

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني

ميدان : علوم اقتصادية ، والتسيير و علم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

الموضوع:

تقييم الأداء المالي في اطار التسيير الاستراتيجي

دراسة عينة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية

إشراف الاستاذ:

عادل سلطاني

اعداد الطلبة:

• كميليا اولفقي

• امال بولعراس

السنة الجامعية:

2021-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

(القرآن الكريم: سورة البقرة: 32)

صدق الله العظيم

شكر و تقدير

أولاً وقبل كل شيء، نشكر الله عز وجل الذي أماننا وقدرنا على إنجاز هذا العمل المتواضع الذي نرجو أن يكون عملاً نافعاً لنا ولجميع الطلبة الباحثين في هذا المجال.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف على هذا العمل الدكتور "سلطاني عادل" الذي أماننا طوال فترة إنجاز هذه المذكرة بتوجيهاته ونصائحه وحسن متابعته التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا العمل.

ونتوجه أيضاً بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأخص بالذكر الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل.

كذلك نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا وأرشدنا من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

لكم منا كامل الشكر والتقدير والعرفان



اهداء

اهدي ثمرة عملي المتواضع إلى أعز انسانيين يعجز القلم عن وصفها إلى مثال الحب و التضحية الأم الحنون و الأب العطوف الذي كانا سنداً لي طوال مشوار الدراسة

إلى زوجي العزيز هشام وإلى جميع أفراد عائلة زوجي

إلى كل أفراد عائلتي الغالية

(رزقي، وافية، عمير ، دنيا ، ربيعة) و ابن أختي يزن

إلى كل من قاسمني الجهد لإنجاز هذا العمل

إلى كل أصدقائي من قريب و بعيد

إلى أساتذتي المحترمين أهدي هذا العمل

أولفقي كميليا



اهداء

إلى اعز الناس و أقربهم إلى قلبي الى والدتي العزيزة ووالدي
العزیز اللذان كانا عوناً و سنداً لي وكان لدعائهما المبارك أعظم
الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة

إلى زوجي العزيز وليد وابنتي دانيا وجميع أفراد عائلة زوجي
وخاصة سيليا (ايمان)

إلى شقيقتي حياة ونوال

إلى أشقائي حليم وخير الدين

إلى بنات أختي غفران ونبراس

إلى جميع أصدقائي ومعارفي

إلى أساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالحب و التقدير و
النصيحة و التوجيه و الإرشاد

إلى هؤلاء جميعاً اهدي هذا العمل المتواضع

بولعراس آمال

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تقييم الأداء المالي في إطار التسيير الاستراتيجي وواقعه على مستوى أهم المؤسسات الناشطة بـ برج بوعريريج من خلال استبيان تم إجراؤه لهذا الغرض في تلك المؤسسات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن تقييم الاداء المالي في إطار التسيير الاستراتيجي يساهم في تحسين عملية تقييم اداء المؤسسات، في حين خلصت الدراسة أيضا إلى أن أهم المؤسسات الناشطة بـ برج بوعريريج لا تولي أهمية كبيرة لتقييم ادائها المالي في إطار التسيير الاستراتيجي.

كلمات مفتاحية: تقييم الاداء المالي، التسيير الاستراتيجي ، مؤشرات الأداء، بطاقة الاداء المتوازن.

Abstract

This study aimed to identify the importance of evaluating financial performance in the framework of strategic management and its reality at the level of the most important active institutions in Bordj Bou Arreridj through a questionnaire conducted for this purpose in these institutions.

The study concluded that evaluating financial performance within the framework of strategic management contributes to improving the process of evaluating the performance of institutions, while the study also concluded that the most important institutions active in Bordj Bou Arreridj do not attach great importance to evaluating their financial performance within the framework of strategic management.

Keywords: evaluation of financial performance, strategic management, performance indicators, balanced scorecard.

الصفحة	العنوان
	التشكرات
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	المقدمة
الفصل الأول: مفاهيم عامة عن التسيير الاستراتيجي و تقييم الاداء المالي	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: مفهوم تقييم الاداء المالي
5	المطلب الاول: مفهوم الأداء
5	الفرع الأول: تعريف الأداء المالي
6	الفرع الثاني: محددات الأداء
6	الفرع الثالث : تصنيف الأداء
7	المطلب الثاني: مفهوم الاداء المالي
7	الفرع الأول : تعريف الأداء المالي
8	الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي
8	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الاداء المالي
8	الفرع الأول: تعريف تقييم الاداء المالي
9	الفرع الثاني: أهمية تقييم الاداء المالي
10	المبحث الثاني: ماهية التسيير الاستراتيجي
10	المطلب الأول : مفهوم التسيير الاستراتيجي
10	الفرع الاول : تعريف التسيير الاستراتيجي
11	الفرع الثاني : أهمية التسيير الاستراتيجي
11	الفرع الثالث : مستويات التسيير الاستراتيجي
12	المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتسيير الاستراتيجي
12	الفرع الاول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :
12	الفرع الثاني : كيفية تصميم بطاقة الاداء المتوازن
13	الفرع الثالث : نموذج محاور بطاقة قياس الاداء الاربعة
14	الفرع الرابع : كيفية عمل بطاقة الاداء المتوازن
16	المطلب الثالث : مفهوم و أهمية مؤشرات الأداء
17	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
17	الدراسات السابقة:

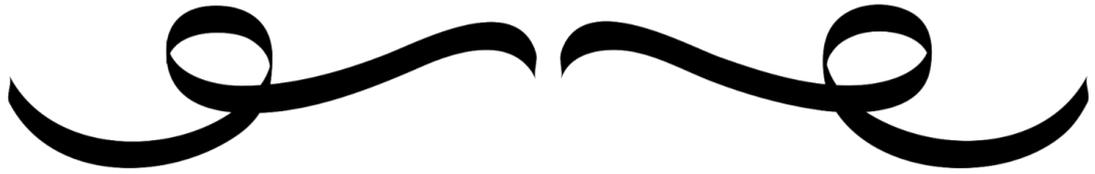
20	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية ببرج بوعربريج
22	تمهيد
23	المبحث الاول: تقديم منهجية الدراسة
23	المطلب الاول: مجتمع و عينة و متغيرات الدراسة
23	اولا: اعداد الاستبيان
24	ثانيا: محاور الاستبيان
24	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة
24	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
25	أولا صدق الاستبيان
26	ثانيا ثبات الاستبيان
28	المبحث الثاني : مناقشة و تحليل النتائج
28	المطلب الاول: تحليل اجابات الافراد:
28	الفرع الاول: قسم البيانات الشخصية
29	الفرع الثاني: تحليل اجابات و اتجاهات افراد العينة نحو عبارات الاستبيان
37	خاتمة الفصل
39	الخاتمة
41	قائمة المصادر و المراجع
43	الملاحق

فهرس الجداول:

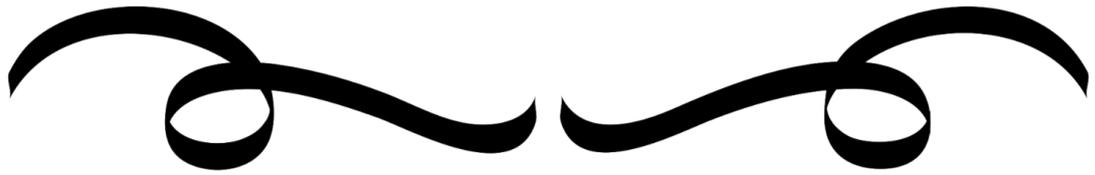
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	عملية توزيع الاستبيان	الجدول رقم 01
24	محاور الاستبيان مع عدد عبارات كل محور	الجدول رقم 02
25	الأهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي	الجدول رقم 03
26	تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي	الجدول رقم 04
26	صدق الاتساق البنائي	الجدول رقم 05
27	استخدام طريقة معامل الفاكرومباخ	الجدول رقم 06
28	توزيع افراد العينة حسب المتغيرات العامة	الجدول رقم 07
30	يبين نتائج تحليل اجابات افراد العينة للمحور الاول	الجدول رقم 08
34	يبين نتائج تحليل اجابات افراد العينة للمحور الثاني	الجدول رقم 09

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	يوضح نموذج محاور بطاقة قياس الاداء الاربعة	الشكل رقم 01
15	يوضح كيفية عمل بطاقة الاداء المتوازن	الشكل رقم 02



مقدمة



تمهيد:

يحتل اليوم تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة لدى منظمات الأعمال، حيث اهتمت به العديد من الدراسات والأبحاث المحاسبية والادارية، وذلك بسبب ندرة الموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة والمتنافس عليها لما له من أثر على بقاء المؤسسة واستمراريتها، فوجب تحقيق العوائد القصوى لتحقيق هدف البقاء عن طريق الاستغلال الأمثل لتلك الموارد التي تعتبر في غاية الأهمية، ومن هنا تظهر عملية تقييم الأداء المالي كأحدى أهم الوظائف الأساسية بالمؤسسة، حيث تمكن من توفير المعلومات والبيانات التي تعبر على مدى فعالية تحقيق الأهداف المسطرة للإدارة، وأيضا التعرف على اتجاهات الأداء بهذه الأخيرة.

