطال بتسويق عجالات مختلفة لعدة أنواع من السيارات (السياحية، الشاحنات، الماكينات الصناعية...) هذه المنتجات تخضع للرقابة الصارمة وذلك حرصا من الشركة على سلامة الزبائن ومستعملها.

حيث توفر لهم شركة نفطال المزايا التالية في هذا:

– ضمان لمدة 18 شهرا وذلك ضد أي عيب في المنتج.

– توفير المساعدة التقنية من قبل عمال مؤهلين.

– الخبرة في الاختيار المناسب للإطارات، إضافة إلى ذلك تقوم مؤسسة بتسويق العجلات و ضمان تموين كامل التراب الوطني.

– تقوم بتنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة وكذا التي بها عيب و ضمان إعادة تسويقها.

❖ **مادة الزيت:** مادة معدنية طبيعية أو ناتجة عن تقطير البترول، متكونة أساسا من الهيدروكربون، ذات اللون القاتم وصلبة تستخدم في البنيات والأشغال العمومية وأيضا في رصف الطرقات وغيرها

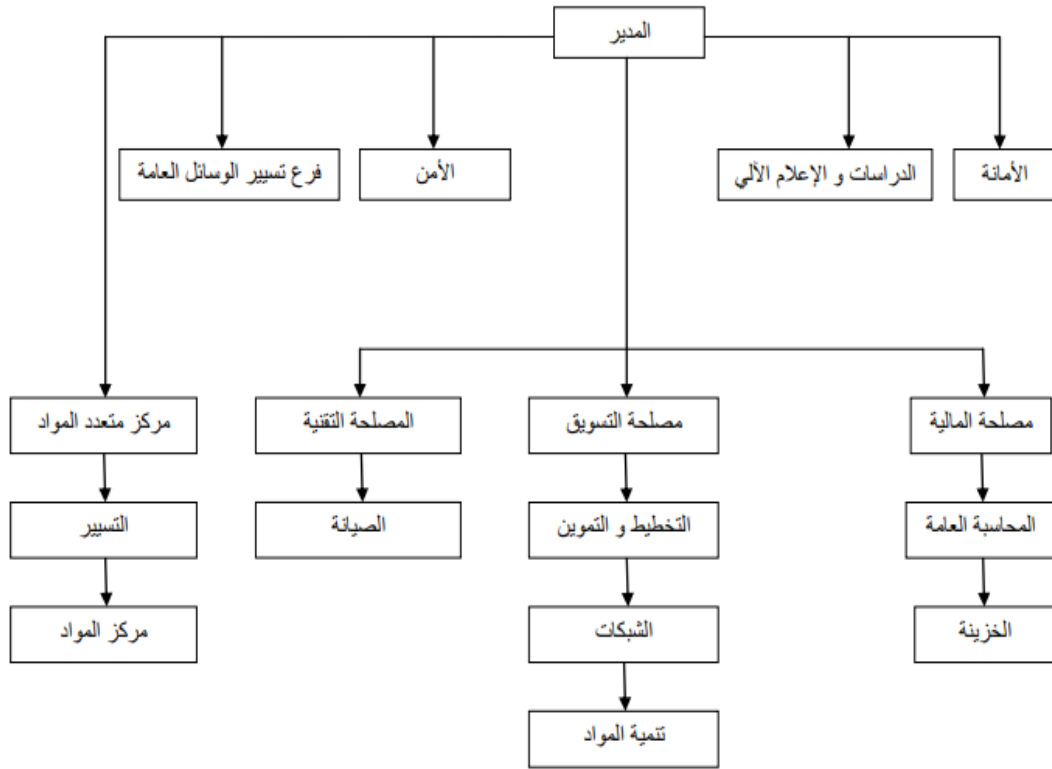
❖ **مواد خاصة:** تتمثل في الزيوت المصنعة انطلاقا من البترول المقطر والتي تستعمل كمادة أولية في العديد من الآلات مثل: الصيدلة، صناعة الشموع، منتجات استهلاكية، المتفجرات.

المطلب الثاني: عرض هيكل التنظيمي لوحدة نفطال - ولاية الوادي

الهيكل يعكس التنظيم الداخلي لوحدة نفطال في ولاية الوادي، مع التركيز على التنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان سير العمليات بكفاءة.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي

الشكل رقم: هيكل التنظيمي لوحدة نפטال - ولاية الوادي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مصلحة المستخدمين بالوحدة.

1. المدير: يتولى المدير التنسيق العام بين مختلف الدوائر والأقسام، ويشرف على تنفيذ المهام المتعلقة بالرقابة،

التسيير، التخطيط والتنظيم، لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن بين مهامه:

– تنسيق وتسيير وتنظيم عمل مختلف المصالح.

– استلام المخططات من الإدارة والقرارات العامة والسير على تنفيذها.

– اتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الأوامر الصادرة من المديرية المركزية.

– المساهمة في توقيع معظم الفواتير وأوامر الخروج ومختلف الوثائق.

– إصدار قرارات الترقية والعقوبة وتوظيف العمال.

2. الأمانة العامة: وهي مكتب تابع لمكتب المدير، تقوم باستقبال كل المعلومات وإيصالها إلى المدير أو تنفيذ

قرارات خاصة بالمصالح فهي تأخذ التعليمات والوثائق إلى المصالح حيث تعتبر همزة وصل بين

المدير والمصالح الأخرى، كما تقوم بتنظيم الملفات المتعلقة بالزبائن والموردين، تنفيذ القرارات المتخذة وتسجيل

وفرز البريد، استقبال المكالمات، وتسيير البريد الصادر والوارد، بالإضافة إلى تنظيم جدول أعمال المدير.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي

3. خلية التخطيط والإعلام الآلي: وهي خلية تكمن مهامها في إدخال جميع الأعمال الخاصة بالمؤسسة إلى نظام الإعلام الآلي بما في ذلك المحاسبة والأجور.

4. مصلحة المالية والمحاسبة: تشرف على تسيير العمليات المالية، مراقبة وضبط العمليات المتعلقة بدخول وخروج الأموال، متابعة النشاطات المحاسبية، إدارة الخزينة والميزانية، وضمان التسيير المالي الجيد.

5. مصلحة الموارد البشرية والتكوين: وتكمن مهمة هذا الفرع في استقبال العمال الجدد وإعداد المخططات السنوية:

— مخططات التوظيف.

— مخططات التكوين.

— الإحصائيات الثلاثية والسادسية والسنوية.

وكذلك بمهام أخرى تتمثل في:

— إصدار قرارات الترقية، العقوبة والإحالة على التقاعد.

— الحرص على تطبيق القوانين والمناشير.

— تطبيق محاضر المجان المنبثقة على الفرع النقابي للعمال بعد موافقة مدير الوحدة.

6. مصلحة الصيانة والنقل: تشرف على عمليات النقل والتوزيع، بما في ذلك تزويد المؤسسة بالمواد البترولية، توزيع وتسويق المواد إلى المحطات والخواص، وتنقل العمال والموظفين.

7. مصلحة الأمن:

— خلية الأمن الصناعي: تطبيق قواعد الأمن الصناعي، الرقابة المستمرة لحماية ممتلكات المؤسسة.

— خلية الأمن الداخلي: حماية ممتلكات المؤسسة وسلامة العمال من التدخلات الخارجية، وإعداد تقارير شهرية عن الأحداث.

8. مركز التسويق والتوزيع: يعتبر العمود الفقري لنشاط الوحدة، حيث يقوم بتحليل اتجاه السوق المحلي، إعداد التقارير الدورية، استقبال وتفريغ البضائع، وتوزيع المحروقات والزيوت والمطاط إلى الزبائن.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفضال – الوادي

المبحث الثاني: طريقة الدراسة وتقييم نتائج الدراسة

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم تقييم نتائج الدراسة الاستبائية التي تشمل ثلاث محاور.

المطلب الأول: الطريقة والادوات

أولاً: مصادر جمع بيانات الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد متغيرات الدراسة، وجب الإشارة إلى مصادر معلومات الدراسة الأولية والثانوية.

1. البيانات: وهي نوعين هما:

❖ البيانات الأولية

هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداماً لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية.

وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها للاختبارات باستخدام "statistical package for social sciences" SPSS.V17 برنامج باستخدام تحليلها والإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

❖ البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع.

واعتماداً على الفرضيات المختلفة تم تحديد أسئلة الاستبيان بحيث يحقق أهداف الدراسة المختلفة وفرضياتها، وبغرض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات تم اللجوء إلى تفرغ الإجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان وقيم قياس ليكرت ذو الثلاث درجات الذي أعتمد على الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفضال - الوادي

الجدول رقم (01-01): مقياس ليكرت ذو خمسة درجات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأوزان
01	02	03	04	05	

المصدر: من إعداد الطلبة.

2. أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الإستبانة من قسمين:

❖ **القسم الأول:** وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، المسؤولية داخل المؤسسة، وسنوات الخبرة).

❖ **القسم الثاني:** ويحتوي على ثلاث محاور:

- المحور الأول: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

- المحور الثاني: الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية:

- المحور الثالث: التكامل بين الأداء المالي والبشري في المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية في مؤسسة نفضال بالوادي.

2. عينة الدراسة

تم اخذ عينة من مجتمع الدراسة الأصلي والتي تبلغ (30) عاملا، أي ما نسبته (100%)، من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث حاولنا مسح الموظفين من مختلف الأقسام ومختلف الوظائف والتي رأينا أنها ممثلة للمجتمع المستهدف.

الجدول رقم (02-01): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، المستبعدة، والصالحة

للتحليل

الاستبيانات الصالحة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة		الاستبيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
56.6%	17	4.17 %	07	83.33 %	25	% 100	30	عينة الدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفضال - الوادي

ثالثا دراسة الصدق البنائي والثبات

الفرع الأول: الصدق البنائي:

قمنا بحساب الصدق البنائي للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅) لحساب قيمة r لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-03): قيمة r لحساب الصدق البنائي

المحاور	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة Sig	القرار
الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	17	0.805	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية		0.910	0.000	دالة إحصائية عند 0.01
تكامل الأداء المالي والبشري في المؤسسة الاقتصادية		0.810	0.000	دالة إحصائية عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04): نجد أن قيمة معامل الارتباط r للأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين (0.805، 0.918)، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

الفرع الثاني: الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرو نباخ):

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₅)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفضال - الوادي

الجدول رقم (01-04): قيمة ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار
الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	14	0.865	دالة إحصائيا
الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية	14	0.689	دالة إحصائيا
تكامل الأداء المالي والبشري في المؤسسة الاقتصادية	42	0.903	دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (05): نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الأول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود محور الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية تساوي 0.865 ، وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور.

ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثاني الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود محور الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية تساوي 0.689، وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور.

ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثالث تكامل الأداء المالي والبشري في المؤسسة الاقتصادية، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود هذا المحور تساوي 0.903، وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور.

أما قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.890، وهي علاقة موجبة بين البنود. وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت من حيث التناسق الداخلي.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفطال - الوادي

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج

أولاً: خصائص ووصف عينة الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول (01-02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	88.2 %
	أنثى	02	11.8 %
	المجموع	17	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	01	5.9 %
	من 30 إلى 50 سنة	14	82.4 %
	فوق 50 سنة	02	11.8 %
	المجموع	17	100 %
المستوى التعليمي	ثانوي	07	41.2 %
	جامعي	08	47.1 %
	غير ذلك	02	11.8 %
	المجموع	17	100 %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	01	5.9 %
	من 05 إلى 10 سنوات	11	64.7 %
	أكثر من 10 سنوات	05	29.4 %
	المجموع	17	100 %
المسؤولية	مدير	-	-
	إطار	06	35.3 %
	محاسب	02	11.8 %
	موظف	06	35.3 %
	عامل	03	17.6 %
	المجموع	17	100 %
نوع العقد	دائم	17	100 %
	مؤقت	-	-
	جزئي	=	-
	المجموع	17	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفضال - الوادي

يتضح من خلال الجدول السابق أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة:

❖ من حيث الجنس: غالبية المبحوثين كانوا ذكور، حيث بلغت نسبتهم 88.2%، في حين بلغت نسبة الإناث 11.8%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط للمؤسسة.

❖ من حيث العمر: نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى 50 سنة) احتلت أعلى نسبة 82.4% وهذا راجع إلى أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة في مقابل حركية الأفراد داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة المبحوثين الأخرى ما يقارب 17%، وهو ما يعكس توازن نسبي في معدل العمر بالنسبة للأفراد في المؤسسة.

❖ من حيث المستوى التعليمي: كانت النسبة الأعلى بالنسبة للجامعيين بنسبة 47.1%، وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات والمسيرين في المؤسسة، والنسبة الباقية تتمثل في 41.2% بالنسبة لمستوى ثانوي، ونسبة 11.2% غير ذلك.

❖ من حيث عدد سنوات الخبرة: نجد أن نسبة 64.7% تتراوح خبرتهم بين 05 إلى 10 سنوات أما الأفراد الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات تقدر نسبتهم بـ 29.4%، أما الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنة تقدر نسبتهم 5.9%، وهذا ما يعكس توظيف الجدد دوريا في مقابل الذين لهم الأقدمية والخبرة الطويلة في المؤسسة.

❖ من حيث المسؤولية: نجد نسبة 35.3% متماثلة في العينة الموزعة بالنسبة للإطارين والموظفين داخل المؤسسة، في حين بلغت نسبة العاملين 17.6%، أما الذين لهم مسؤولية محاسب فنسبتهم تقدر بـ 11.8%.

❖ من حيث نوع العقد: بالنسبة للعاملين الذين يشغلون بصفة دائمة داخل المؤسسة بلغت نسبتهم 100%.

ثانيا: عرض النتائج وتقييم متغيرات الدراسة

يسهم هذا التحليل في تقديم رؤية واضحة حول مواطن القوة والقصور داخل المؤسسة، ويعد مرجعا لتقديم اقتراحات عملية من شأنها دعم مسار التحسين والتطوير المستقبلي.

1. تحليل بيانات المحور الأول: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء المالي من أبرز المؤشرات التي تعكس الوضع الاقتصادي العام للمؤسسات بمختلف أنواعها، بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية، فهو يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد المالية، وفعالية التخطيط المالي، والاستقرار الاقتصادي للمؤسسة.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي

ويهدف هذا المحور إلى قياس درجة تحقق مجموعة من مؤشرات الأداء المالي في المدرسة الاقتصادية من وجهة نظر أفراد العينة، مثل فعالية التخطيط المالي، دقة اتخاذ القرارات المالية، وغيرها.