تمثل الكشوفات المالية التي تعدها المؤسسة وسيلة مهمة في تقييم الأداء المالي، وذلك من خلال ضمها لمقاييس مالية يتم استغلالها في استخلاص مؤشرات مالية تعد اهم عنصر في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة، حيث تمكن تلك المؤشرات من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمؤسسة، مما يسمح للمؤسسة من تدارك نقاط ضعفها وتعزيز نقاط قوتها وتدعيم فرص نجاحها. لكن مع كثافة العولمة واشتداد المنافسة في السنوات الاخيرة اصبح بقاء المؤسسة واستمراريتها أمرا في غاية الصعوبة، لذلك بات من الضروري تكثيف البحوث والدراسات لا ابتكار اساليب تسيير جديدة تمكن من تحقيق افضل اداء لمنظمات الأعمال من خلال توفير وسائل أكثر تنوعا وأكثر شمولية لتقييم الأداء المالي، تمس تلك الوسائل جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة سواء المالية وغير المالية، لذلك اصبح الاقتصاد على مؤشرات مالية فقط في عملية تقييم الاداء المالي لا يضمن افضل دقة فيما يخص نتائج تحقق الاهداف المسطرة. واصبح الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها في عملية تقييم الاداء المالي غير كاف لتحقيق نظرة دقيقة عن أداء المؤسسة المالي. وقد تم التوصل من خلال تلك الابحاث والدراسات الى اسلوب جديد عرف بالتسيير الاستراتيجي الذي يعتمد على وضع استراتيجية واضحة تترجم الى اهداف محددة لاتمس الجانب المالي فحسب بل كل الجوانب الاخرى غير المالية للمؤسسة، حيث تساهم تلك الجوانب كلها في خدمة الجانب المالي وتحقيق اهدافه، من خلال تقييم اداء كل تلك الجوانب بمؤشرات مالية وغير مالية. ولعل اهم نماذج التسيير الاستراتيجي اليوم بطاقة الاداء المتوازن التي توضح بدقة هاته الالية، حيث يتم تقييم الاداء المالي عن طريق تقييم اداء كل الجوانب الاخرى غير المالية ما يعطي معلومات ونتائج أكثر دقة عن أداء المؤسسة المالي، ما يسمح بتحسين عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

إشكالية البحث:**من خلال ماتقدم تظهر الاشكالية التالية:**

هل تقييم أهم المؤسسات الناشطة ببرج بوعريريج أداءها المالي في اطار التسيير الاستراتيجي ؟

وللاجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم تقييم الأداء المالي في اطار التسيير الاستراتيجي في تحسين عملية تقييم أداء المؤسسات؟
- هل تولي اهم المؤسسات الناشطة ببرج بوعريريج أهمية كبيرة لتقييم ادائها المالي في اطار التسيير الاستراتيجي؟

الفرضيات:

- يساهم تقييم الأداء المالي في اطار التسيير الاستراتيجي في تحسين عملية تقييم أداء المؤسسات.
- لا تولي اهم المؤسسات الناشطة ببرج بوعريريج أهمية كبيرة لتقييم ادائها المالي في اطار التسيير الاستراتيجي.

أسباب اختيار الموضوع:

ان الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع :

-توافق الموضوع مع التخصص المدروس.

-الأهمية البالغة للموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية.

-المبول والرغبة لمعالجة هذا الموضوع.

أهداف البحث:

- دراسة كل ما يتعلق بتقييم الأداء المالي والتسيير الاستراتيجي.
- معرفة دور تقييم الأداء المالي في تحديد كفاءة المؤسسة ومدى تحقيق أهدافها.
- أهمية التسيير الاستراتيجي في تقييم الأداء المالي.

منهج البحث :

اعتمدنا في هذا البحث على المنهجين الوصفي والتحليلي حتى تكون دراستنا ذات طابع منهجي، من خلال التعرض لمختلف المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء المالي والتسيير الاستراتيجي. وكذلك من خلال إجراء استبيان يخدم الموضوع ويدعم الجانب النظري منه.

صعوبات البحث:

- اعترضا بعض الصعوبات ومن أهمها :
- ضيق الوقت.
- قلة المراجع المتعلقة بالموضوع .
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الرسمية .

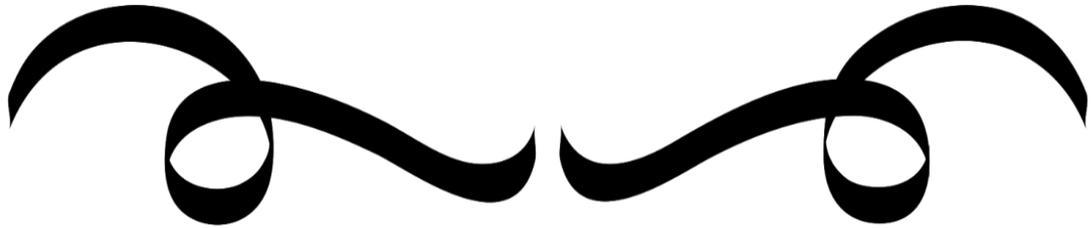
هيكل البحث:

الفصل الأول: يتمثل في المبحث الأول أين تناولنا كل المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء المالي أما المبحث الثاني فتعرفنا على ما يسمى بالتسيير الاستراتيجي وبعض أساليبه.

الفصل الثاني: يتمثل في الجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، حيث تم تخصيص المبحث الأول لتقديم منهجية الدراسة فيما تم تخصيص المبحث الثاني لمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان.

المفصل الأول

مفاهيم عامة عن تقييم الأداء المالي والتسيير الاستراتيجي



تمهيد

ان الاداء المالي من المقومات الاساسية للمؤسسة حيث يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة و الموثوق بها، كما يعتبر تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية عملية ضرورية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي تعاني منها هذه المؤسسات. ومحاولة معالجتها والنهوض من جديد.

ويعتبر التسيير الاستراتيجي اليوم ممارسة متجذرة في المؤسسات بمختلف وظائفها وعملياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها ويضمن ديمومتها. كما يعتبر مفتاح النجاح لتحقيق الاهداف وبرامجها التي تسعى لتجسيدها، وممارسته تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في ظروف المحيط وتحديد الامكانيات الملائمة وبدائل التصرف واساليبه في ضوء هذا التقييم.

يمثل موضوع قياس الاداء اهمية عالمية لفعالية الاداء المؤسسي من خلال التوازن بين العوامل القابلة للقياس الكمي والقياسات الاخرى وقد تكون مالية الو غير مالية. فهي تعكس العوامل الحاسمة للنجاح في اي منشأة. وتختلف باختلاف استراتيجية وتوجه كل منظمة.

ومهما كان اسلوب تطبيق مؤشرات الاداء وكيفية اختيارها، فانها يجب ان تعبر عن اهداف المنظمة وقد تتغير حسب تغير أهداف المنظمة.

المبحث الأول: مفهوم تقييم الاداء المالي

الأداء المالي هو أحد الأنواع الأساسية للأداء في المؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة و ذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات و النسب المالية التي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الاداء الفعلي للمؤسسة و لأهمية الأداء المالي في المؤسسة سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى الأداء المالي في المؤسسة من خلال بعض التعاريف و كذلك تحديد أهميته و أهدافه في المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم الأداء

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

ان الاختلاف حول مفهوم الاداء يرجع الى تباين وجهات النظر بين المفكرين والمهتمين بهذا المجال، ورغم هذا الاختلاف فان المفكرين يعبرون عن الاداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها ، حيث يعبر الأداء المالي عن أداء الشركة بحيث أنه الداعم الاساسي للأعمال المختلفة والتي تمارسها المنظمة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد المنظمة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح، وتحقيق أهدافهم. حيث أن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة performer والتي تعني اعطاء، وذلك بشكل كلي، وبعدها اشتقت منها الإنجليزية performance وستتطرق فيما يلي الى التعاريف المتعلقة بهذا المصطلح¹:

التعريف الأول:نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لانجاز عمل معين.²

التعريف الثاني:الأداء عبارة عن نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الاساسي فيه ، وهذا يرجع الى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لانجاز الاعمال.³

التعريف الثالث:يعرف على أنه:"العلاقة بين النتيجة والتكاليف المترتبة عن هذه النتيجة"¹.

¹ محمد محمود الخطيب، الاداء المالي وأثره على قوائم اسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص45.

² ريم بنت عمر بن منصور الشري : دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير، تحت اشراف الاستاذ الدكتور احمد بن داوود المزحاجي، كلية الاقتصاد و الادارة ، قسم الادارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، سنة 2013 م، ص 43 .

³ المرجع نفسه، ص43

ومن هنا نستنتج أن الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

الفرع الثاني: محددات الأداء

تتمثل محددات الأداء فيما يلي :

- ❖ **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- ❖ **القدرة على اداء العمل المعين:** يجب ان يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل المعين الموكل اليه .
- ❖ **ادراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد ان يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهودا فائقة ويكون مقبولا.²

الفرع الثالث : تصنيف الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه، ويصنف الى :

1. حسب معيار المصدر: يمكن تقسيم أداء المؤسسة الى نوعين

1.1-الأداء الداخلي ينقح بفضل ما تقدمه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من خلال:

➤ **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة.

➤ **الأداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالية.

➤ **الأداء المالي:** فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2.1-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، يمكن أن يظهر هذا الأداء في

النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة مثلا ، ارتفاع رقم أعمالها في أنشطة معينة كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو أحد المتنافسين ، كل المتغيرات تنعكس سلبا أو إيجابا على الأداء .

2. حسب معيار الشمولية: يصنف الى أداء كلي و جزئي:

1.2-الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو المنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر

لوحده في تحقيقها . فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى تكاليف ممكنة.

¹ حجاج نفيسة: اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي "دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال

الفترة (2010-2014)" ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت اشراف الاستاذ زرقون محمد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، سنة (2016-2017 م)، ص15.

² طاهر محمود كادادة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص2

2.2- الأداء الجزئي: هي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة على حدى كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة الانتاج.

3. حسب معيار الطبيعة: يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار الى :

1.3- الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها وتدنية استخدام مواردها.

2.3- الأداء الاجتماعي: يتمثل في الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط. حيث أن تحقيق هذه الأهداف يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية. ففي بعض الأحيان لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

3.3- الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية، وفي أغلب الأحيان تكون هذه الأهداف التكنولوجية أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

4.3- الأداء السياسي يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية¹.

المطلب الثاني: مفهوم الاداء المالي

الفرع الأول : تعريف الأداء المالي

يعد استخدام الاداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والباحثين والمدراء، سواء كان من الدراسات التطبيقية او النظرية في عمليات تقييم الاداء كما في الدراسات التطبيقية او النظرية في عمليات تقسيم الاداء ضمن الواقع العلمي.

في مختلف المؤسسات، وفيما يلي استعراض لبعض التعاريف:

التعريف الاول: يرى **lynch** بأن الأداء المالي سيقمى المجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات وأن عدم تحقيق هذه الاخيرة للأداء المالي بالمستوى الاساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.²

التعريف الثاني: " يعرف على انه "مقياس للتغيرات في الوضع المالي للمؤسسة"³.

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم ، مذكرة تخرج لاستكمال نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، بسكرة، 2001-2002، ص2.

² عبد الله احمد عبد الله الدعاس، ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الاداء المالي، دراسات العلوم الادارية، الاردن، مجلد 37، العدد 1، 2010، ص97.

³ حجاج نفيسة : مرجع سابق، ص16 .

التعريف الثالث: يعبر على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الاجل الطويل وذات الاجل القصير من اجل تشكيل الثروة.¹

نستنج أن الأداء المالي هو أحد الأنواع الأساسية للأداء بالمؤسسة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالي

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

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

وتتبع أهمية الأداء المالي أيضاً وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسة و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها و تقييم مستويات أدائها و فعاليتها و توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها و اقتراح إجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة و استثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة و المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية و بقاء المؤسسة.²

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الاداء المالي

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

التعريف الأول: تقييم الأداء المالي هو نظام متكامل يعمل على مقارنة النتائج الفعلية للنتائج المختارة أو المنتخبة بما يقابلها من مؤشرات مستهدفة، أو بتلك التي تعكس نتائج الأداء خلال مدد سابقة، أو نتائج الأداء في الوحدات الاقتصادية المماثلة مع مراعاة الظروف التاريخية والهيكلية.³

التعريف الثاني: يقصد بتقييم الأداء المالي استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية أو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على معرفة مدى التقدم الذي تحززه المؤسسة

في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إل عناية و اهتمام أكبر.¹

¹ المرجع السابق، ص 16 .

² محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

³ زاهر صبحي بوشناق،:تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية (دراسة مقارنة البنوك العاملة في فلسطين) ، اطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف الدكتور علي عبد الله شاهين، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، سنة 2011م، ص20.

مما سبق ذكره من تعاريف يمكننا أن نعرف تقييم الأداء المالي على أنه عملية تقوم بقياس الأداء المالي الفعلي أو المنجز وذلك من خلال استخدام مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، وذلك على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الاداء المالي في المؤسسة عملية بالغة الاهمية، وذلك بما تحدم مختلف الاطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- ✓ تحديد مستوى تحقيق الاهداف من خلال قياس ومراقبة النتائج، مما يسمح بالحكم على الفعالية.
 - ✓ تحديد الاهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة، مما يسمح بالحكم على الكفاءة.
- حيث أن الفعالية هي تحقيق أهداف المؤسسة وفقا للموارد المتاحة، أما الكفاءة فهي تقوم على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بغرض الوصول للأهداف المسطرة .

وتهدف المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة الى تحقيق الربح، لذا فتقييم الاداء المالي يعتبر اداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، فهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الاستراتيجية والخطة

الموضوعة، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي تركز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها.²

¹ بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2010-2011، ص 70.

² بن خروف جلييلة: دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ(2005-2008)،رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تحت اشراف الدكتور علي زيان محند واعمر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، سنة(2008-2009)، ص77.

المبحث الثاني: ماهية التسيير الاستراتيجي

يستمد التسيير الاستراتيجي أصوله من مفهوم الإستراتيجية لذا نرى انه ينبغي التنسيق بعرض و تفصيل مفهوم التسيير الاستراتيجي، أهميته، مستوياته، بطاقة الأداء المتوازن ثم نتناول بعد ذلك مفهوم واهمية مؤشرات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي

الفرع الاول: تعريف التسيير الاستراتيجي

1-1 تعريف الإستراتيجية :

انه من الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية نظرا لاختلاف المدارس الفكرية من جهة ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة بالإستراتيجية حسب مختلف وجهات المفكرين ومن زوايا مختلفة

- الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة من الأهداف.¹
- الإستراتيجية حسب شاندر هي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من اجل تحقيق الأهداف.²

1-2 تعريف التسيير الإستراتيجي :

يتصف تعريف التسيير الاستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب و الباحثين من استخدامه وفيما يلي بعض التعاريف³:

- التسيير الاستراتيجي هو عملية تكيف المؤسسة مع محيطها بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها على المدى البعيد وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها.
- التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام (الإنسانالبحث والتطوير، جذب الزبائن، التنظيم).
- وكخلاصة إن التسيير الاستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية، وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد على وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها.

¹ عبد السلام ابو قحف، سياسات و استراتيجيات الاعمال، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص157.

² التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، مجلة دراسات في علم الاجتماع، مجلد5، عدد2، 2016، ص6.

³ سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص8.

الفرع الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة و تحقيق عوائد اقتصادية، اجتماعية... الخ مرضية، كما انه يمكن من وضع رؤية مستقبلية لمكانة المؤسسة، متميزة من خلال تحقيق الفعالية في استغلال مواردها المادية و البشرية و مواجهة التهديدات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

كما ان انتهاج المؤسسات لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق لها المزايا التالية :¹

- ✓ القدرة على إحداث التغيير و التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة حيث تكتسب هذه الاخيرة صفة المرونة.
- ✓ تخصيص الموارد و الإمكانات بطريقة فعالة، وذلك باستغلال نقاط القوة و التغلب على نقاط الضعف.
- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ أثبتت الدراسات العلمية ان المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجية ناجحة فقط ليس لأنها تمتلك مواد مالية ولكن ايضا لقدرتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات، و قدرة التنبؤ بتحولات البيئة الخارجية.

الفرع الثالث : مستويات التسيير الاستراتيجي

يعد نظام التسيير الاستراتيجي نظام تسيير شامل للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف الى توزيع مختلف الموارد الداخلية و اغتنام الفرص التي تتيحها الكفاءات البشرية، وله ثلاث مستويات هي :²

✚ التسيير الاستراتيجي على مستوى المؤسسة :

- يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد خصائص الكفاءات عن باقي المؤسسات الأخرى في هذا المستوى تحديدا رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها. إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال والتسيير الاستراتيجي على هذا المستوى أهداف تتمثل في :
- ✓ تحديد السوق التي ستتعامل فيه المؤسسة.
 - ✓ تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
 - ✓ خلق روح التعامل بين وحدات الأعمال.

✚ التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال:

هو عبارة عن تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية لتتمكن من تحقيق او خلق كفاءات جديدة وفعالة في مجال معين او سوق معينة، او منتجات معينة، و المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة.

ان التسيير الاستراتيجي على هذا المستوى يحاول وضع اجوبة لعدد من الاسئلة اهمها

¹ سملايحييه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 17

² حامدي بن اعمر، التسيير الاستراتيجي للكفاءات في اطار ادارة المؤسسات الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص 23، 24.

- ما المنتج أو الخدمة التي تقدمها الوحدة للأسواق أو المجتمع، ومن هم العملاء المحتملين لها؟
- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟

التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي :

يمارس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة، كوظيفة الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور استراتيجي، والذي يعد هاما و ضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته ومستلزماته.

أما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو يهتم بتنمية المهارات والقدرات الفنية للعمال، عن طريق البرامج التدريبية او المكافآت والتحفيز بالإضافة إلى اهتمامه بتخطيط القوى العاملة للحصول عليها في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب.

المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتسيير الاستراتيجي

الفرع الاول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :

وتعرف كمايلي¹ :

يعتبر "كابلان ونورتون" من المطورين لنظرية بطاقة الأداء المتوازن، فهي مجموعة من التدابير التي يقدمها كبار المديرين و لكنها تقدم رؤية شاملة للعمل، وتشمل التدابير المالية و نتائج الإجراءات التي اتخذت بالفعل.

تستخدم بطاقة الأداء المتوازن اتخاذ إجراء للضمان نحو تحقيق إستراتيجية الاتصالات الداخلية والخارجية والتي سهلت لجميع مستويات المنظمة التواصل عندما تستخدم البطاقة الإستراتيجية.