ويعرض الجدول التالي الإحصاءات الوصفية الخاصة بهذه المؤشرات، معتمدا على آراء 17 فردا من العينة الدراسية بمؤسسة نפטال الوادي.

الجدول رقم (02-02): الإحصاءات الوصفية لمؤشرات محور الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

الإحصاء الوصفي			
	التكرار	المتوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري
تحقق المؤسسة اهدافها المالية السنوية بشكل منتظم	17	3.88	1.166
تمتلك المؤسسة نظاما فعال التخطيط الميزانية	17	4.24	0.752
يتم اتخاذ القرارات المالية بناء على دراسات وتحليلات دقيقة	17	4.29	0.849
تتسم ادارة التكاليف في المؤسسة بالكفاءة	17	3.41	1.176
تحقق المؤسسة ارباحا مستقرة او متنامية خلال السنوات الماضية	17	3.82	0.728
تمتلك المؤسسة موارد مالية كافية لدعم التوسع والنمو	17	4.18	1.074
يتم مراقبة الاداء المالي بشكل دوري ومنهجي	17	4.35	0.493
تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية واضحة لتقييم اداءها	17	3.82	0.883
هناك شفافية في عرض التقارير المالية داخل المؤسسة	17	4.06	0.827
تتبنى المؤسسة استراتيجيات لتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة	17	3.35	1.412
تحتفظ المؤسسة بسيولة مالية كافية لمواجهة الازمات	17	4.00	0.612
تساهم الاستثمار في تحسين الاداء المالي	17	3.82	1.015
تستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمليات المالية	17	3.82	0.883
لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ بالتحديات المالية المستقبلية	17	3.98	1.372
المحور الاول	17	3.8909	0.50452

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

تشير بيانات الجدول إلى أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 3.35 و 4.29، وهو ما يعكس تقييما منخفضا إلى متوسط لمستوى تحقق مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، القيمة الأعلى (4.29) توحي بأن بعض الممارسات المالية مثل توزيع المهام أو اتخاذ القرارات الإستراتيجية تحظى بدرجة جيدة من الاهتمام، بينما تشير القيم الأقل (مثل 3.35 و 3.82) إلى وجود ضعف واضح في مجالات أخرى، كالتخطيط المالي أو الالتزام بالإجراءات المحاسبية.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0.728 و 1.412، وهي قيم متوسطة إلى مرتفعة نسبياً، ما يدل على وجود تباين في آراء أفراد العينة، وهو مؤشر على أن هناك اختلافاً في إدراك أو خبرة الموظفين أو المشاركين حول مدى فعالية النظام المالي المطبق في المؤسسة.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج أن الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية لا يزال بحاجة إلى تطوير من حيث التخطيط، التنظيم، واتخاذ القرار المالي، كما أن التباين في الآراء يبرز أهمية توحيد المعايير والممارسات المالية داخل المؤسسة، وتحقيق مزيد من الشفافية والتدريب المهني للمعنيين بالجوانب المالية لضمان تحسين الأداء المالي العام للمؤسسة.

2. المحور الثاني: الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء البشري من العناصر المحورية التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها، فالعنصر البشري يمثل المحرك الأساسي لمختلف العمليات الإنتاجية والإدارية، ويؤثر مستوى كفاءته وتحفيزه على مستوى الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسة، واستناداً إلى ذلك، تم تخصيص هذا المحور لقياس مدى إدراك أفراد العينة لأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالتحفيز، والمهارات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والرضا الوظيفي، وغيرها. ويعرض الجدول التالي الإحصاءات الوصفية لهذه المؤشرات بناءً على آراء أفراد العينة.

الجدول رقم (02-03): الإحصاءات الوصفية لمؤشرات محور الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

الإحصاء الوصفي			
	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية	17	3.53	1.007
توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين	17	4.35	0.702
يوجد رضا وظيفي عام بين الموظفين	17	3.53	1.179
يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام وموضوعية	17	3.29	1.448
تسود بيئة عمل تعاونية ومحفزة في المؤسسة	17	3.29	1.404
يوجد نظام فعال للتحفيز والمكافآت قائم على الأداء	17	3.47	1.419
هناك استقرار وظيفي وانحفاظ في معدل دوران الموظفين	17	3.24	1.300
الإدارة العليا تدعم تطوير الكفاءات البشرية	17	3.65	1.320
توجد قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين والإدارة	17	3.59	1.064
يتم تشجيع الابتكار والمبادرة لدى العاملين	17	3.53	1.328
يتم احترام حقوق الموظفين ومعاملتهم بعدالة	17	3.94	1.088
يتم تشجيع العمل الجماعي والفرق داخل المؤسسة	17	3.00	1.500

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي

تتوفر فرص للترقية والتقدم الوظيفي	17	3.82	1.185
يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية	17	3.76	1.147
المحور الثاني	17	3.5714	0.74659

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS.

التكرار الموحد (17) يدل على أن جميع أفراد العينة أجابوا على جميع الفقرات، مما يعزز من مصداقية

النتائج.

راوحت المتوسطات الحسابية بين 3.00 و 4.35، ويُعد المتوسط 3.57 من بين الأعلى، مما يدل على

وجود اتفاق نسبي لدى أفراد العينة حول الفقرة المرتبطة بهذا البند (مثلاً: التحفيز أو بيئة العمل).

في المقابل، يشير متوسط منخفض (مثل 1.65) إلى ضعف إدراك أو رضا المبحوثين عن البند المقابل،

والذي قد يتعلق بعدم كفاية التدريب أو محدودية فرص الترقية.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية، تراوحت بين 0.702 و 1.500، حيث أن القيم المرتفعة نسبياً (أكثر من

1) تدل على تباين كبير في آراء أفراد العينة، ما قد يشير إلى اختلافات في الخبرة، أو مواقف مختلفة من بيئة

العمل، أما القيم المنخفضة (أقل من 1) تدل على تقارب في وجهات النظر بين المبحوثين.

وعليه تشير النتائج إلى وجود مستوى متوسط إلى منخفض من الرضا عن الأداء البشري داخل المؤسسة.

التباين في الاستجابات يدل على وجود فجوات محتملة في إدارة الموارد البشرية، مثل غياب العدالة أو ضعف

برامج التطوير المهني.

كما توصي النتائج بضرورة تحسين بيئة العمل، وتعزيز نظم التحفيز، وتطوير الكفاءات لضمان تحقيق أداء

بشري أكثر فعالية.

المحور الثالث: التكامل بين الأداء المالي والبشري في المؤسسة الاقتصادية

يُعد التكامل بين الأداء المالي والتشغيلي من المقومات الأساسية التي تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسة وفعاليتها

في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث إن التنسيق بين هذين البعدين يمكن المؤسسة من توظيف مواردها بكفاءة،

وتحقيق التوازن بين الكلفة والعائد، واتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية، وفي هذا السياق، تم تخصيص هذا المحور لقياس

مدى إدراك أفراد العينة لوجود تكامل فعلي بين الأداء المالي والتشغيلي داخل المؤسسة محل الدراسة، ويعرض

الجدول التالي الإحصاءات الوصفية المتعلقة بدرجات استجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي

الجدول رقم (02-0304): الإحصاءات الوصفية لمحور التكامل بين الأداء المالي والبشري في المؤسسة

الاقتصادية

الإحصاءات الوصفية			
	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يساهم الاداء البشري بشكل مباشر في تحقيق النتائج المالية	17	4.47	0.624
ترتبط الحوافز المالية بالاداء الفردي والجماعي للعاملين	17	4.06	0.966
يتم التنسيق بين الادارات المالية والموارد البشرية بفعالية	17	3.53	0.800
يتم الاستثمار في العنصر البشري كجزء من الخطة المالية للمؤسسة	17	3.94	0.827
تؤدي الكفاءة البشرية الى تحسين مؤشرات الاداء المالي	17	4.47	0.514
توجد استراتيجية متكاملة تربط بين الاداء المالي والموارد البشرية	17	4.00	0.791
يتم قياس اثر اداء العاملين على النتائج المالية بطرق علمية	17	3.71	0.849
تشجع المؤسسة الثقافة المؤسسية التي تدعم الأهداف المالية والبشرية معا	17	3.47	1.007
هناك توازن بين الاستثمارات المالية وتطوير الموارد البشرية	17	3.12	0.993
يتم تحديد مؤشرات اداء مشتركة تجمع بين الاداء البشري والمالي	17	3.88	0.993
يعتمد على تحليل البيانات لربط الاداء الوظيفي بالاداء المالي	17	3.94	0.899
يتم اشراك الموارد البشرية في التخطيط المالي السنوي	17	3.76	0.831
تتم مراجعة السياسات البشرية بناء على المتغيرات المالية	17	3.65	0.702
توجد تقارير دورية توضح مدى تكافؤ الاداء المالي والبشري	17	3.12	1.269
المحور الثالث	17	3.7941	0.39195

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول الإحصاءات الوصفية لدرجة توافق أفراد العينة حول مدى تكامل الأداء المالي والبشري داخل مؤسسى نפטال - وحدة الوادي، ويتبين من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن هناك تفاوت في تقييم مستوى هذا التكامل، حيث تشير بعض القيم إلى وجود تكامل متوسط، بينما توحى القيم الأخرى بوجود قصور نسبي، مما يستدعي مزيداً من الدراسة لتعزيز التنسيق والتوافق بين الجانبين المالي والتشغيلي.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة الخاصة باختبار " T " للعينة البسيطة

اعتمدنا على اختبار " T " للعينة البسيطة عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية

لفروض الدراسة الموضحة من خلال أسئلة استمارة الاستبيان.

وكانت قاعدة القرار المتبعة كما يلي:

- قبول الفرضية العدمية إذا كانت $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي

- رفض الفرضية العدمية إذا كانت $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$.

الفرع الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه: " يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$."

تم قياس هذه الفرضية باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) عند مستوى دلالة 5%، وذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي والأداء البشري. وقد تم عرض النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-03): يبين اختبار "P" للعلاقة بين الاداء المالي والاداء البشري

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العينة	القرار
الاداء المالي	0.555	0.021	17	توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية
الاداء البشري				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (01-03) نتائج اختبار الفرضية الخامسة، والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي.

وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المحور الأول (الأداء المالي) والمحور الثاني (الأداء البشري)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.555، وهي قيمة موجبة تدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة القوة.

كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية 0.021 (Sig)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وعليه، نرفض الفرضية العدمية H_0 التي تنفي وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، مما يسمح لنا بالاستنتاج أن:

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$."

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نפטال - الوادي

الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على انه: "يوجد مستوى عالٍ من الأداء المالي في مؤسسة نפטال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".

تم قياس هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار " T " للعينة البسيطة عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية، والنتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-03): يبين اختبار " T " للعينة البسيطة المتعلقة بمستوى الأداء المالي

رقم العبارة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	3,119	16	0.007	نقبل H1
02	6,769	16	0.000	نقبل H1
03	6,286	16	0.000	نقبل H1
04	1,444	16	0.168	نقبل H1
05	4,667	16	0.000	نقبل H1
06	4,515	16	0.000	نقبل H1
07	11,324	16	0.000	نقبل H1
08	3,846	16	0.001	نقبل H1
09	5,279	16	0.000	نقبل H1
10	1,031	16	0.318	نرفض H1
11	6,733	16	0.000	نقبل H1
12	3,347	16	0.004	نقبل H1
13	3,846	16	0.001	نقبل H1
14	1,237	16	0.234	نرفض H1
الاتجاه العام للمحور الأول	7,280	16	0.000	نقبل H1

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (02-03)، الذي يبين آراء أفراد العينة حول البعد الأول "الأداء المالي"، أن قيمة T المحسوبة بلغت 7.280، ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي

• $H_0 =$ لا يوجد مستوى عالٍ من الأداء المالي في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

• $H_1 =$ يوجد مستوى عالٍ من الأداء المالي في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

كما يتضح أيضًا من الجدول أن آراء أفراد العينة حول جميع عبارات محور الأداء المالي كانت إيجابية، حيث إن معظم قيم T المحسوبة دالة إحصائيًا ($Sig < 0.05$)، مما يعزز قبول الفرضية البديلة. وعليه، نستنتج أن الفرضية الأولى مقبولة، والتي تنص على ما يلي:

"يوجد مستوى عالٍ من الأداء المالي في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$."

الفرع الثالثة: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على انه: " يوجد مستوى عالٍ من الأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$."

تم قياس هذه الفرضية بالاعتماد على اختيار " T " للعينة البسيطة عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية، والنتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-03): يبين اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمستوى الأداء البشري

رقم العبارة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	9.713	16	0.000	نقبل H1
02	4.518	16	0.000	نقبل H1
03	2.729	16	0.015	نقبل H1
04	4.693	16	0.000	نقبل H1
05	11.785	16	0.000	نقبل H1
06	5.215	16	0.000	نقبل H1
07	3.429	16	0.003	نقبل H1
08	1.926	16	0.072	نرفض H1
09	0.489	16	0.632	نرفض H1
10	3.665	16	0.002	نقبل H1
11	4.315	16	0.001	نقبل H1
12	3.792	16	0.002	نقبل H1
13	3.801	16	0.002	نقبل H1
14	2,748	16	0.707	نرفض H1

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفطال - الوادي

الاتجاه العام المحور الثالث	8.354	16	0.000	نقبل H1
-----------------------------	-------	----	-------	---------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (03-03)، الذي يبين آراء أفراد العينة حول البعد الثاني "الأداء البشري"، أن قيمة T المحسوبة بلغت 3.156، ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.006، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1.

• H0 لا يوجد مستوى عالٍ من الأداء البشري في مؤسسة نفطال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

• H1 يوجد مستوى عالٍ من الأداء البشري في مؤسسة نفطال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

كما يتضح من خلال الجدول السابق أن آراء أفراد العينة حول العديد من عبارات البعد الثاني كانت إيجابية، حيث إن قيم T المحسوبة لمعظم العبارات كانت دالة إحصائياً ($\text{Sig} < 0.05$)، مما يعزز قبول الفرضية البديلة. وعليه، نستنتج أن الفرضية الثانية مقبولة، والتي تنص على ما يلي:

"يوجد مستوى عالٍ من الأداء البشري في مؤسسة نفطال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$."