هي إستراتيجية تركز على نهج إدارة الأداء التي تشمل مقاييس الأداء المستمدة من رؤية و إستراتيجية المنظمة.

الفرع الثاني : كيفية تصميم بطاقة الاداء المتوازن

هناك مجموعة من الأبعاد الجوهرية الواجب مراعاتها عند تصميم بطاقة الأداء المتوازن و التي يجب أن تقوم بالربط بين مجموعة من الأهداف و المقاييس داخل المنظمة بمراعاة مايلي² :

الإجابة عن السؤال : لماذا نقيس الأداء ؟

فالغاية من قياس الأداء هو:

- ✓ تحسين أداء المنظمة .
 - ✓ الوقوف على أدلة تظهر حالات التحسن والتقدم وتوثيقها ودراستها.
 - ✓ ضرورة إحداث التغيير من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في الكيان المؤسسي.
- المحاور التي يحتوي عليه كل ركن من أركان بطاقة قياس الأداء المتوازن والذي يجب ان تحدده المنظمة وتمثل في :
- ✓ الأهداف.
 - ✓ المقاييس(المؤشرات).

¹ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، ص12-19.

² مرجع نفسه، ص18-19

✓ المعايير (النتائج المستهدفة).

✓ المبادرات.

وباستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن تكتشف المنظمات كيفية إيجاد وتحقيق قيمة للعملاء الحاليين والمستقبليين ، وكذلك كيفية تحسين القدرات الداخلية، ويتم ذلك في الأنشطة المرحجة في سلسلة إيجاد و تحقيق القيمة، و كذلك تحديد محفزاتها من اجل تحقيق الأهداف المالية و التنافسية طويلة الأجل.

✚ علاقة السبب و النتيجة بين العمليات الإستراتيجية :

حيث ينبغي ان يوضح القياس العلاقة بينهما لإمكانية إدارتها و التحقق من صحتها و ذلك بمراعاة ان تتضمن العلاقة الأركان الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن .

الفرع الثالث : نموذج محاور بطاقة قياس الاداء الاربعة

وتفصل العناصر الداخلية للمحاور الاربعة لقياس الاداء المتوازن على الاتي ¹:

✚ **بطاقة الاهداف المالية**: تحوي اهدافا مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية ، التدفق النقدي.

ويستخدم لقياس النسب المالية و الارقام المالية المختلفة. اما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الامر و لكنها فب النهاية لا بد ان تحافظ على استمرارها في انشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.

✚ **بطاقة العملاء**: تحوي اهدافا تتعلق بارضاء العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات او تقديم خدمات جديدة ،

الاستجابة لشكاوى العمال ، تحسين الخدمة او اسلوب البيع زيادة المعرفة بالمنتجات. ان المؤسسة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم و شكاوهم هي مهددة بان يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا لمنافس اخر يحقق رغباتهم.

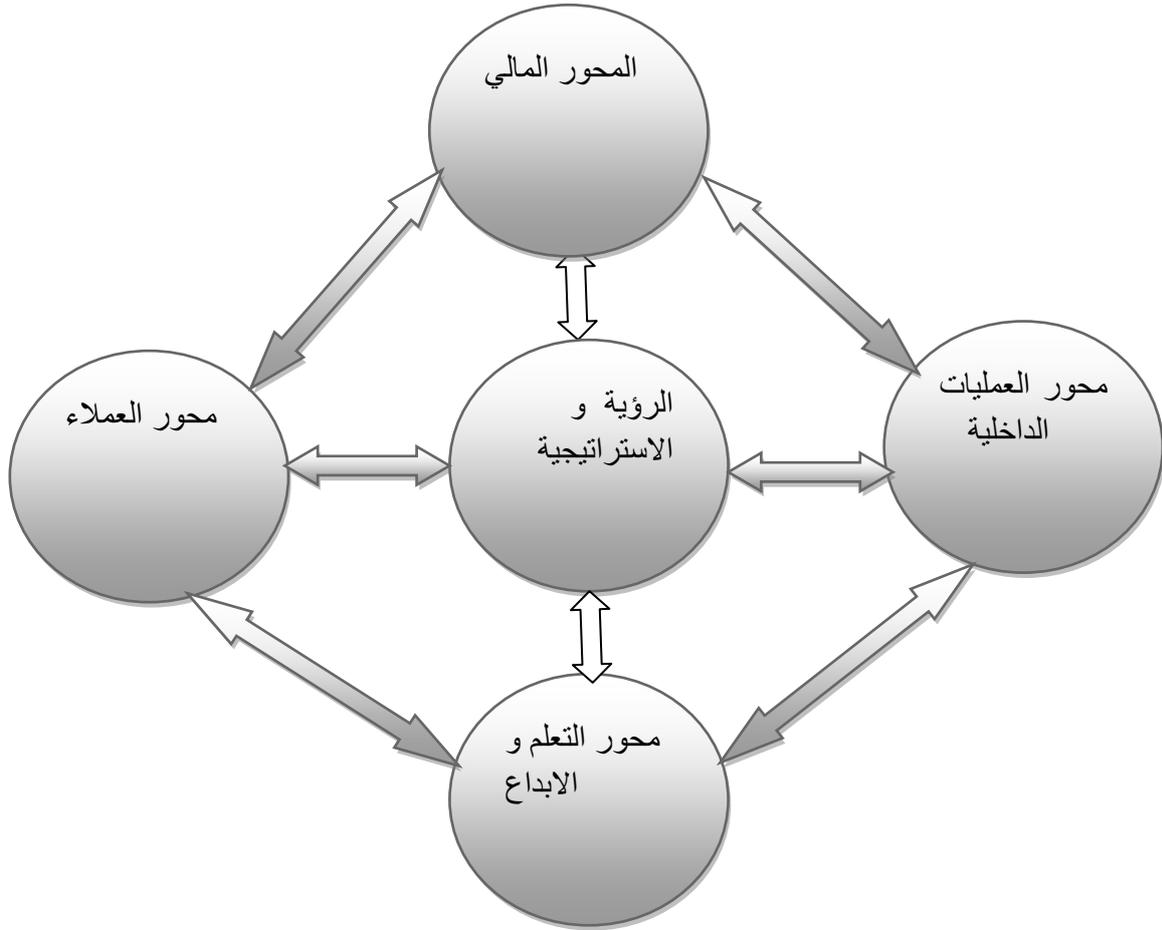
✚ **بطاقة العمليات الداخلية** : هذه البطاقة تجعلنا نهتم بتطوير المؤسسة من الداخل و المحافظة على مستوى عال من الاداء فيما

نقوم به من عمليات. هذه البطاقة قد تشمل اهدافا مثل جودة التصنيع، نسبة الفواقد في المواد الخام اثناء التصنيع ، سرعة تغيير الانتاج من منتج لمنتج ، جودة التصميم، العلاقة مع الموردين، تطور انظمة العمل الادارية. في كثير من مؤسساتنا قد نجد هناك اهمالا كبيرا للعديد من مقاييس الاداء للعمليات الداخلية، ومن ثم لا يتحسن مستوى الاداء بل يتدن.

✚ **بطاقة التعلم و الابداع** تتعلق البطاقة على قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم او ابتكار تكنولوجيا متقدمة

وتطبيق سياسات ادارية حديثة. قد تشمل هذه البطاقة اهدافا مثل تطبيق اسلوب اداري جديد، تعلم تكنولوجيا جديدة، تقديم عدد من المنتجات الجديدة، الحافز لدى العاملين للابتكار و التطوير. وبدون التعلم و الابتكار لا يمكننا ان نستمر لان المنافسين يتطورون ومن ثم سنخرج خارج المنافسة. لذلك فان استخدام هذه البطاقة يساعدنا على مراقبة تطورنا و قدرتنا الابتكارية مقارنة بالآخرين.

¹ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مرجع سابق، ص 16-17.



الشكل رقم 01: يوضح نموذج محاور بطاقة قياس الاداء الاربعة

الفرع الرابع : كيفية عمل بطاقة الاداء المتوازن

ان تطبيق بطاقة الاداء المتوازن يتضمن اربع عمليات رئيسية هي¹:

✚ **ترجمة الرؤية:** ان الرؤية هي اساس تحديد ووضع الاستراتيجية، ومن الامور الهامة في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تحديد الاستراتيجية المناسبة لتعظيم قدرة المنظمة على المنافسة، اذ يجب ترجمة رسالة المنظمة الى اهداف محددة لوضع الاستراتيجية التي تعظم نقاط قوة المنظمة لتحقيق الاهداف، ووضع مجموعة من المقاييس التي تجسد هذه الاستراتيجية و التي تشكل في الوقت نفسه مؤشرات قياس في بطاقة التقييم المتوازن للاداء.