الفرع الرابعة: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على انه: "يوجد مستوى عالٍ للتكامل بين الاداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفطال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$..".

تم قياس هذه الفرضية بالاعتماد على اختيار "T" للعينة البسيطة عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية، والنتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04): يبين اختبار "T" للعينة البسيطة المتعلقة بمستويات التكامل بين الاداء المالي والأداء البشري

رقم العبارة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
01	2,167	16	0.046	نقبل H1
02	7,948	16	0.000	نقبل H1
03	1,852	16	0.083	نرفض H1
04	0,838	16	0.415	نرفض H1
05	,8640	16	0.400	نرفض H1
06	1.367	16	0.191	نرفض H1

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي

H1 نرفض	0.466	16	,7460	07
H1 نرفض	0.060	16	2,021	08
H1 نقبل	0.037	16	2,279	09
H1 نرفض	0.120	16	1,643	10
H1 نقبل	0.003	16	3,567	11
H1 نرفض	1.000	16	,0000	12
H1 نقبل	0.011	16	2,865	13
H1 نرفض	0.014	16	2,748	14
H1 نرفض	0.000	16	9,713	15
H1 نقبل	0.006	16	3,156	الاتجاه العام المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

يتضح من خلال الجدول رقم (03-03)، الذي يبين آراء أفراد العينة حول البعد الثالث "العلاقة التكاملية بين الأداء المالي والأداء البشري"، أن قيمة T المحسوبة بلغت 8.354، ومستوى الدلالة Sig يساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبناءً على ذلك، نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1:

- H0: لا يوجد مستوى عالٍ من التكامل بين الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.
- H1: يوجد مستوى عالٍ من التكامل بين الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

كما يتضح من خلال نتائج اختبار T المطبق على عبارات المحور الثالث، أن معظم العبارات جاءت دالة إحصائياً ($\text{Sig} < 0.05$)، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون وجود مستوى مرتفع من التفاعل والتكامل بين الأداءين المالي والبشري داخل المؤسسة.

وعليه، نستنتج أن الفرضية الرابعة مقبولة، والتي تنص على ما يلي:

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي

"يوجد مستوى عالٍ من التكامل بين الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ".

• نتائج الدراسة

❖ بعد تحليل مخرجات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 25)، وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية الملائمة، تبين أن جميع فرضيات الدراسة قد تم إثباتها إحصائياً، وذلك على النحو الآتي:

❖ يوجد مستوى عالٍ من الأداء المالي في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

❖ يوجد مستوى عالٍ من الأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

❖ يوجد مستوى عالٍ من التكامل بين الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفعال - الوادي عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$.

الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي والأداء البشري في مؤسسة نفضال – الوادي

خلاصة الفصل:

بعد تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيان الموزع على موظفي مؤسسة نفضال – وحدة الوادي، تبين أن الدراسة قد ساهمت بفعالية في تسليط الضوء على واقع الأداء داخل المؤسسة، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية: الأداء المالي، الأداء البشري، والعلاقة التكاملية بينهما.

ففيما يخص الأداء المالي، أظهرت النتائج أن المؤسسة تعتمد على نظام مالي مستقر نسبياً، يتميز بقدرة ملحوظة على تحقيق الأرباح والمحافظة على توازن معقول بين الإيرادات والمصروفات. ومع ذلك، كشفت بعض المؤشرات عن وجود تحديات على مستوى استغلال الموارد المالية بفعالية، إلى جانب ضعف نسبي في آليات الرقابة على التكاليف.

أما فيما يتعلق بـ الأداء البشري، فقد أظهرت إجابات المبحوثين أن الموارد البشرية تُعدّ ركيزة أساسية في سير عمل المؤسسة، مع وجود جهود معتبرة في مجالات التدريب والتحفيز. غير أن بعض النقائص لا تزال قائمة، لاسيما في جوانب الرضا الوظيفي، التواصل الداخلي، وفرص الترقية.

وفيما يخص العلاقة بين الأداء المالي والبشري، فقد أكدت نتائج الدراسة وجود ارتباط معنوي ذي دلالة إحصائية بين الجانبين، مما يدل على أن الأداء البشري يُسهم بشكل مباشر في تحسين النتائج المالية، كما أن استقرار الأداء المالي بدوره ينعكس على استقرار وتحفيز الموارد البشرية. ويؤكد هذا أهمية اعتماد مقاربة شمولية تربط بين تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز الأداء المالي كمحركين تكمليين لفعالية المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن تحسين أداء مؤسسة نفضال – وحدة الوادي يتطلب رؤية استراتيجية متكاملة تُولي أهمية متوازنة لكل من تنمية الموارد البشرية وتعظيم الكفاءة المالية، بما يضمن رفع مستوى التنافسية وتحقيق استدامة المؤسسة في السوق الطاقوية الجزائرية..

خاتمة

الخلاصة

في ختام هذه الدراسة الموسومة بـ "تقييم الأداء المالي والبشري للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة وحدة نפטال بولاية الوادي"، توصلنا إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تُساهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين البعدين المالي والبشري في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية.

من خلال الدراسة النظرية، تبين أن الأداء المالي يقاس بمجموعة من المؤشرات الكمية مثل الربحية والمردودية، السيولة، وغيرها، بينما يركز الأداء البشري على مؤشرات نوعية تتعلق بالكفاءة، الرضا الوظيفي، التحفيز، والقدرة على الابتكار، وقد أكدت الأدبيات أن لا يمكن للمؤسسة بلوغ أهدافها الإستراتيجية بمعزل عن التنسيق والتكامل بين هذين البعدين.

- أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان الموجهة إلى عمال مؤسسة نפטال - وحدة الوادي، حيث تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وأسفرت نتائج التحليل عمّا يلي:
- أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المالي في المؤسسة مرتفع، وهو ما تم تأكيده من خلال اختبار (T) لعينة واحدة، حيث كانت معظم القيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، مما يدعم الفرضية الأولى.
- كما تبين من خلال النتائج أن الأداء البشري في المؤسسة يتميز بمستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية، وذلك بناءً على تقييم الباحثين لمجموعة من المؤشرات المتعلقة بالتدريب، التحفيز، والاستقرار الوظيفي، مما يؤكد الفرضية الثانية.
- وأخيراً، كشف تحليل معامل الارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي والأداء البشري، وهو ما يدعم الفرضية الثالثة ويبرز الترابط الوثيق بين هذين الجانبين داخل المؤسسة..

أهم النتائج التطبيقية:

- ضعف في آليات تحفيز الموارد البشرية داخل المؤسسة، رغم وعي الإدارة بأهميته.
- عدم استغلال بعض القدرات البشرية بالشكل الأمثل نتيجة سوء توزيع المهام أو غياب التكوين المستمر.
- الاعتماد على مؤشرات تقليدية في تقييم الأداء المالي دون ربطها بالكفاءة البشرية.

التوصيات:

- ضرورة تبني مقاربة شاملة ومتكاملة لتقييم الأداء، تشمل البعدين المالي والبشري بصورة مترابطة.
- تعزيز برامج التكوين والتدريب المستمر للعمال بهدف رفع كفاءاتهم الإنتاجية.
- تطوير نظم التحفيز وربطها بالأداء الفعلي للعاملين.
- تبني مؤشرات قياس نوعية ومتكاملة تجمع بين النتائج المالية وفعالية العاملين.

الختامة

- إنشاء لجان تقييم دورية تتابع أثر الأداء البشري على المؤشرات المالية للمؤسسة.

آفاق الدراسة:

- تفتح هذه الدراسة المجال لبحوث مستقبلية معمقة، من أبرزها:
- توسيع نطاق الدراسة على عدة وحدات أو مؤسسات في قطاعات مختلفة للمقارنة.
- دراسة تأثير القيادة الإدارية على الربط بين الأداء المالي والبشري.
- تطوير نماذج إحصائية تنبؤية لقياس أثر تطور الأداء البشري على الأداء المالي مستقبلاً.

وفي الأخير، نأمل أن تساهم هذه الدراسة في إثراء الحقل المعرفي لإدارة الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية وتكاملية لتحقيق الفعالية والاستدامة.

المراجع

❖ كتب علمية

1. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، دار الكتاب العربي، القاهرة، مصر، 2004.
2. إدريس الثابت عبد الرحمن، جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
3. إلياس بن ساسي ويوسف قريشي: التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، الطبعة الثانية، الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2011.
4. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي، الإدارة المالية (دروس وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
5. بحيري سعد صادق: إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، 2004.
6. توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998.
7. حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
8. حسن عادل، زهير مصطفى: الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1978.
9. حمزة محمد الزبيدي: التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
10. خميسي شيخة: التسيير المالي للمؤسسة، دار الهومة، الجزائر، 2013.
11. ديسلر جاري: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، مراجعة عبد المحسن جودة، الطبعة الثامنة، دار المرجح، الرياض، السعودية، 2003.
12. رزق ايهاب صبيح: الإدارة: الأسس والوظائف، سلسلة الإدارة في أسبوع، العدد الثاني، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
13. الزبير عبد الله بن محمد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الميم للنشر، الرياض، السعودية، 2018.
14. زهير ثابت: كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
15. سليمان علي: إدارة الأداء وتحسين الإنتاجية، جامعة عين شمس، 2019.
16. الشريف علي: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
17. شعيب شنوف: التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للبلاغ المالي، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، الأردن، 2012.
18. شعيب شنوف: محاسبة المؤسسة وفق المعايير المحاسبية الدولية، الجزء الثاني، مكتبة بودوار، الجزائر، 2009.
19. صلاح الدين حسن السيسي: دراسة الجدوى وتقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2003.
20. طه فرج عبد القادر: علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة الأولى، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
21. عبد الرحمان العيسوي: الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، مصر، 1998.
22. عبد الغفار حنفي: تقييم الأداء المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
23. عبد المحسن توفيق لم تقييم الأداء مدخل جديد - لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، (2004/2003).
24. العتيبي صبحي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
25. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
26. عمر وصفي عتيبي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
27. كمال الدين الدهراوي - تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
28. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
29. مبارك لسوس: التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

المراجع

30. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، الطبعة الأولى، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
31. محمد صالح الحناوي: الإدارة المالية (التحليل المالي لمشروعات الأعمال)، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
32. محمد علي إبراهيم العامري: الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
33. محمد محمود الخطيب: الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
34. محمد محمود الزبيدي: الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
35. محمد مطر: الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني (الأساليب والأدوات والاستخدامات العملية)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
36. مصطفى سيد أحمد: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دون دار نشر، دون بلد، 2000.
37. منير ابراهيم هندي: الإدارة المالية (مدخل تحليل معاصر) المكتب العربي الحديث، مصر، 1999.
38. مؤيد سعد السالم، عاد حرشوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
39. مؤيد سعيد وعادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، الكويت، 1991.
40. هيثم محمد الزعبي: الإدارة والتحليل المالي، عمان، الأردن، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000.
41. وليد ناجي الحيايلى: التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2007.
42. الياس بن الساسي، يوسف قريشي: التسيير المالي الإدارة المالية دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- ❖ أطروحات دكتوراه
1. عادل بوجمان: تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسى الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة، مذكرة دكتوراه علوم التسيير، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2015.
2. عبد الغني دادن: قياس وتقييم المالي في المؤسسة الاقتصادية (نحو إنذار مبكر بإستعمال المحاكاة المالية دراسة حالي بورصة الجزائر وفرنسا) أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2007.
3. نوبلي نجلاء: استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب، بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية الاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- ❖ مذكرات ماجستير
1. أسماء ريم: مدى تأثير الرافعة المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
2. إيمان بن عزوز: دور مؤشرات الرفع المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010.
3. بسام محمد الأغا: أثر الرافعة المالية على معدل العائد على الاستثمار، دراسة تطبيقية على شركات المساهمة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
4. سعادة اليمن: استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة باتنة، الجزائر 2009-2009.
- ❖ مجلات علمية
1. تركان عبد اللطيف: الرقابة الإستراتيجية وتأثيرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات التطبيقية، سلسلة العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، العدد 127، دمشق، سوريا، دون سنة نشر.
2. نوري محمد: أنظمة تقييم الأداء كآلية لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد: 06، العدد: 01 جاتني 2014.
3. عبد الغني دادن: قراءات الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 104، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.

المراجع

❖ ملتقيات علمية

1. نادية تلامي وآخرون: تحليل المؤشرات المالية وعلاقتها بقياس أداء وفعالية المنظمة، مداخلة في الملتقى العلمي الدول حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلية، الجزائر، يومي: 10-11/11/2009.
2. خالد قاشي وليلى عثمان: أثر حوكمة المؤسسات على الإفصاح المحاسبي والأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الخامس حول: دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات بين تطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية، جامعة الوادي، الجزائر، يومي: 07 و08 ديسمبر 2014.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1. Vincent PLAUCHU, Mesure et amélioration des performances industrielles, Tome 2, Office des Publications Universitaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 2006.
2. Salem, "Image de la performance des entreprises (des représentations scientifiques aux représentations sociales)", in La performance : théories, perceptions et pratiques, Éditions Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Safex, 1992.
3. Dessler, G., Human Resource Management, 16th Edition, Pearson Education, 2020.
4. Subramanyam, K., & Wild, J., Financial Statement Analysis, 11th Edition, McGraw-Hill Inc., New York – Paris, 2015.
5. Bruno Bachy & Michel Sion, Analyse financière des comptes consolidés : Normes IFRS, 2e édition, Dunod, Paris, 2009.

الملاحق

الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية تخصص:
اقتصاد وتسيير مؤسسات

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان: "تقييم الأداء المالي والبشري للمؤسسة الاقتصادية"، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات من الواقع الميداني بخصوص موضوعنا حول تقييم الأداء المالي والأداء البشري، ومدى كفاءة ما في مؤسستكم. حيث تم إعداد هذا الاستبيان لأغراض علمية بحثية، كما ونؤكد لكم أن كافة المعلومات التي ستقدموا لنا سنتعامل معها بسرية تامة، ولن نستخدم إلا في إطار هذا البحث الأكاديمي. نأمل منكم التفضل علينا بالإجابة بكل موضوعية وشفافية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

- 1 . الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى الكفاءة المالية، مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية، فعالية استخدام الموارد المالية، والاستدامة المالية للمؤسسة.
- 2 . الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية: يركز هذا المحور على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية، كفاءة العاملين، مدى رضاهم، وتحقيق الأهداف المرتبطة بالتنمية البشرية داخل المؤسسة.
- 3 . تكافؤ الأداء المالي والبشري في المؤسسة: يتناول هذا المحور العلاقة بين الأداء المالي والبشري، مدى التناسق والتكامل بينهما، وكيف يساهم هذا التكامل في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

1. المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة الى 50 سنة فوق 50 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي جامعي غير ذلك

الملاحق

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: أقل من 05 سنوات بين 05 الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المسؤولية: مدير اطار محاسب موظف

عامل

نوع العقد الوظيفي: دائم مؤقت جزئي

2. محاور الإستبيان

المحور الأول: الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحقق المؤسسة أهدافها المالية السنوية بشكل منتظم.					
2	تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لتخطيط الميزانية					
3	يتم اتخاذ القرارات المالية بناء على دراسات وتحليلات دقيقة					
4	تتسم إدارة التكاليف في المؤسسة بالكفاءة.					
5	تحقق المؤسسة أرباحا مستقرة أو متنامية خلال السنوات الماضية.					
6	تمتلك المؤسسة موارد مالية كافية لدعم التوسع والنمو.					
7	يتم مراقبة الأداء المالي بشكل دوري ومنهجي.					
8	تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية واضحة لتقييم أدائها.					
9	هناك شفافية في عرض التقارير المالية داخل المؤسسة.					
10	تتبنى المؤسسة استراتيجيات لتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة.					
11	تحتفظ المؤسسة بسيولة نقدية كافية لمواجهة الأزمات.					
12	تساهم الاستثمارات في تحسين الأداء المالي.					
13	تستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمليات المالية.					
14	لدى المؤسسة قدرة على التنبؤ بالتحديات المالية المستقبلية.					

الملاحق

المحور الثاني: الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية.					
2	توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين.					
3	يوجد رضا وظيفي عام بين الموظفين.					
4	يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام وموضوعية.					
5	تسود بيئة عمل تعاونية ومحفزة في المؤسسة.					
6	يوجد نظام فعال للتحفيز والمكافآت قائم على الأداء.					
7	هناك استقرار وظيفي وانخفاض في معدل دوران الموظفين.					
8	الإدارة العليا تدعم تطوير الكفاءات البشرية.					
9	توجد قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين والإدارة.					
10	يتم تشجيع الابتكار والمبادرة لدى العاملين.					
11	يتم احترام حقوق الموظفين ومعاملتهم بعدالة.					
12	يتم تشجيع العمل الجماعي والفرق داخل المؤسسة.					
13	تتوفر فرص للترقية والتقدم الوظيفي.					
14	يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية.					

المحور الثالث: التكامل الأداء المالي والبشري في المؤسسة الاقتصادية

رقم	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يساهم الأداء البشري بشكل مباشر في تحقيق النتائج المالية.					
2	ترتبط الحوافز المالية بالأداء الفردي والجماعي للعاملين.					
3	يتم التنسيق بين الإدارات المالية والموارد البشرية بفعالية.					
4	يتم الاستثمار في العنصر البشري كجزء من الخطة المالية للمؤسسة.					
5	تؤدي الكفاءة البشرية إلى تحسين مؤشرات الأداء المالي.					

الملاحق

					توجد استراتيجية متكاملة تربط بين الأداء المالي والموارد البشرية.	6
					يتم قياس أثر أداء العاملين على النتائج المالية بطرق علمية.	7
					تشجع المؤسسة الثقافة المؤسسية التي تدعم الأهداف المالية والبشرية معا.	8
					هناك توازن بين الاستثمارات المالية وتطوير الموارد البشرية.	9
					يتم تحديد مؤشرات أداء مشتركة تجمع بين الأداء البشري والمالي.	10
					يعتمد على تحليل البيانات لربط الأداء الوظيفي بالأداء المالي.	11
					يتم إشراك الموارد البشرية في التخطيط المالي السنوي.	12
					تتم مراجعة السياسات البشرية بناء على المتغيرات المالية.	13
					توجد تقارير دورية توضح مدى تكافؤ الأداء المالي والبشري.	14

Corrélations

		الدرجة الكلية	المحور 1	المحور 2	المحور 3
الدرجة الكلية	Corrélacion de Pearson	1	,805**	,910**	,810**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	17	17	17	17
المحور 1	Corrélacion de Pearson	,805**	1	,555*	,534*
	Sig. (bilatérale)	,000		,021	,027
	N	17	17	17	17
المحور 2	Corrélacion de Pearson	,910**	,555*	1	,635**
	Sig. (bilatérale)	,000	,021		,006
	N	17	17	17	17
المحور 3	Corrélacion de Pearson	,810**	,534*	,635**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,006	
	N	17	17	17	17

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	14

الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.865	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.689	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.903	42

جداول الإحصاء الوصفي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحقق المؤسسة اهدافها المالية السنوية بشكل منتظم	17	3,88	1,166
تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لتخطيط الميزانية	17	4,24	,752
يتم اتخاذ القرارات المالية بناء على دراسات وتحليلات دقيقة	17	4,29	,849
تتسم ادارة التكاليف في المؤسسة بالكفاءة	17	3,41	1,176
تحقق المؤسسة ارباحا مستقرة او متنامية خلال السنوات الماضية	17	3,82	,728
تمتلك المؤسسة موارد مالية كافية لدعم التوسع والنمو	17	4,18	1,074

الملاحق

يتم مراقبة الاداء المالي بشكل دوري ومنهجي	17	4,35	,493
تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية واضحة لتقييم اداءها	17	3,82	,883
هناك شفافية في عرض التقارير المالية داخل المؤسسة	17	4,06	,827
تتبنى المؤسسة استراتيجيات لتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة	17	3,35	1,412
تحتفظ المؤسسة بسيولة مالية كافية لمواجهة الازمات	17	4,00	,612
تساهم الاستثمار في تحسين الاداء المالي	17	3,82	1,015
تستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمليات المالية	17	3,82	,883
لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ بالتحديات المالية المستقبلية	17	3,41	1,372
المحور 1	17	3,8908	,50452
N valide (liste)	17		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية	17	3,53	1,007
توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين	17	4,35	,702
يوجد رضا وظيفي عام بين الموظفين	17	3,53	1,179
يتم تقييم اداء الموظفين بانتظام وموضوعية	17	3,29	1,448
تسود بيئة عمل تعاونية ومحفزة في المؤسسة	17	3,29	1,404

الملاحق

يوجد نظام فعال للتحفيز والمكافآت قائم على الاداء	17	3,47	1,419
هناك استقرار وظيفي وانخفاض في معدل دوران الموظفين	17	3,24	1,300
الادارة العليا تدعم تطوير الكفاءات البشرية	17	3,65	1,320
توجد قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين والادارة	17	3,59	1,064
يتم تشجيع الابتكار والمبادرة لدى العاملين	17	3,53	1,328
يتم احترام حقوق الموظفين ومعاملتهم بعدالة	17	3,94	1,088
يتم تشجيع العمل الجماعي والفرق داخل المؤسسة	17	3,00	1,500
تتوفر فرص للترقية والتقدم الوظيفي	17	3,82	1,185
يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية	17	3,76	1,147
المحور2	17	3,5714	,74659
N valide (liste)	17		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يساهم الاداء البشري بشكل مباشر في تحقيق النتائج المالية	17	4,47	,624
ترتبط الحوافز المالية بالاداء الفردي والجماعي للعاملين	17	4,06	,966
يتم التنسيق بين الادارات المالية والموارد البشرية بفعالية	17	3,53	,800
يتم الاستثمار في العنصر البشري كجزء من الخطة المالية للمؤسسة	17	3,94	,827

الملاحق

تؤدي الكفاءة البشرية الى تحسين مؤشرات الاداء المالي	17	4,47	,514
توجد استراتيجيه متكامله تربط بين الاداء المالي والموارد البشرية	17	4,00	,791
يتم قياس اثر اداء العاملين على النتائج الماليه بطرق علميه	17	3,71	,849
تشجع المؤسسة الثقافه المؤسسيه التي تدعم الاهداف الماليه والبشريه معا	17	3,47	1,007
هناك توازن بين الاستثمارات الماليه وتطوير الموارد البشريه	17	3,12	,993
يتم تحديد مؤشرات اداء مشتركه تجمع بين الاداء البشري والمالي	17	3,88	,993
يعتمد على تحليل البيانات لربط الاداء الوظيفي بالاداء المالي	17	3,94	,899
يتم اشراك الموارد البشريه في التخطيط المالي السنوي	17	3,76	,831
تتم مراجعة السياسات البشريه بناء على المتغيرات الماليه	17	3,65	,702
توجد تقارير دوريه توضح مدى تكافؤ الاداء المالي والبشري	17	3,12	1,269
المحور3	17	3,7941	,39195
N valide (liste)	17		

جدول الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي والبشري في مؤسسة عند مستوى معنوية 0.05

Corrélations

	المحور1	المحور2
المحور1	Corrélation de Pearson 1	,555*
	Sig. (bilatérale)	,021
	N 17	17

الملاحق

المحور 2	Corrélation de Pearson	,555*	1
	Sig. (bilatérale)	,021	
	N	17	17

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

جداول الفرضيات الفرعية: يوجد مستوى عالي للأداء المالي في مؤسسة عند مستوى معنوي 0.05

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تحقق المؤسسة اهدافها المالية السنوية بشكل منتظم	3,119	16	,007	,882	,28	1,48
تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لتخطيط الميزانية	6,769	16	,000	1,235	,85	1,62
يتم اتخاذ القرارات المالية بناء على دراسات وتحليلات دقيقة	6,286	16	,000	1,294	,86	1,73
تتسم ادارة التكاليف في المؤسسة بالكفاءة	1,444	16	,168	,412	-,19	1,02
تحقق المؤسسة ارباحا مستقرة او متنامية خلال السنوات الماضية	4,667	16	,000	,824	,45	1,20
تمتلك المؤسسة موارد مالية كافية لدعم التوسع والنمو	4,515	16	,000	1,176	,62	1,73
يتم مراقبة الاداء المالي بشكل دوري ومنهجي	11,324	16	,000	1,353	1,10	1,61
تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية واضحة لتقييم اداءها	3,846	16	,001	,824	,37	1,28

الملاحق

هناك شفافية في عرض التقارير المالية داخل المؤسسة	5,279	16	,000	1,059	,63	1,48
تتبنى المؤسسة استراتيجيات لتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة	1,031	16	,318	,353	-,37	1,08
تحتفظ المؤسسة بسيولة مالية كافية لمواجهة الازمات	6,733	16	,000	1,000	,69	1,31
تساهم الاستثمار في تحسين الاداء المالي	3,347	16	,004	,824	,30	1,35
تستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمليات المالية	3,846	16	,001	,824	,37	1,28
لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ بالتحديات المالية المستقبلية	1,237	16	,234	,412	-,29	1,12
المحور 1	7,280	16	,000	,89076	,6314	1,1502

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية	2,167	16	,046	,529	,01	1,05
توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين	7,948	16	,000	1,353	,99	1,71
يوجد رضا وظيفي عام بين الموظفين	1,852	16	,083	,529	-,08	1,14
يتم تقييم اداء الموظفين بانتظام وموضوعية	,838	16	,415	,294	-,45	1,04
تسود بيئة عمل تعاونية ومحفزة في المؤسسة	,864	16	,400	,294	-,43	1,02
يوجد نظام فعال للتحفيز والمكافآت قائم على الاداء	1,367	16	,191	,471	-,26	1,20

الملاحق

هناك استقرار وظيفي وانخفاض في معدل دوران الموظفين	,746	16	,466	,235	-,43	,90
الإدارة العليا تدعم تطوير الكفاءات البشرية	2,021	16	,060	,647	-,03	1,33
توجد قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين والإدارة	2,279	16	,037	,588	,04	1,14
يتم تشجيع الابتكار والمبادرة لدى العاملين	1,643	16	,120	,529	-,15	1,21
يتم احترام حقوق الموظفين ومعاملتهم بعدالة	3,567	16	,003	,941	,38	1,50
يتم تشجيع العمل الجماعي والفرق داخل المؤسسة	,000	16	1,000	,000	-,77	,77
تتوفر فرص للترقية والتقدم الوظيفي	2,865	16	,011	,824	,21	1,43
يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية	2,748	16	,014	,765	,17	1,35
يساهم الأداء البشري بشكل مباشر في تحقيق النتائج المالية	9,713	16	,000	1,471	1,15	1,79
المحور 2	3,156	16	,006	,57143	,1876	,9553

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
يساهم الأداء البشري بشكل مباشر في تحقيق النتائج المالية	9,713	16	,000	1,471	1,15	1,79
ترتبط الحوافز المالية بالأداء الفردي والجماعي للعاملين	4,518	16	,000	1,059	,56	1,56
يتم التنسيق بين الإدارات المالية والموارد البشرية بفعالية	2,729	16	,015	,529	,12	,94

الملاحق

يتم الاستثمار في العنصر البشري كجزء من الخطة المالية للمؤسسة	4,693	16	,000	,941	,52	1,37
تؤدي الكفاءة البشرية الى تحسين مؤشرات الاداء المالي	11,785	16	,000	1,471	1,21	1,74
توجد استراتيجية متكاملة تربط بين الاداء المالي والموارد البشرية	5,215	16	,000	1,000	,59	1,41
يتم قياس اثر اداء العاملين على النتائج المالية بطرق علمية	3,429	16	,003	,706	,27	1,14
تشجع المؤسسة الثقافة المؤسسية التي تدعم الاهداف المالية والبشرية معا	1,926	16	,072	,471	-,05	,99
هناك توازن بين الاستثمارات المالية وتطوير الموارد البشرية	,489	16	,632	,118	-,39	,63
يتم تحديد مؤشرات اداء مشتركة تجمع بين الاداء البشري والمالي	3,665	16	,002	,882	,37	1,39
يعتمد على تحليل البيانات لربط الاداء الوظيفي بالاداء المالي	4,315	16	,001	,941	,48	1,40
يتم اشراك الموارد البشرية في التخطيط المالي السنوي	3,792	16	,002	,765	,34	1,19
تتم مراجعة السياسات البشرية بناء على المتغيرات المالية	3,801	16	,002	,647	,29	1,01
توجد تقارير دورية توضح مدى تكافؤ الاداء المالي والبشري	,382	16	,707	,118	-,53	,77
المحور 3	8,354	16	,000	,79412	,5926	,9956