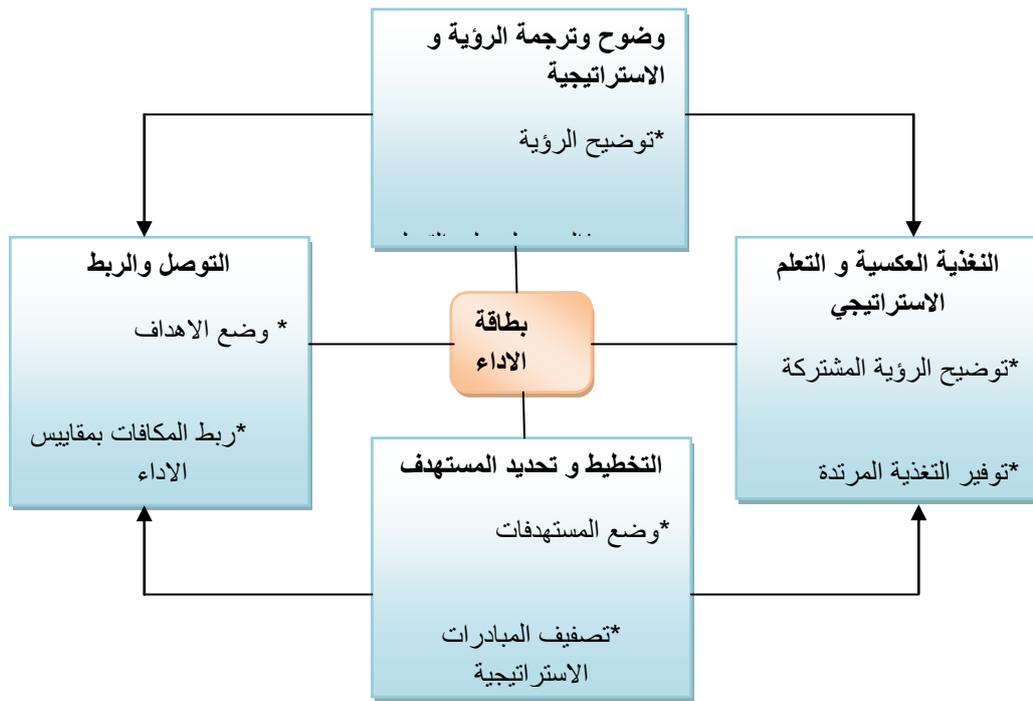
✚ **التوصيل و الربط:** بعد ان يتم وضع بطاقة الاداء المتوازن للمنظمة يقوم كل قسم من اقسامها الادارية بتحديد مقاييسه الخاصة به كجزء من عملية التوصيل و الربط، ويجب ان تشارك مختلف المستويات الادارية في تصميم بطاقة الاداء المتوازن عن طريق توصيل استراتيجية المنظمة لجميع الاقسام الادارية وربط الاهداف العامة للمنظمة و استراتيجيتها مع استراتيجية و اهداف تلك الاقسام.

¹ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية، مرجع سابق، ص 20-21.

تخطيط العمل تتسم موارد المنظمة بأنها محدودة كما يوجد تنافس شديد بين برامج التغيير المتعلقة بهذه الموارد و تساعد بطاقة الاداء المتوازن بتوفير اساس لتوزيع هذه الموارد من خلال وضع الاهداف و الموازنات الخاصة باقسام المنظمة .

التغذية الراجعة والتعلم: يتلقى المديرون معلومات راجعة حول استراتيجيات اقسامهم واستراتيجية المنظمة من خلال عملية تقييم الاداء وفقا لمقاييس بطاقة الاداء المتوازن ويساعد ذلك على التركيز انتباه الادارة على النتائج من خلال اربعة محاور مما يساعد ذلك على تركيز اربعة محاور مما يساعد على التغيير المستمر للاستراتيجية حسب الظروف المتغيرة.

ويعتبر نظام بطاقة الاداء المتوازن اطارا عاما لتطبيق الاستراتيجية حيث يبدأ هذا النظام من صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها القيادية ثم تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجية المناسبة، ثم التحرك نحو الانشطة المختلفة لتحديد الاهداف والعلاقات المتداخلة و مؤشرات اداء كل منها، ثم يتم اعداد الخطط الخاصة لتحقيق تلك الاهداف وترتيبها حسب الاهمية وبعد اعداد الخطط يتم تنفيذها ويرتبط بعملية تنفيذها ضرورة المتابعة و الرقابة بما يضمن التنفيذ السليم و اتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، عند وجود اية انحرافات عن الخطط الموضوعة.



الشكل رقم 02: يوضح كيفية عمل بطاقة الاداء المتوازن

المطلب الثالث: مفهوم و أهمية مؤشرات الأداء

1-1 تعريف مؤشرات الاداء

يعرف مؤشر الأداء على انه¹:

- بيان كمي يقيس فعالية أداء كفاءة الكل أو الجزء من عملية أو نظام وذلك بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف يتم تحديده وقبوله في إطار الإستراتيجية الكلية.
 - هو فعالية العملية و كفاءة استخدام الموارد.
- ومما سبق يلاحظ أن مؤشرات الأداء هي وسيلة للقياس ، إلا أن الأمر لا يقف عند هذا الحد ، فهي أمر أكثر تعقيدا باعتبار أن المؤشر هو أكثر من مجرد رقم من حيث الدلالة، إذ يعتبر وسيلة تسيير أكثر و اقل تعقيدا في شكل تجميع لمجموعة من المعلومات تخضع للملاحظة لشمولها مجموعة من المقومات يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

- ✓ وضع الأهداف.
- ✓ قياس اثر الأنشطة التي تم القيام بها .
- ✓ تقديم رؤية مستقبلية.

2-1 أهمية مؤشرات الأداء

لمؤشرات الاداء اهمية كبيرة وتمثل في²:

- ✓ تكمن اهمية مؤشرات الأداء كونها تسلط الضوء على اداء الاعمال في الشركات .فبدون هذه المؤشرات يصعب على مدراء الشركة تقييم الاعمال و متابعتها.
- ✓ من خلال مؤشرات الاداء يتم تحقيق متطلبات العملاء.
- ✓ تقدم للمدير التنفيذي للشركة نتائج مستقبلية وبناءا عليها يتم التعامل معها بالطرق السليمة لتحقيق الهدف المطلوب
- ✓ تعتبر مؤشرات الاداء من الطرق المستعملة لتحسين الاداء و للوصول الى الجودة المطلوبة.

¹ مرجع سابق ص8.

² من اعداد الطلبة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

ان الصفة الأولى التي يتصف بها البحث العلمي هي الصفة التراكمية، أي أن الباحث يبدأ من حيث انتهى الآخرون ، فانه من المفيد التطرق الى الدراسات التي تناولت بعض جوانب الموضوع ، والنتائج التي توصلت اليها ، ومن هنا سوف نقوم بذكر بعض الدراسات السابقة والمتعلقة بالموضوع :

الدراسات العربية:

❖ **الدراسة الأولى:** دراسة زاهر صبحي بشناق، تحت عنوان "تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية" رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة ، 2011.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية في فلسطين من خلال المقارنة بينهم باستخدام عدة مؤشرات مالية مثل مؤشرات السيولة والربحية والنشاط ومؤشرات السوق، أجريت هذه الدراسة على البنوك الوطنية العاملة في فلسطين مثل البنك الاسلامي العربي مقابل 4 بنوك تقليدية هي بنك فلسطين المحدود وبنك الاستثمار الفلسطيني والبنك التجاري الفلسطيني وبنك القدس، وذلك لفترة ما بين (2006-2010) .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج المهمة، منها أن البنوك الاسلامية تحتفظ بسيولة نقدية عالية مقارنة بالبنوك التقليدية، وبالنسبة للسيولة القانونية فهي أقل لدى البنوك الاسلامية. كما بينت جميع مؤشرات الربحية أن البنوك الاسلامية أقل ربحية من البنوك التقليدية، وأما ما يتعلق بمؤشرات النشاط للبنوك الاسلامية فقد كانت جميعها على ارتفاع مقارنة بالبنوك التقليدية، بينما كانت النتائج مختلفة بالنسبة لمؤشرات السوق، فقد ظهرت بعضها منخفضة للبنوك الاسلامية وظهر البعض الاخر على ارتفاع مقارنة بالبنوك التقليدية.

وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات المهمة منها ضرورة أن تعمل البنوك الاسلامية على تخفيض السيولة النقدية لديها من خلال توجيهها نحو الاستثمارات، وأن تعمل على استحداث أساليب استثمارية جديدة لزيادة معدلات إيراداتها، وأيضاً ضرورة تبني فكرة الاندماج بين البنوك الاسلامية لزيادة القدرة على المنافسة أمام البنوك التقليدية مما يساهم في رفع مكانة العمل المصرفي الاسلامي.

❖ **الدراسة الثانية:** دراسة عادل عيشي(2002) بعنوان: قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير.

هدفت الدراسة الى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادي والعوامل المتحكمة فيه.

وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها أن المؤسسة تمويل جزء من أصولها المتداولة بأموالها الدائمة، اذا هي تحقق هامش أمان، المؤسسة قادرة على تنمية ذمتها المالية .

❖ **الدراسة الثالثة:** دراسة سعاد سميحة مذكرة بعنوان: تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول تدفقات الخزينة، رسالة ماستر.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم الأداء المالي لمؤسسة البناء بورقلة باستخدام جدول تدفقات الخزينة.

توصلت هذه الدراسة الى أن مؤسسة البناء للجنوب الكبير سجلت نتائج إيجابية خلال الفترة المدروسة، هذا ما جعل المؤسسة متوازنة ماليا بالمدى المتوسط بالإضافة لتحقيقها خزينة موجبة ناتجة عن دورة الاستغلال حيث غطى الفائض العجز على مستوى خزينة الاستثمار.

وقد خلصت الدراسة الى ان تحقيق خزينة موجبة ومتوازنة تنعكس بالإيجاب على الأداء المالي للمؤسسة، ويجعلها تتمتع بالاستقلالية المالية التي تحميها من خطر الافلاس.

❖ **الدراسة الرابعة:** دراسة الداوودي(1999) الشيخ بعنوان: نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، رسالة دكتورا.