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	17	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	17	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

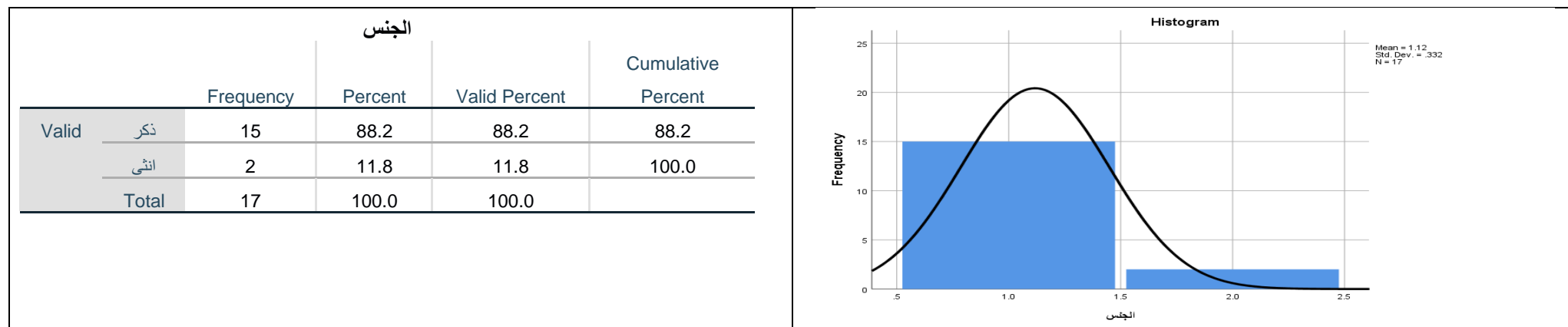
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	48

Frequencies

Statistics

		الجنس
N	Valid	17
	Missing	0

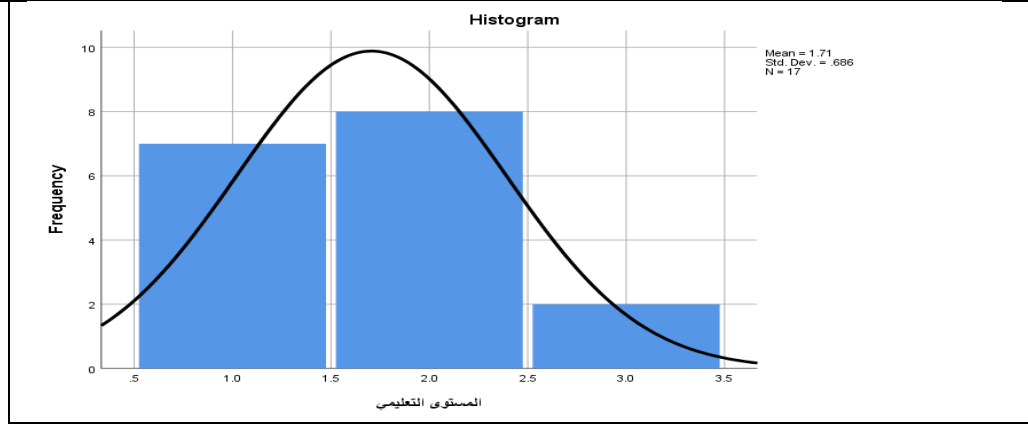


Statistics

		العمر
N	Valid	17

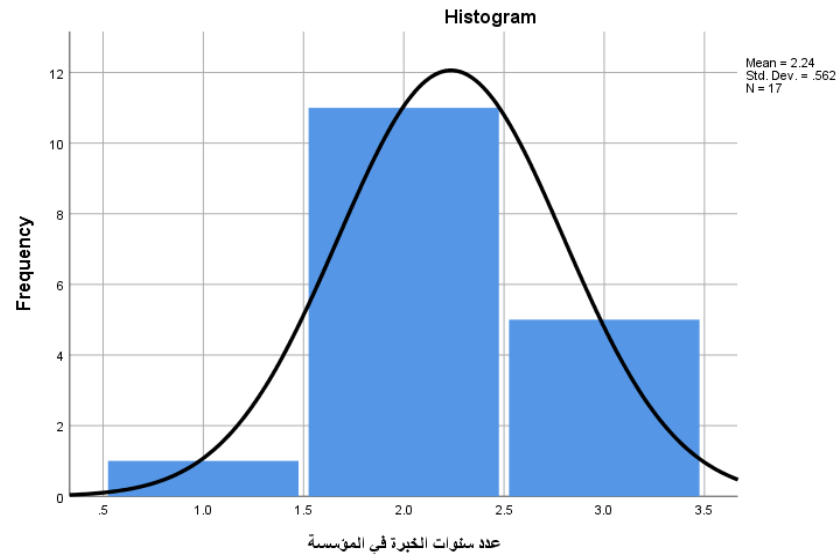
		Missing	0		
		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 اقل من	1	5.9	5.9	5.9
	سنة 50 الى 30 من	14	82.4	82.4	88.2
	سنة 50 فوق	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

Statistics					
المستوى التعليمي					
N	Valid	17			
		Missing	0		
المستوى التعليمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	7	41.2	41.2	41.2
	جامعي	8	47.1	47.1	88.2
	غير ذلك	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



Statistics		
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة		
N	Valid	17
		Missing
0		

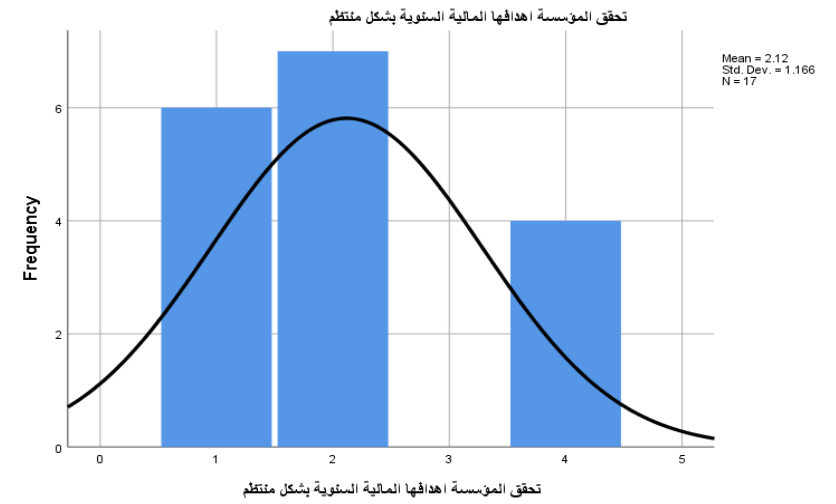
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 اقل من	1	5.9	5.9	5.9
	سنوات 10 و 5 بين	11	64.7	64.7	70.6
	سنوات 10 اكثر من	5	29.4	29.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



المحور الأول :

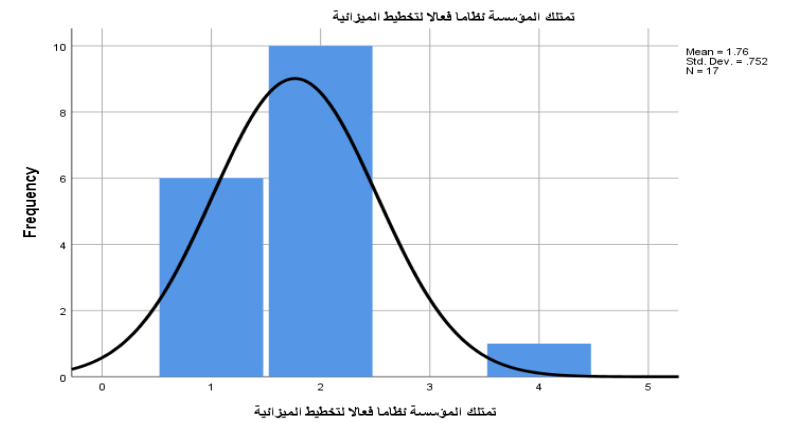
تحقق المؤسسة اهدافها المالية السنوية بشكل منتظم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	6	35.3	35.3	35.3
موافق	7	41.2	41.2	76.5
غير موافق	4	23.5	23.5	100.0
Total	17	100.0	100.0	



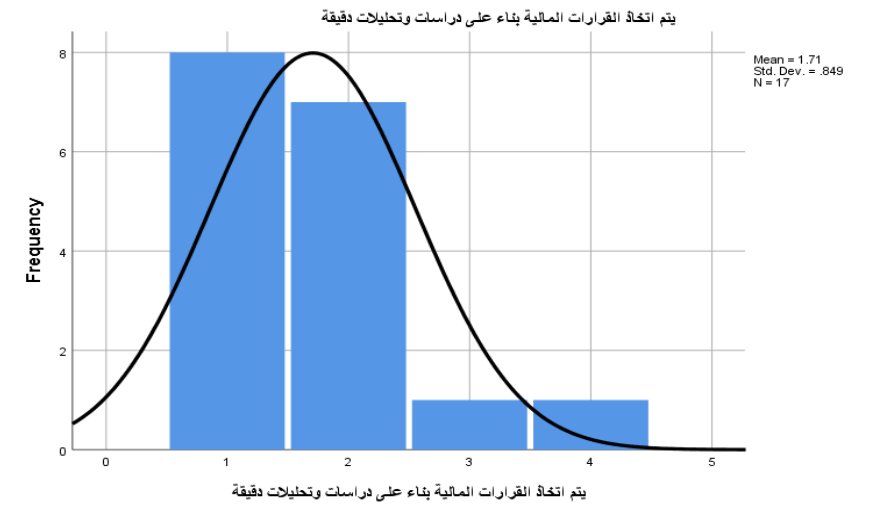
تمتلك المؤسسة نظاما فعالا لتخطيط الميزانية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	6	35.3	35.3	35.3
موافق	10	58.8	58.8	94.1
غير موافق	1	5.9	5.9	100.0
Total	17	100.0	100.0	



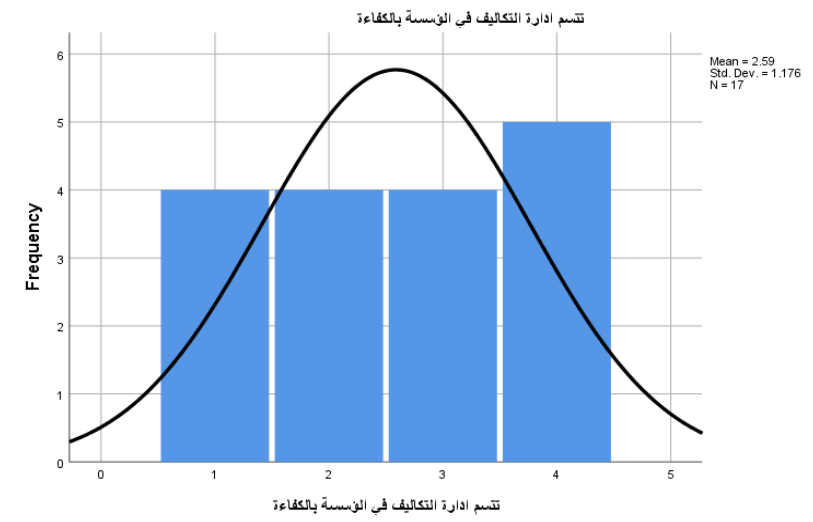
يتم اتخاذ القرارات المالية بناء على دراسات وتحليلات دقيقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	47.1	47.1	47.1
	موافق	7	41.2	41.2	88.2
	محايد	1	5.9	5.9	94.1
	غير موافق	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



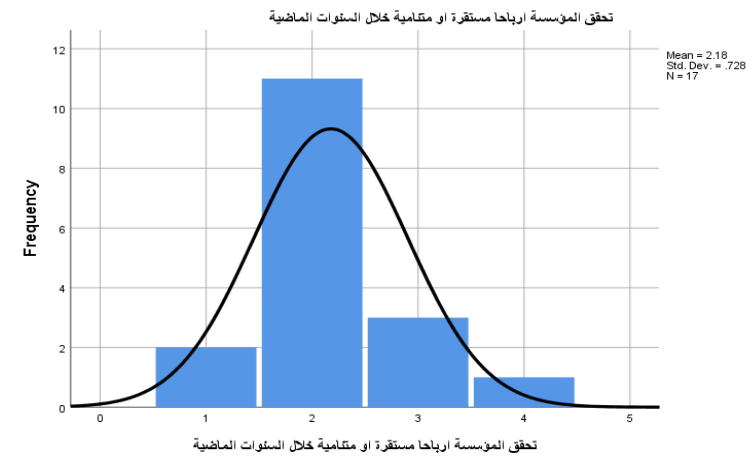
تتسم ادارة التكاليف في المؤسسة بالكفاءة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	23.5	23.5	23.5
	موافق	4	23.5	23.5	47.1
	محايد	4	23.5	23.5	70.6
	غير موافق	5	29.4	29.4	100.0
Total		17	100.0	100.0	



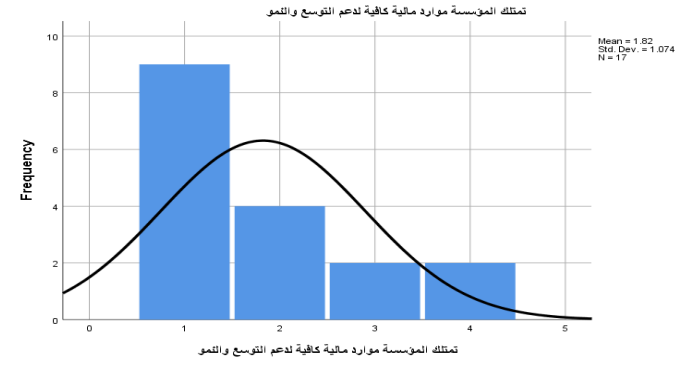
تحقق المؤسسة ارباحا مستقرة او متنامية خلال السنوات الماضية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	11.8	11.8	11.8
	موافق	11	64.7	64.7	76.5
	محايد	3	17.6	17.6	94.1
	غير موافق	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