هدفت هذه الدراسة الى تبين مكانة الفعالية والكفاءة الاستراتيجية في تسيير المؤسسة عبر مختلف مدارس التسيير ومدارس الفكر الاستراتيجي .

توصلت الدراسة الى عرض وتحليل قطاع الاسمنت بالجزائر، ثم تحليل سوق الاسمنت على المستويين الجزائري والعالمي، ثم تشخيص استراتيجي لمؤسسات القطاع باستخدام ادوات التحليل الاستراتيجي.

وقد خلصت الدراسة الى توضيح افاق التسيير الاستراتيجي الفعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر.

الدراسات الأجنبية:

❖ **الدراسة الأولى:** دراسة (Gael Gueguen) بعنوان : المحيط والتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (**Environnement et management stratégique des PME**) جامعة (Montpellier)2001.

هدفت الدراسة الى تبين العلاقة المحيط بعملية تحليل المؤسسة، ثم انتقل الى تحليل الظروف المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائص هذه العلاقة.

توصلت الدراسة الى عرض التصرفات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق المحيط الذي تعمل فيه .

حيث خلصت الدراسة الى تحديد العناصر الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لقطاع الانترنت والمتمثلة في الاقتصاد الجديد. ثم القيام بتصوير نمط تسيير استراتيجي خاص بمؤسسات قطاع الانترنت .

❖ الدراسة الثانية:دراسة (El-Dalabeeh) بعنوان : (The role of financialanalysis ratio in evaluating)
دراسة حالة : الشركة الوطنية لصناعة الكلورين "2013 .
performance-case study: National chlorineindustry) " دور نسب التحليل المالي في تقييم الأداء –

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المحاسب الاداري في تقييم أداء الشركات وذلك من خلال استخدام أساليب التحليل المالي في تقييم أداء الشركة .

توصلت الدراسة الى أن وجود محاسب مسؤول لتحليل البيانات المالية للشركة الوطنية لصناعة الكلورين المحدودة يؤدي الى تحديد وتفسير الانحرافات والنتائج المتطرفة غير المرغوب فيها.

خلصت الدراسة الى أنه من الممكن استخدام أساليب أخرى لتحليل الانحرافات التي تساعد في تقييم أداء الشركة من خلال التعرف على أسباب هذه الانحرافات.

خاتمة الفصل:

لقد تم التركيز في هذا الفصل على الأدبيات النظرية فقد تم التعرف على تقييم الأداء المالي وأهميته وكذا ماهية التسيير الاستراتيجي وكيف يحسن التسيير الاستراتيجي في تقييم الأداء المالي كما تعرضنا الى تعريف بطاقة الأداء المتوازن وكيفية عملها ومن خلال هذا الفصل توصلنا الى النتائج التالية :

-تعتبر عملية تقييم الأداء المالي عنصر أساسي وخطوة هامة تمكننا من معرفة الوضعية المالية للمؤسسة وتشخيصها.

-تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية، اجتماعية...الخ مرضية، كما انه يمكن من وضع رؤية مستقبلية لمكانة المؤسسة.

مقدمة

الفصل الثاني

دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية

بدر بن محمد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، محاولين ابراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا.

انا بحننا المتعلق بتقييم الاداء المالي في إطار التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، مثله مثل اي بحث علمي، يتطلب تحديد الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما ان هذا الاطار يعتبر اساس تنظيم الافكار والمعلومات من اجل البحث عن الحقائق و الوصول الى النتائج.

نقوم في هذا الفصل بتحديد الادوات الاساسية المستعملة في جمع البيانات واساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية، اضافة الى تحديد مجال الدراسة، واختيار عينة البحث، ثم القيام بعرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الاول: تقديم منهجية الدراسة

ان الهدف من هذا البحث هو دراسة تقييم الاداء المالي في اطار التسيير الاستراتيجي ومن اجل تحقيق هذا الهدف قمنا بانجاز

استبيان موجه لمدراء و مسيري المؤسسات الاقتصادية بولاية برج بوغريج ويحتوي على:

المحور الاول عبارة عن اسئلة لمعرفة الاهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي بالمؤسسة.

المحور الثاني عبارة عن اسئلة لمعرفة مدى تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي .

المطلب الاول: مجتمع و عينة و متغيرات الدراسة

استخدمت استمارة الاستبيان لمعالجة بعض الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة حيث تم اللجوء الى جمع البيانات الاولية من خلال الاستبيان كاداة رئيسية لما لها من اهمية في توفير الوقت والجهد. ومن اهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الاداة هو ان الاستبيان يعد اداة منظمة و مضبوطة لجمع البيانات وذلك من خلال نموذج من الاسئلة التي توجه بدورها الى الافراد، للحصول على معلومات معينة، بالاضافة الى الاتساق بين استخدام هذه الاداة وكذا الاطار العام لموضوع الدراسة.وقد تم تدريج مستوى الاجابة لكل فقرة من الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي(غير موافق تماما، غير موافق، محايد ، موافق، موافق بشدة).

اولا: اعداد الاستبيان

تمت عملية توزيع الاستبيان وفق الطريقة التقليدية حيث تم توزيع الاستبيانات على مسيري

المؤسسات يدويا.والجدول الموالي يوضح عملية التوزيع الخاصة بالاستبيان .

الجدول رقم 01 : عملية توزيع الاستبيان

اسلوب توزيع الاستبيان	عدد المؤسسات التي تم توزيع الاستبيان عليها	عدد المؤسسات التي استجابة لنا	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
التوزيعات	15	12	12	0	12

المصدر: من اعداد الطالبتين

فيما يخص المؤسسات التي تم توزيع الاستبيانات عنها يدويا فهي مؤسسات تتواجد بولاية برج بوغريج ،حيث ذهبنا الى 15 مؤسسة اقتصادية تجاوزت معنا منها 12 مؤسسة .

ثانيا: محاور الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كاداة بحثية رئيسية، وقد اعتمدنا في هذا الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي كمقياس للاجابة على فقرات الاستبيان اما تصميم الاستبيان فتم عن طريق جمع بيانات هذا البحث حيث تم ادراجه الى ثلاث محاور اساسية :

الجدول رقم 02 : محاور الاستبيان مع عدد عبارات كل محور

عدد العبارات	اسم المحور	عدد المحاور
11	الاهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي بالمؤسسة	01
06	تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي	02
17		المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتين

في المحاور الثلاثة الرئيسية اعتمدنا محورا للبيانات الشخصية وشمل : الجنس ، الفئة العمرية ، المستوى العلمي ، الصنف المهني سنوات الخبرة.

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة

تم اخضاع البيانات الى عملية التحليل الاحصائي باستخدام برنامج التحليل الاحصائي وقد تم الاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية كمايلي :

✚ التكرارات و النسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

✚ المتوسط الحسابي :وهو متوسط مجموعة من القيم، او مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها ، وذلك بغية التعرف على متوسط اجابات المستجوبين حول عبارات الاستبيان.

✚ الانحراف المعياري : وذلك من اجل التعرف على مدى انحراف استجابات افراد الدراسة اتجاه كل فقرة او بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ، و يوضح التشتت في استجابات افراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الاجابات و عدم تشتتها، كما انه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الاقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.

✚ اختبار الصدق و الثبات: وذلك بالاستعانة بمعامل الفا كرونباغ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث ومدى قدرتها على قياس الشيء المراد قياسه ومدى دقة القراءات

الفصل الثاني ————— دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية برج بو عريريج

المأخوذة من تلك الأدوات أي قبل أن يقوم الباحث بطباعة أداة جمع البيانات في صورتها النهائية ينبغي عليه أن يقوم باختبارها لتحديد نقاط الضعف فيها وتصحيحها قبل استعمالها في عملية استقصاء الآراء من المستجوبين حيث يتم التأكد من مدى صلاحيتها بطرق عديدة كأن يتم اختبارها على عينة من الأفراد مختارة عشوائيا ومتشابهة في خصائصها مع مجتمع البحث كما أن هذا الاجراء المتمثل في الاختبار الميداني للأداة لا ينبغي عن عرضها على المشرف على البحث وبعض الخبراء والباحثين الأكفاء في هذا الشأن للتعرف على وجهات نظرهم الى جانب أنه من المهم كذلك أن يقوم كذلك الباحث بقياس الثبات للتأكد من جودة قائمة الاستقصاء.

ان عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لذا لقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وذلك بعرضها على محكمين مختصين في العلوم المحاسبية حيث قاموا بأبداء آرائهم وملاحظاتهم والتي ارتكزت على جملة من الجوانب منها دقة وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان وكذا اقتراح فقرات اضافية مهمة لقياس محاور الاستبيان.

وبعد اتمام صياغة الاستبيان في شكله الأولي قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة معينة وتم اخضاع نتائج اجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحاور الاستبيان) والثبات كما يلي

أولا صدق الاستبيان

وذلك من خلال دراسة صدق الاتساق لداخلي وصدق الاتساق البنائي كما يلي

01- صدق الاتساق الداخلي وذلك من خلال دراسة صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له.

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارة المحور الأول والمتمثل في مدى الأهمية المعطاة

للتسيير الاستراتيجي والجدول الموالي يوضح مدى اتساق هذه العبارات

الجدول رقم 03: الأهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي

الأهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي	
0.999	Correlation de pearson
0.000	Sig
12	N

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

-ان عبارات المحور الأول المتعلقة بقياس مدى الأهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة احصائيا إذ أن قيمة **Sig** (مستوى المعنوية) لقيم **r** هي أقل مستوى دلالة 0.05 وقيمة **r** المحسوبة هي 0.999.

الفصل الثاني _____ دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية برج بو عريريج

ومنه عبارات المحور الأول الأهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني يوضح مدى تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي

الجدول رقم 04: تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي

تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي	
0.999	Correlation de pearson
0.000	Sig
12	N

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ان عبارات المحور الثاني المتعلقة بقياس مدنتأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي

تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة احصائيا اذ أن قيمة **Sig** (مستوى المعنوية) لقيم **r** هي أقل مستوى دلالة 0.05 وقيمة **r** المحسوبة هي 0.999.

ومنه عبارات المحور تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

02- صدق الاتساق البنائي يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي

تسعى الأداة للوصول إليها كما يبين هذا الأخير مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة وهذا ما يوضحه الجدول التالي

الجدول رقم 05: صدق الاتساق البنائي

N	Sig	Correlation de pearson	محاور الاستبيان
12	0.000	0.999	المحور الأول الأهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي
12	0.000	0.999	المحور الثاني تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني _____ دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية برج بو عريريج

- من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن محاور الاستبيان المعد للإجابة عن اشكالي الدراسة تمتاز بالاتساق البنائي مع الدرجة الكلية لعبارات الاستبيان حيث أن علاقة الارتباط بينهما دالة احصائيا اذ أن قيمة **Sig** (مستوى المعنوية) لقيم **r** المحسوبة ومنه محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا ثبات الاستبيان

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات محاور استبيان الدراسة وتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرومباخ.

الجدول رقم 06: يبين استخدام طريقة معامل الفا كرومباخ

محاور الاستبيان	معامل الفا كرومباخ	عدد الفقرات	نتيجة الاختبار
المحور الأول الأهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي	0.947	11	ثابت
المحور الثاني تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي	0.948	6	ثابت

المصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وكتعليق على الجدول نجد أن القيمة الاجمالية لمعامل ألفا كرومباخ لجميع فقرات المحور الأول للاستبيان بلغت 0.947 وهي قيمة تشير الى درجة ثبات عالية وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة الى أن معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

المبحث الثاني : اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث سنقوم باختبار فرضيات دراستنا وذلك بداية من تحليل اجابات المستجوبين

المطلب الاول : تحليل اجابات الافراد:

سيتم عرض نتائج الدراسة ابتداءا من محور البيانات الشخصية مرورا بالمحاور الاساسية للاستبيان بغرض التأكد من صحة الفرضيات.

الفرع الاول: قسم البيانات الشخصية

الجدول رقم 07: يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات العامة

النسبة	التكرارات		
50	6	ذكر	الجنس
50	6	انثى	
25.0	3	اقل من 25 سنة	الفئة العمرية
33.3	4	35-26 سنة	
33.3	4	45-36 سنة	
8.3	1	اكبر من 45 سنة	
41.7	5	ثانوي	المستوى العلمي
25.0	3	ليسانس	
33.3	4	ماستر او ما بعد	
41.7	5	اطار	الصنف المهني
33.3	4	عون تحكم	
25.0	3	عون تنفيذ	
25.0	3	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.3	4	10-6 سنوات	
33.3	4	20-11 سنة	
8.3	1	اكثر من 20 سنة	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد علممخرجات برنامج spss

من الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة المستجوبين من ناحية الجنس متساوية، اما فيما يخص اعمار الافراد المستجوبين اغلبها تتراوح بين ستة وعشرون سنة و خمسة و اربعون سنة ثم تليها اقل من خمسة وعشرون سنة ثم تليها اكبر من خمسة و اربعون سنة.

الفصل الثاني _____ دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية برج بو عريريج

اما فيما يخص المستوى العلمي فتتراوح بين ثانوي وماستر او ما بعد، حيث 41.7% من مستوى ثانوي . اما فيما يخص الصنف المهني فهي مرتبة كمايلي اولا اطار ،عون تحكم، وبعدها عون تنفيذ. اما فيما يخص الخبرة فنجد غالبية المستجوبين خبرتهم بين ستة سنوات و عشرون سنة ، و فئة اقل منها هي اقل من خمسة سنوات ، في الاخير الذين لديهم خبرة تفوق عشرون سنة.

الفرع الثاني: تحليل اجابات و اتجاهات افراد العينة نحو عبارات الاستبيان

اولا يجب تحديد و اعداد دليل الموافقة لتحليل اجابات افراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان فانه تم اعتماد على الادوات الاحصائية التالية: التكرارات و النسبة ، المدى ، المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري.

يجب تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (المدى العام) المستخدم في استبيان الدراسة و يتم حساب المدى كالتالي (اعلى درجة في مقياس - ادنى درجة في مقياس) = (5-1)=4 و للحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي $0.8=5/4$ وباضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة وهكذا مع كل درجات الموافقة، و تنفيذ هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لاجمالي افراد العينة حيث :

✚ اذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول اي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 1-1.80 فان هذا يعني ان درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة جدا.

✚ اذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول اي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 1.80-2.60 فان هذا يعني ان درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة.

✚ اذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول اي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 2.60-3.40 فان هذا يعني ان درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة.

✚ اذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول اي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 3.40-4.20 فان هذا يعني ان درجة الموافقة تمثل درجة عالية.

✚ اذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول اي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين 4.20-5 فان هذا يعني ان درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

درجة الموافقة	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق تماما	من 01 الى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.80 الى 2.60 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 2.60 الى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.40 الى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق تماما	من 4.20 الى 5 درجة

وترتب العبارة من خلال اهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور و عند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فانه ياخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

اولا : تحليل اجابات الافراد في المحور الاول (الاهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي بالمؤسسة)

الجدول رقم 08: يبين نتائج تحليل اجابات افراد العينة

العبارة	التكرار والنسبة لاجابات العينة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للموافقة العينة
	موافق	غير موافق			
العبارة رقم 01	التكرار	موافق	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
		2			
	%	16.7			
العبارة رقم 02	التكرار	موافق	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
		غير موافق			
	%	16.7			
العبارة رقم 03	التكرار	موافق	4.0000	0.00000	درجة عالية
		12			
	%	100			
العبارة رقم 04	التكرار	موافق	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
		غير موافق			
	%	16.7			
العبارة رقم 05	التكرار	محايد	2.83333	0.38925	درجة متوسطة
		10			

			16.7	83.3	%	
العبارة رقم 06	درجة منخفضة	0.77850	2.3333	غير موافق	موافق	التكرار
				10	2	
				83.3	16.7	%
العبارة رقم 07	درجة منخفضة	0.77850	2.3333	غير موافق	موافق	التكرار
				10	2	
				83.3	16.7	%
العبارة رقم 08	درجة منخفضة	0.77850	2.3333	غير موافق	موافق	التكرار
				10	2	
				83.3	16.7	%
العبارة رقم 09	درجة منخفضة	0.77850	2.3333	غير موافق	موافق	التكرار
				10	2	
				83.3	16.7	%
العبارة رقم 10	درجة منخفضة	0.77850	2.3333	غير موافق	موافق	التكرار
				10	2	
				83.3	16.7	%
العبارة رقم 11	درجة عالية	0.28868	4.0833	موافق تماما	موافق	التكرار

			1	11		
			8.3	91.7	%	
درجة منخفضة	0.54583	2.5894	الاهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال التعليق على الجدول نجد انه :

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 01 : "تملكون استراتيجية واضحة بمؤسستكم"

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 01 اي انهم لا يملكون استراتيجية واضحة بمؤسستهم .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 02 : " تشرحون هاته الاستراتيجية للعاملين بمؤسستكم "

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 02 اي انهم لا يشرحون هاته الاستراتيجية للعاملين بمؤسستهم .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 03 : " تترجمون استراتيجيتكم الى اهداف سنوية "

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 4.0000 وانحراف معياري 0.0000 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 03 اي انهم يترجمون هاته الاستراتيجية الى اهداف سنوية .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 04 : " تضعون مخططات نشاط لتحقيق اهدافكم".

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 04 اي انهم لا يضعون مخططات نشاط لتحقيق اهدافهم .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 05 : " تتابعون تحقق اهدافكم من خلال رقابة بعدية "

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.8333 وانحراف معياري 0.38925 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو الحياد في اجابتهم على العبارة رقم 05 اي انهم محايدون فيما يتعلق بمتابعة تحقق اهدافهم من خلال رقابة بعدية .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 06 : " تتابعون تحقق اهدافكم من خلال رقابة انية "

الفصل الثاني _____ دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية برج بو عريريج

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 06 اي انهم لا يتابعون تحقق اهدافهم من خلال رقابة انية .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 07 : " تتابعون ابعادا مختلفة لتحقيق اهدافكم بمؤسستكم".

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 07 اي انهم لا يتابعون ابعاد مختلفة لتحقيق اهدافهم بمؤسستهم.

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 08 : " تتابعون جانب الزبائن بمؤشرات محددة لتحقيق اهدافكم".

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 08 اي انهم لا يتابعون جانب الزبائن بمؤشرات محددة لتحقيق اهدافهم .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 09 : " تتابعون جانب العمليات الداخلية (مثلا انتاج، تسويق...) بمؤشرات محددة لتحقيق اهدافكم".