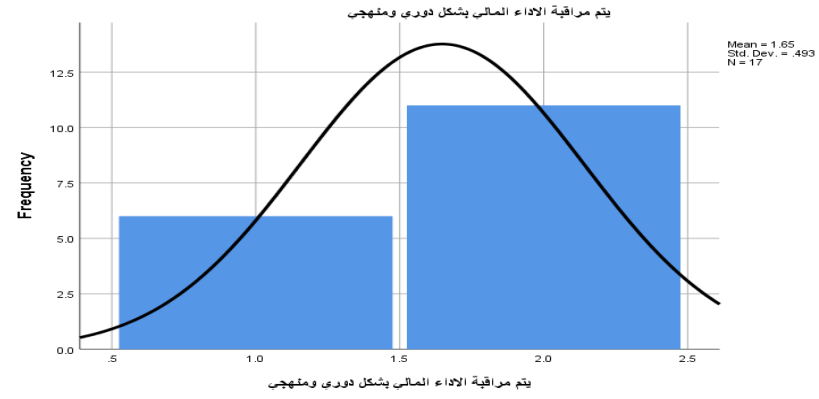
تمتلك المؤسسة موارد مالية كافية لدعم التوسع والنمو

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	9	52.9	52.9	52.9
	موافق	4	23.5	23.5	76.5
	محايد	2	11.8	11.8	88.2
	غير موافق	2	11.8	11.8	100.0
Total		17	100.0	100.0	



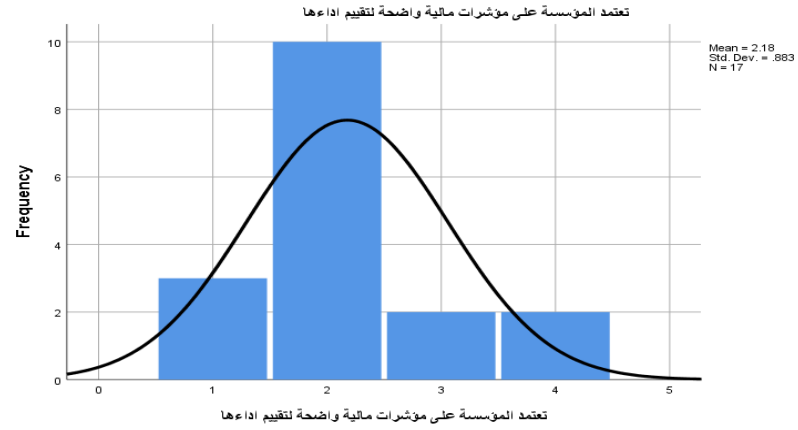
يتم مراقبة الاداء المالي بشكل دوري ومنهجي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	35.3	35.3	35.3
	موافق	11	64.7	64.7	100.0
Total		17	100.0	100.0	



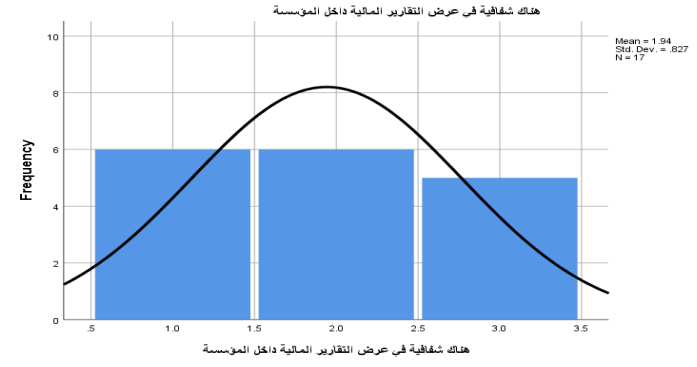
تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية واضحة لتقييم اداءها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
	موافق	10	58.8	58.8	76.5
	محايد	2	11.8	11.8	88.2
	غير موافق	2	11.8	11.8	100.0
Total		17	100.0	100.0	



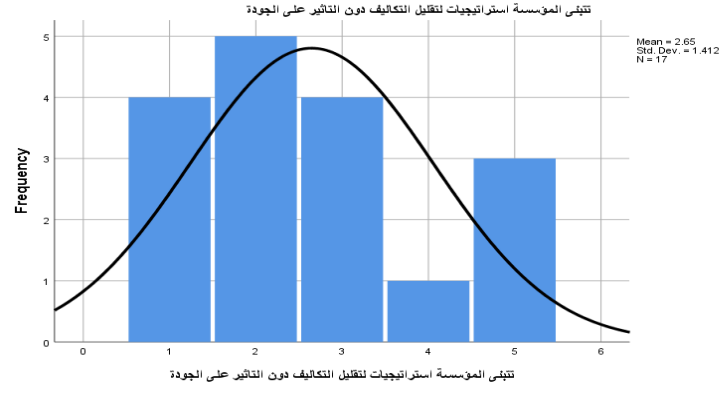
هناك شفافية في عرض التقارير المالية داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	35.3	35.3	35.3
	موافق	6	35.3	35.3	70.6
	محايد	5	29.4	29.4	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



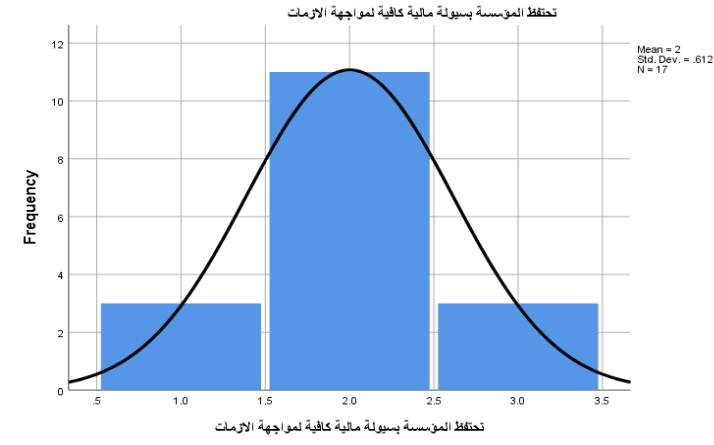
تتبنى المؤسسة استراتيجيات لتقليل التكاليف دون التأثير على الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	23.5	23.5	23.5
	موافق	5	29.4	29.4	52.9
	محايد	4	23.5	23.5	76.5
	غير موافق	1	5.9	5.9	82.4
	غير موافق بشدة	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



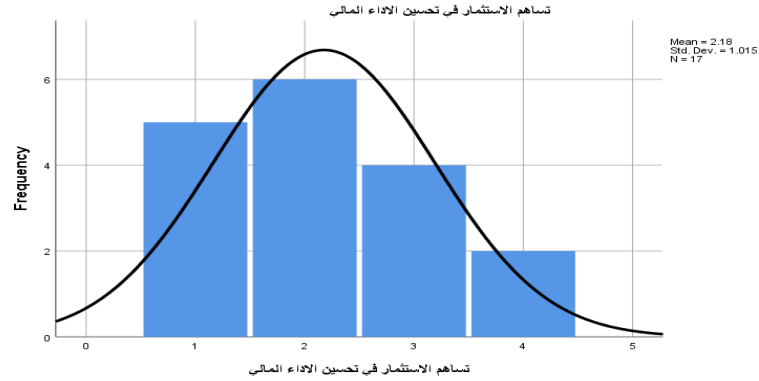
تحتفظ المؤسسة بسيولة مالية كافية لمواجهة الازمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
	موافق	11	64.7	64.7	82.4
	محايد	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



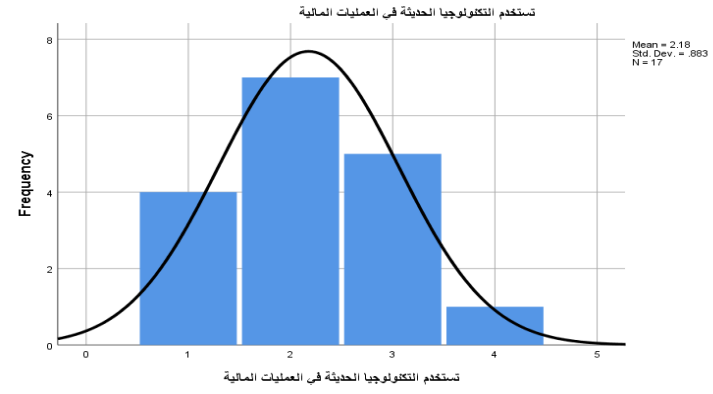
تساهم الاستثمار في تحسين الاداء المالي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	29.4	29.4	29.4
	موافق	6	35.3	35.3	64.7
	محايد	4	23.5	23.5	88.2
	غير موافق	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



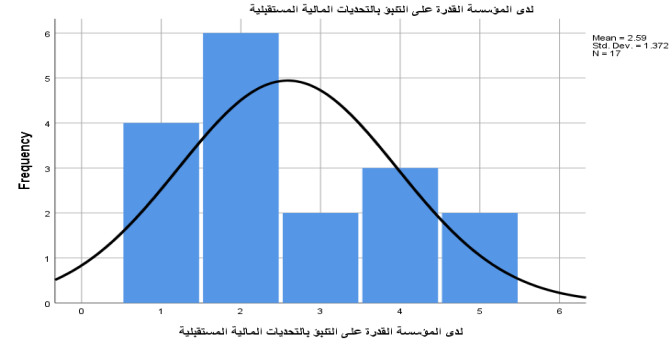
تستخدم التكنولوجيا الحديثة في العمليات المالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	23.5	23.5	23.5
	موافق	7	41.2	41.2	64.7
	محايد	5	29.4	29.4	94.1
	غير موافق	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



لدى المؤسسة القدرة على التنبؤ بالتحديات المالية المستقبلية

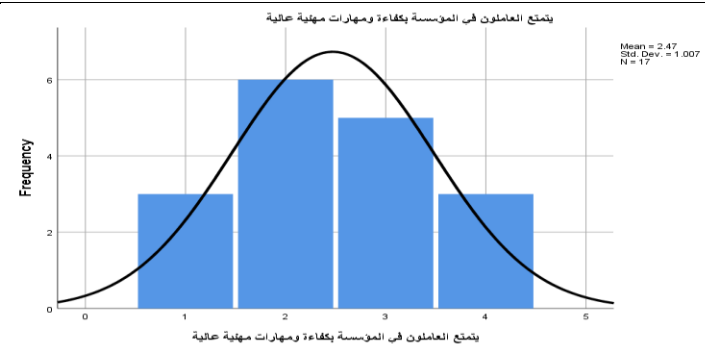
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	23.5	23.5	23.5
	موافق	6	35.3	35.3	58.8
	محايد	2	11.8	11.8	70.6
	غير موافق	3	17.6	17.6	88.2
	غير موافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
Total		17	100.0	100.0	



المحور الثاني:

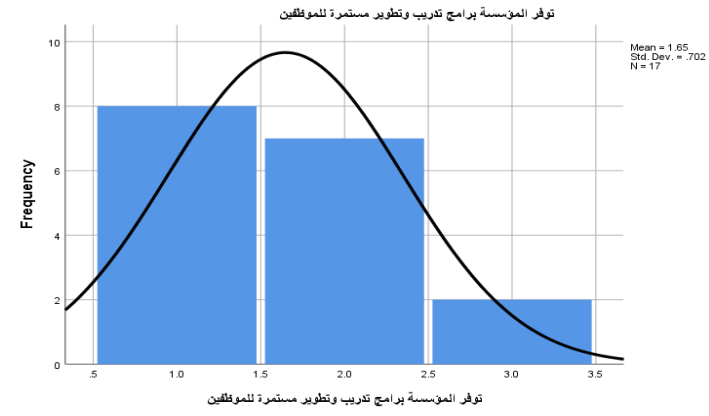
يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
	موافق	6	35.3	35.3	52.9
	محايد	5	29.4	29.4	82.4
	غير موافق	3	17.6	17.6	100.0
Total		17	100.0	100.0	



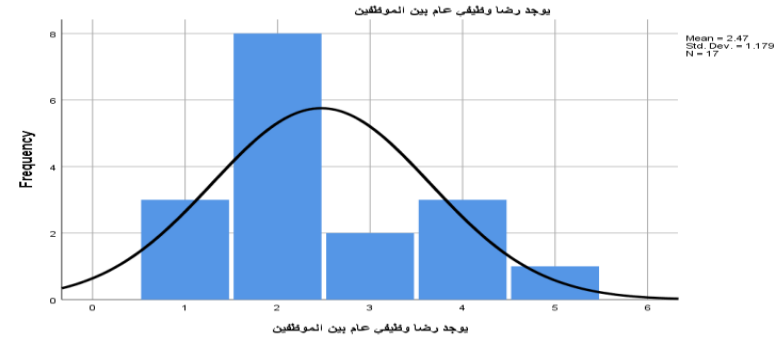
توفر المؤسسة برامج تدريب وتطوير مستمرة للموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	47.1	47.1	47.1
	موافق	7	41.2	41.2	88.2
	محايد	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



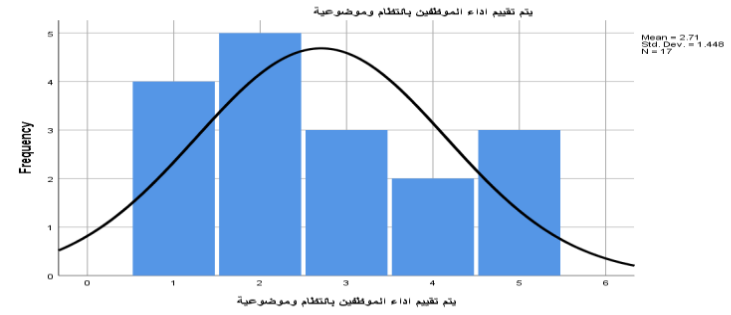
يوجد رضا وظيفي عام بين الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
	موافق	8	47.1	47.1	64.7
	محايد	2	11.8	11.8	76.5
	غير موافق	3	17.6	17.6	94.1
	غير موافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



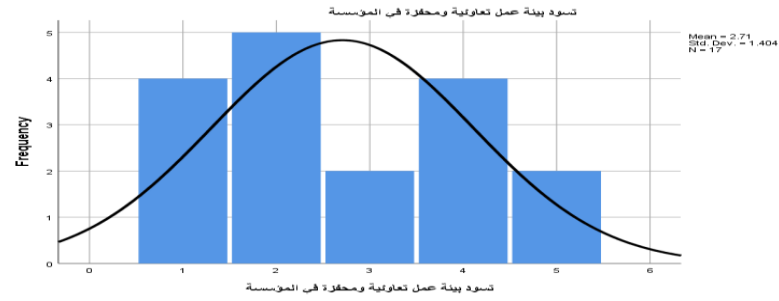
يتم تقييم اداء الموظفين بانتظام وموضوعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	23.5	23.5	23.5
	موافق	5	29.4	29.4	52.9
	محايد	3	17.6	17.6	70.6
	غير موافق	2	11.8	11.8	82.4
	غير موافق بشدة	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



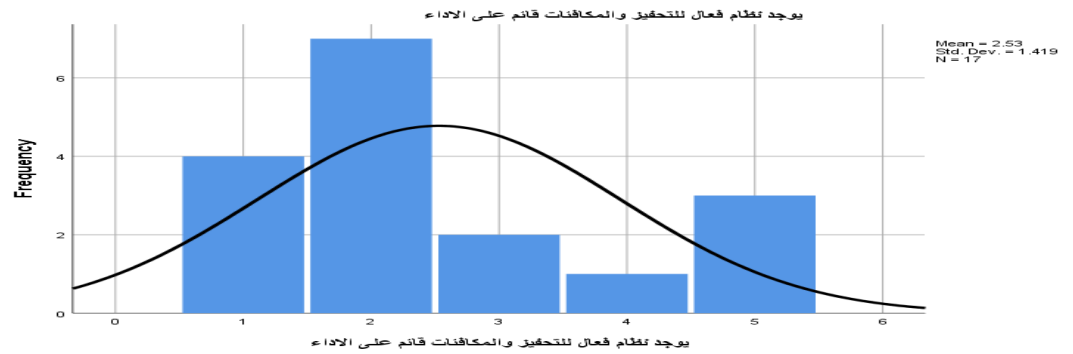
تسود بيئة عمل تعاونية ومحفزة في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	23.5	23.5	23.5
	موافق	5	29.4	29.4	52.9
	محايد	2	11.8	11.8	64.7
	غير موافق	4	23.5	23.5	88.2
	غير موافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



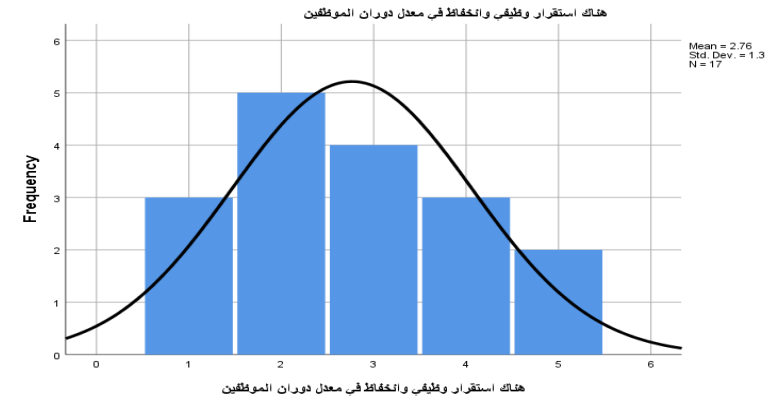
يوجد نظام فعال للتحفيز والمكافآت قائم على الاداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	23.5	23.5	23.5
	موافق	7	41.2	41.2	64.7
	محايد	2	11.8	11.8	76.5
	غير موافق	1	5.9	5.9	82.4
	غير موافق بشدة	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



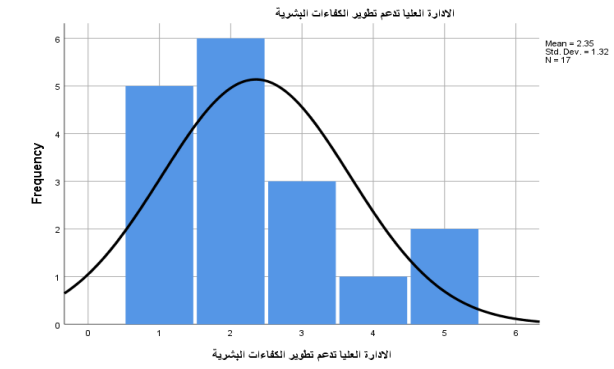
هناك استقرار وظيفي وانخفاض في معدل دوران الموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
موافق	5	29.4	29.4	47.1
محايد	4	23.5	23.5	70.6
غير موافق	3	17.6	17.6	88.2
غير موافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	



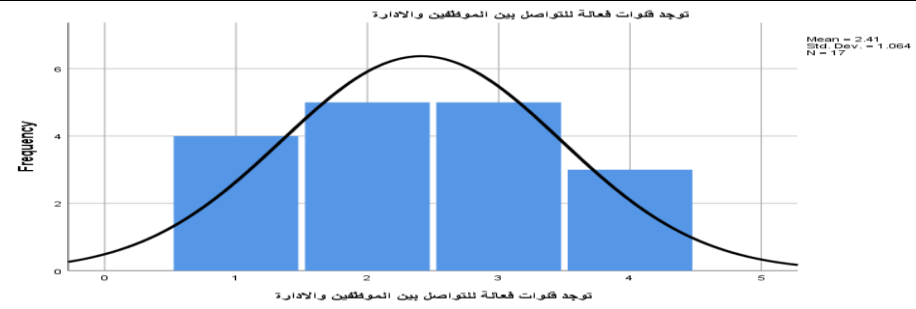
الادارة العليا تدعم تطوير الكفاءات البشرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	5	29.4	29.4	29.4
موافق	6	35.3	35.3	64.7
محايد	3	17.6	17.6	82.4
غير موافق	1	5.9	5.9	88.2
غير موافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	



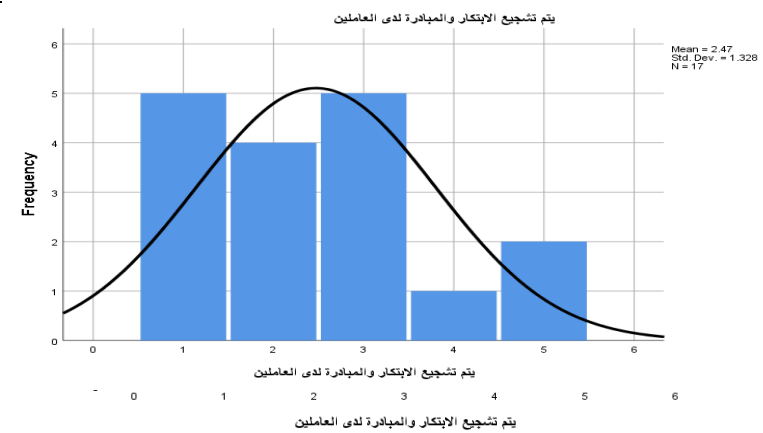
توجد قنوات فعالة للتواصل بين الموظفين والادارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	4	23.5	23.5	23.5
موافق	5	29.4	29.4	52.9
محايد	5	29.4	29.4	82.4
غير موافق	3	17.6	17.6	100.0
Total	17	100.0	100.0	



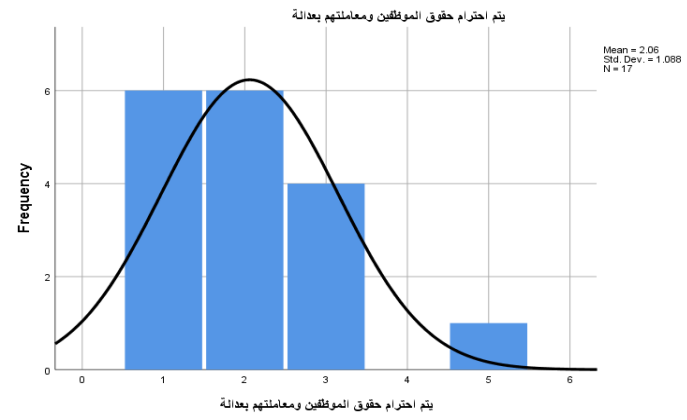
يتم تشجيع الابتكار والمبادرة لدى العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	5	29.4	29.4	29.4
موافق	4	23.5	23.5	52.9
محايد	5	29.4	29.4	82.4
غير موافق	1	5.9	5.9	88.2
غير موافق بشدة	2	11.8	11.8	100.0
Total	17	100.0	100.0	



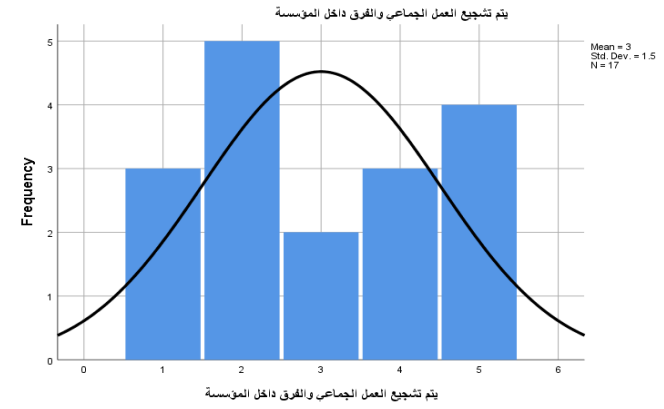
يتم احترام حقوق الموظفين ومعاملتهم بعدالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	35.3	35.3	35.3
	موافق	6	35.3	35.3	70.6
	محايد	4	23.5	23.5	94.1
	غير موافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



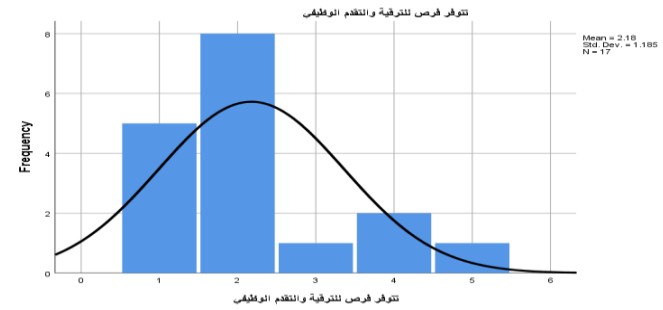
يتم تشجيع العمل الجماعي والفرق داخل المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
	موافق	5	29.4	29.4	47.1
	محايد	2	11.8	11.8	58.8
	غير موافق	3	17.6	17.6	76.5
	غير موافق بشدة	4	23.5	23.5	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



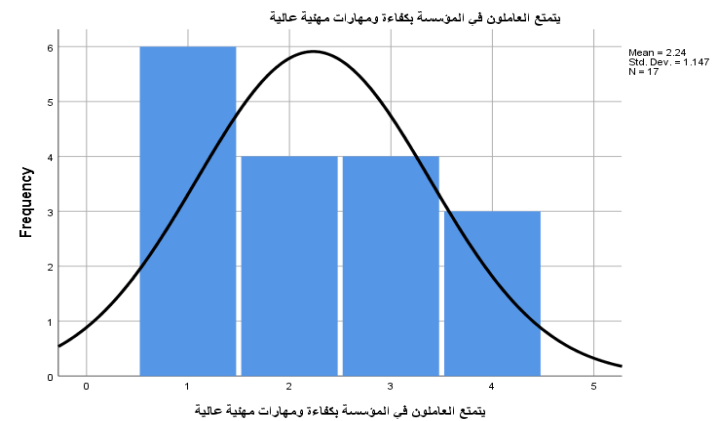
تتوفر فرص للترقية والتقدم الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	29.4	29.4	29.4
	موافق	8	47.1	47.1	76.5
	محايد	1	5.9	5.9	82.4
	غير موافق	2	11.8	11.8	94.1
	غير موافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



يتمتع العاملون في المؤسسة بكفاءة ومهارات مهنية عالية

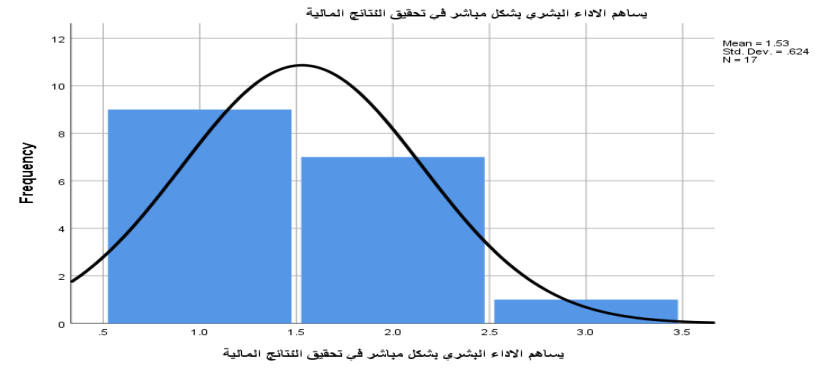
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	6	35.3	35.3	35.3
	موافق	4	23.5	23.5	58.8
	محايد	4	23.5	23.5	82.4
	غير موافق	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	



المحور الثالث :

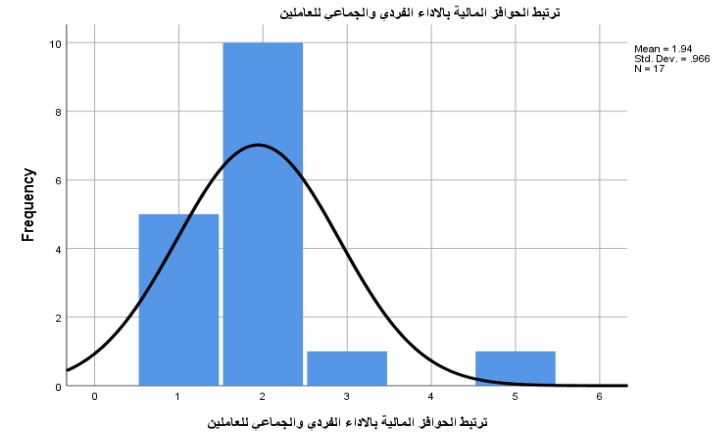
يساهم الاداء البشري بشكل مباشر في تحقيق النتائج المالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	9	52.9	52.9	52.9
	موافق	7	41.2	41.2	94.1
	محايد	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



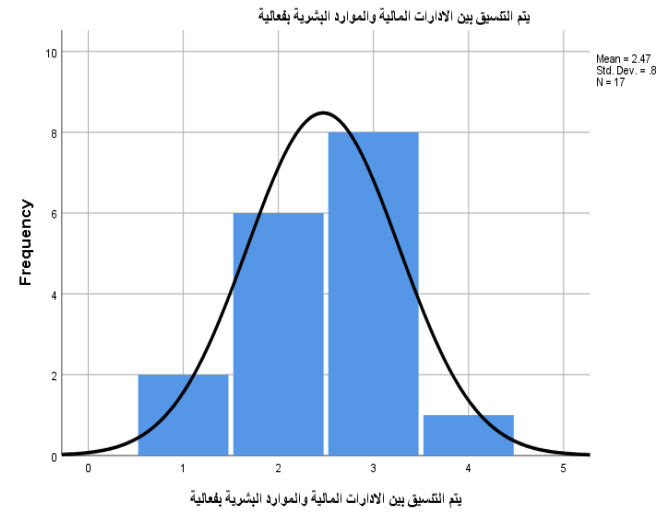
ترتبط الحوافز المالية بالاداء الفردي والجماعي للعاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	29.4	29.4	29.4
	موافق	10	58.8	58.8	88.2
	محايد	1	5.9	5.9	94.1
	غير موافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



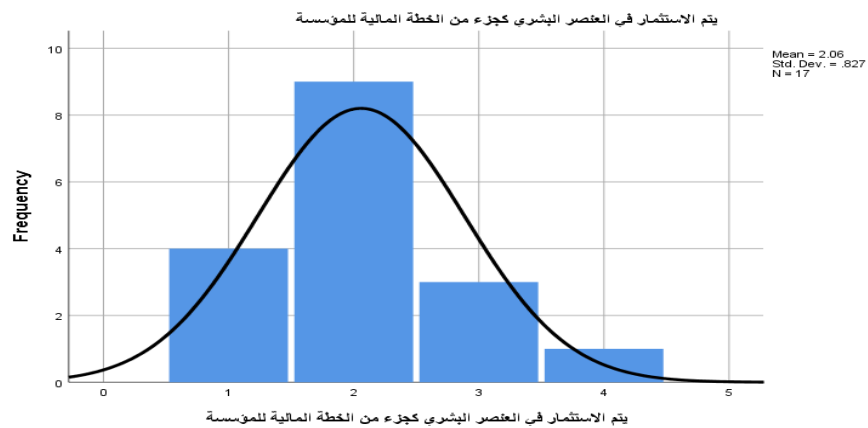
يتم التنسيق بين الادارات المالية والموارد البشرية بفعالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	11.8	11.8	11.8
	موافق	6	35.3	35.3	47.1
	محايد	8	47.1	47.1	94.1
	غير موافق	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



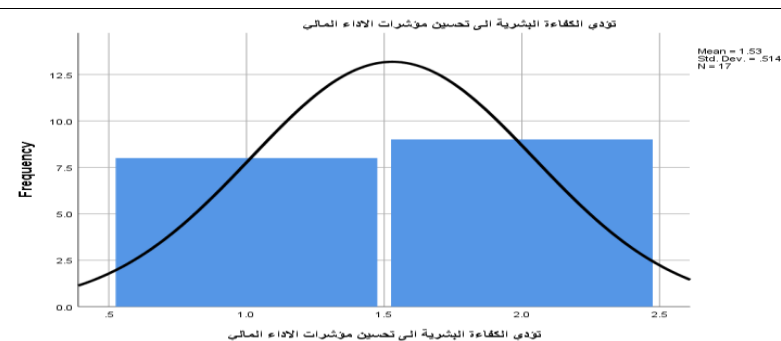
يتم الاستثمار في العنصر البشري كجزء من الخطة المالية للمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	4	23.5	23.5	23.5
	موافق	9	52.9	52.9	76.5
	محايد	3	17.6	17.6	94.1
	غير موافق	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



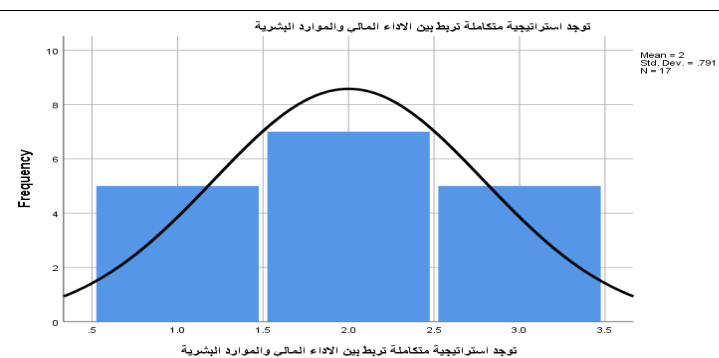
تؤدي الكفاءة البشرية الى تحسين مؤشرات الاداء المالي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	8	47.1	47.1	47.1
	موافق	9	52.9	52.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



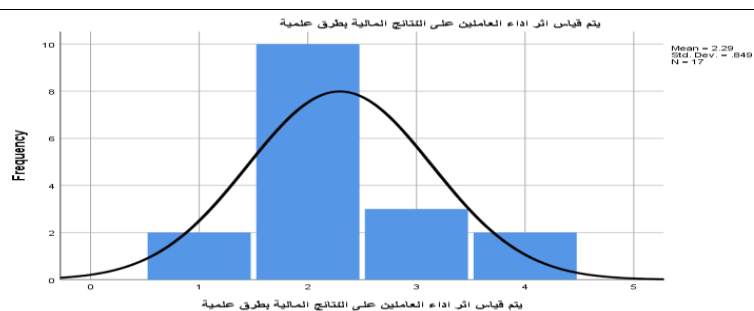
توجد استراتيجية متكاملة تربط بين الاداء المالي والموارد البشرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	29.4	29.4	29.4
	موافق	7	41.2	41.2	70.6
	محايد	5	29.4	29.4	100.0
Total		17	100.0	100.0	



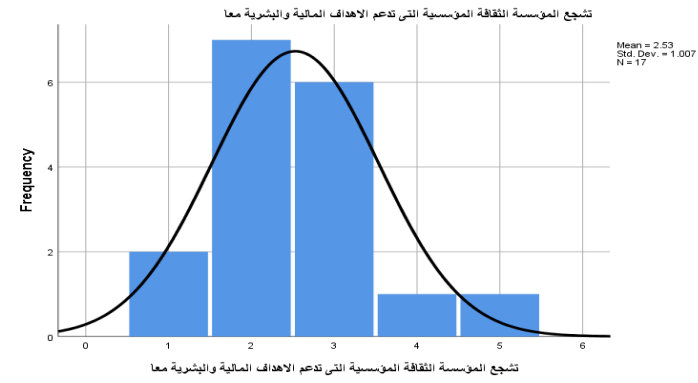
يتم قياس اثر اداء العاملين على النتائج المالية بطرق علمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	11.8	11.8	11.8
	موافق	10	58.8	58.8	70.6
	محايد	3	17.6	17.6	88.2
	غير موافق	2	11.8	11.8	100.0
Total		17	100.0	100.0	



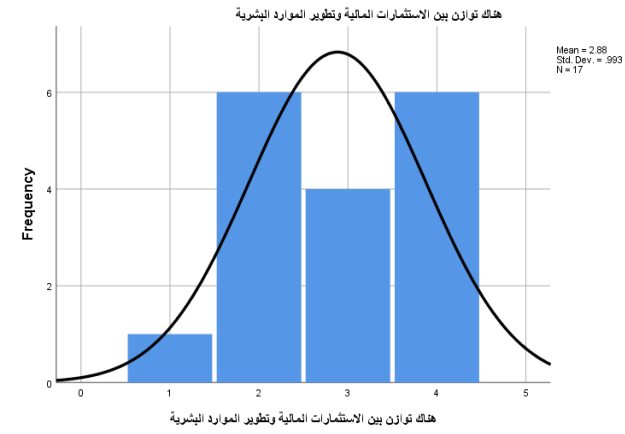
تشجع المؤسسة الثقافة المؤسسية التي تدعم الاهداف المالية والبشرية معا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	2	11.8	11.8	11.8
	موافق	7	41.2	41.2	52.9
	محايد	6	35.3	35.3	88.2
	غير موافق	1	5.9	5.9	94.1
	غير موافق بشدة	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



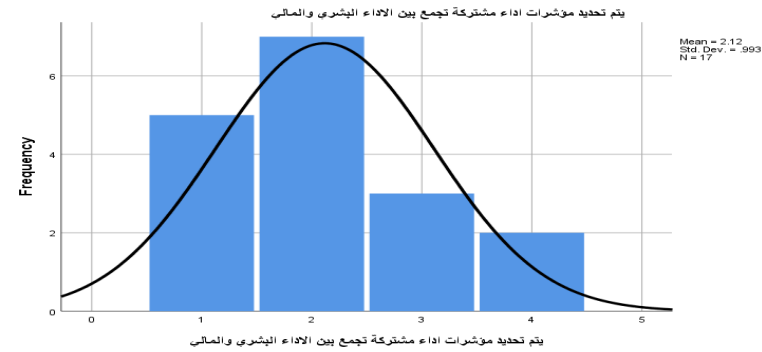
هناك توازن بين الاستثمارات المالية وتطوير الموارد البشرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	5.9	5.9	5.9
	موافق	6	35.3	35.3	41.2
	محايد	4	23.5	23.5	64.7
	غير موافق	6	35.3	35.3	100.0
Total		17	100.0	100.0	



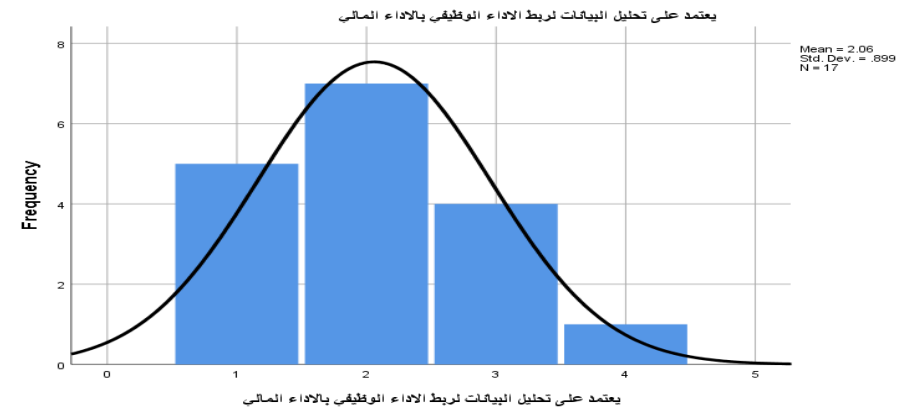
يتم تحديد مؤشرات اداء مشتركة تجمع بين الاداء البشري والمالي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	29.4	29.4	29.4
	موافق	7	41.2	41.2	70.6
	محايد	3	17.6	17.6	88.2
	غير موافق	2	11.8	11.8	100.0
Total		17	100.0	100.0	



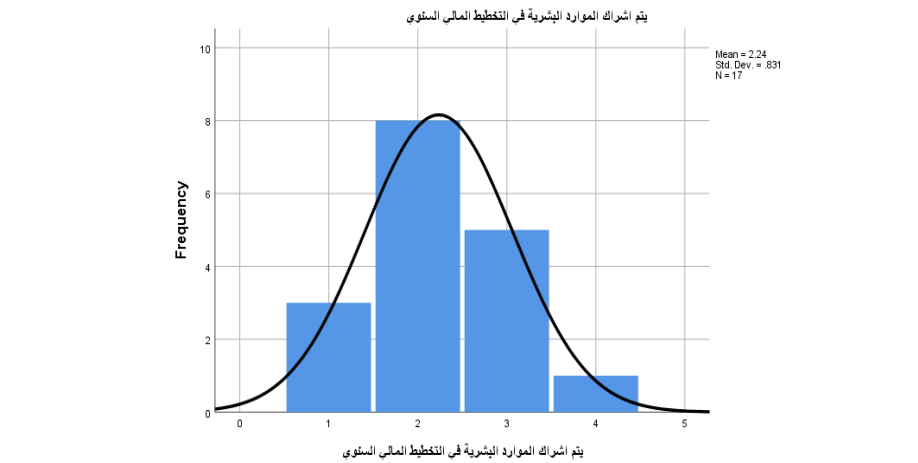
يعتمد على تحليل البيانات لربط الاداء الوظيفي بالاداء المالي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	5	29.4	29.4	29.4
	موافق	7	41.2	41.2	70.6
	محايد	4	23.5	23.5	94.1
	غير موافق	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



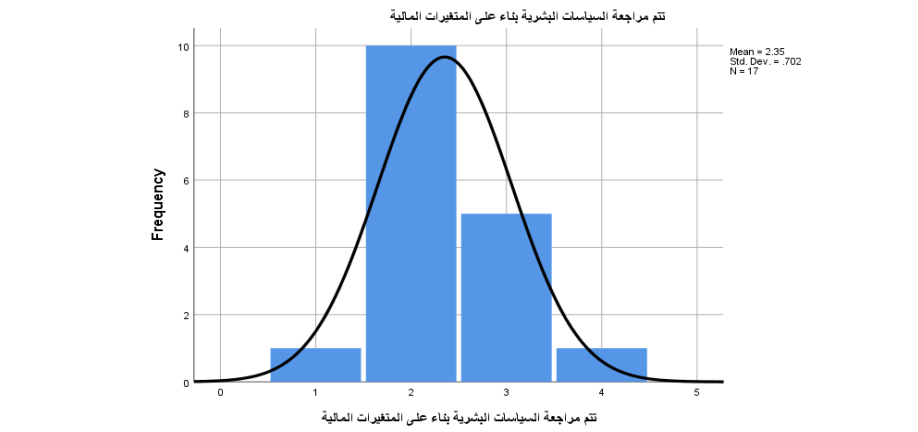
يتم اشراك الموارد البشرية فيا لتخطيط المالي السنوي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	3	17.6	17.6	17.6
	موافق	8	47.1	47.1	64.7
	محايد	5	29.4	29.4	94.1
	غير موافق	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



تتم مراجعة السياسات البشرية بناء على المتغيرات المالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	5.9	5.9	5.9
	موافق	10	58.8	58.8	64.7
	محايد	5	29.4	29.4	94.1
	غير موافق	1	5.9	5.9	100.0
Total		17	100.0	100.0	



توجد تقارير دورية توضح مدى تكافؤ الاداء المالي والبشري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق بشدة	1	5.9	5.9	5.9
	موافق	8	47.1	47.1	52.9
	محايد	3	17.6	17.6	70.6
	غير موافق	2	11.8	11.8	82.4
	غير موافق بشدة	3	17.6	17.6	100.0
	Total	17	100.0	100.0	