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 09 اي انهم لا يتابعون جانب العمليات الداخلية (مثلا انتاج و تسويق.....) بمؤشرات محددة لتحقيق اهدافهم .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 10 : " تتابعون جانب العاملين بمؤشرات محددة لتحقيق اهدافكم".

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 10 اي انهم لا يتابعون جانب العاملين بمؤشرات محددة لتحقيق اهدافهم .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 11 : " تعتبرون الهدف المالي هدفكم الاول بمؤسستكم".

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 4.0833 وانحراف معياري 0.28868 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 11 اي انهم يعتبرون ان الهدف المالي هدفهم الاول بمؤسستهم.

--وكاستنتاج العام حول اراء و اتجاهات افراد العينة لدى المؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا نجد ان المتوسط الحسابي

الاجمالي لاجابات افراد العينة بلغ 2.5894 و بانحراف معياري 0.54583 وهو ضمن المجال (من 1.80 الى 2.60) اي

هناك توجه لأفراد العينة نحو عدم الموافقة في محور الاهمية المعطاة لتقييم الاداء في اطار التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة.

حيث يمكن القول اذن انهم لا تولي اهمية كبيرة لتقييم ادائها المالي في اطار التسيير الاستراتيجي.

ثانيا: تحليل اجابات الافراد في المحور الثاني(اثر التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي)

الجدول رقم 09: يبين نتائج تحليل اجابات افراد العينة

العبارة	التكرار و النسبة لاجابات العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للموافقة العينة
العبارة رقم 01	التكرار	4.0000	0.00000	درجة عالية
	موافق			
	12			
العبارة رقم 02	%	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
	100			
	غير موافق			
العبارة رقم 03	التكرار	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
	موافق			
	2			
العبارة رقم 04	%	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
	16.7			
	غير موافق			
العبارة رقم 05	التكرار	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
	موافق			
	02			
العبارة رقم 05	%	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
	16.7			
	غير موافق			
العبارة رقم 05	التكرار	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
	موافق			
	2			
العبارة رقم 05	%	2.3333	0.77850	درجة منخفضة
	16.7			
	غير موافق			

درجة متوسطة	0.38925	3.1667	محايد	موافق	التكرار	العبارة رقم 06
			10	2		
			83.3	16.7	%	
درجة متوسطة	0.58387	2.7500	تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق رقم 2)

من خلال التعليق على الجدول نجد انه :

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 01 : "يساهم تحديد استراتيجية واضحة في تسهيل تحقيق هدفكم المالي".

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 01 اي انهم لا يملكون استراتيجية واضحة بمؤسستهم تساهم تحديد استراتيجية واضحة في تسهيل تحقيق هدفهم المالي .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 02 : " يساهم تحديد هدفكم السنوي بوضوح في تسهيل عملية تحقيقه "

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 02 اي لا يساهم تحديد هدفهم السنوي بوضوح في تسهيل عملية تحقيقه .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 03 : " تساهم متابعتكم لجانب الزبائن في تسديد عملية تقييم ادايتكم المالي "

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 03 اي لا تساهم متابعتهم لجانب الزبائن في تسديد عملية تقييم ادايتهم المالي .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 04 : " تساهم متابعتكم لجانب العاملين بؤشرات محددة في تسديد عملية تقييم ادايتكم المالي "

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 04 اي لا تساهم متابعتهم لجانب العاملين بؤشرات محددة في تسديد عملية تقييم ادايتهم المالي .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 05 : " تساهم متابعتكم لجانب العمليات الداخلية بمؤشرات محددة في تسديد عملية تقييم ادائكم المالي ".

نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 2.3333 وانحراف معياري 0.77850 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو عدم الموافقة في اجابتهم على العبارة رقم 05 اي لا تساهم متابعتهم لجانب العمليات الداخلية بمؤشرات محددة في تسديد عملية تقييم ادائهم المالي .

-تحليل راي افراد العينة حول اجابتهم على العبارة رقم 06 : " تساهم عملية متابعتكم لمختلف جوانب مؤسساتكم بمؤشرات محددة في ضمان تحقق هدفكم المالي ".

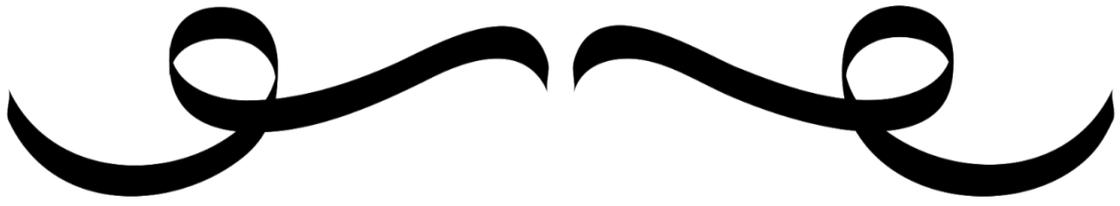
نلاحظ ان متوسطها الحسابي بلغ 3.1667 وانحراف معياري 0.38925 تشير الى ان اتجاهات افراد العينة هي نحو الحياد في اجابتهم على العبارة رقم 06 اي انهم محايدون فيما يتعلق بمساهمة عملية متابعتهم لمختلف جوانب مؤسساتهم بمؤشرات محددة في ضمان تحقق هدفهم المالي .

-وكاستنتاج العام حول اراء و اتجاهات افراد العينة لدى المؤسسات محل الدراسة فمن خلال ما ذكر سابقا نجد ان المتوسط الحسابي الاجمالي لاجابات افراد العينة بلغ 2.7500 و بانحراف معياري

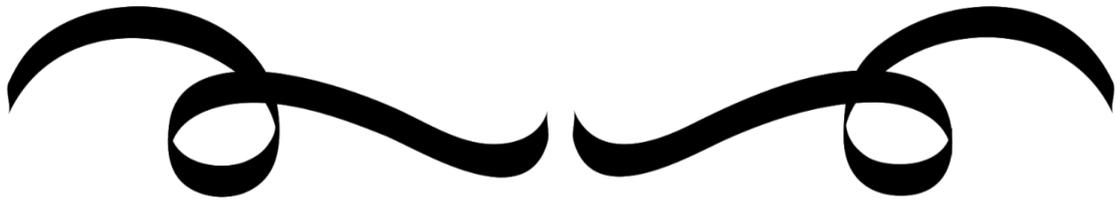
0.58387 وهو ضمن المجال (من 2.60 الى 3.40 درجة) اي أن هناك توجه لافراد العينة نحو الحياد فيما يتعلق

بمحور تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي وهذا حسب وجهة نظرهم.

ان أهم نتيجة توصلنا إليها من خلال هذا الفصل التطبيقي هو أن المؤسسات الاقتصادية بـرج بوعريـرج لاتعطي أهمية كبيرة للتسيير الاستراتيجي كما أن التسيير الاستراتيجي يـأثر في تحقيق الهدف المالي لهذه المؤسسات هذا حسب رأي بعض افراد العينة .



الغائمة



الخاتمة العامة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع الأكثر حداثة، والمتعلق بتقييم الأداء المالي في اطار التسيير الاستراتيجي، حيث أن تقييم الأداء المالي يعتبر من العمليات الحاسمة التي تستخدمها المؤسسة يمكن من خلالها مراقبة نشاط المؤسسة الاقتصادية واتخاذ مختلف القرارات التي من شأنها أن تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ولقد ابرزنا في دراستنا أن عملية تقييم الاداء المالي التقليدية في اطار مراقبة التسيير لاتسمح باعطاء معلومات دقيقة وشاملة حول الاداء المالي للمؤسسة باعتبارها تعتمد على مؤشرات مالية فقط في عملية التقييم، لذلك ظهر التسيير الاستراتيجي بديلا لمراقبة التسيير حيث يسمح بتجاوز تلك الانتقادات، من خلال تقييم الاداء في اطار استراتيجية واضحة يتم ترديتها الى اهداف محددة تمس جميع جوانب المؤسسة المالية وغير المالية حيث تخدم جميعها في الاخير الهدف المالي بشكل يؤدي الى الوصول الى تقييم أكثر دقة يسمح بترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

نتائج الدراسة:

وقد توصلنا من هذا العمل الى جملة من النتائج تمثلت في:

- تقييم الأداء باستخدام مؤشرات الأداء يعطي صورة أكثر قربا للحقيقة عن الأداء المالي للمؤسسة.
- التسيير الاستراتيجي يساهم في عملية تقييم الأداء المالي بالمؤسسة بشكل أكثر دقة وشمولية.
- المؤسسات الاقتصادية بوجع بوعريج لا تعطي أهمية كبيرة للتسيير الاستراتيجي ويعود ذلك الى عدم امتلاكها المعرفة بأهمية التسيير الاستراتيجي.
- يجب على مؤسسات بوجع بوعريج الانتقال من منهج مراقبة التسيير الى التسيير الاستراتيجي.

افاق الدراسة:

- واقع تقييم الأداء المالي بين مراقبة التسيير والتسيير الاستراتيجي.

قائمة المصادر

والمراجع

المصادر والمراجع

الكتب

اولا: باللغة العربية

1. طاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن.
2. عبد السلام ابو قحف،سياسات و استراتيجيات الاعمال،الدار الجامعية الاسكندرية،2004.
3. عبد الله احمد عبد الله الدعاس ، ادارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الاداء المالي،دراسات العلوم الادارية،الاردن،مجلد 37،العدد 1،2010.
4. محمد محمود الخطيب،الاداء المالي وأثره على قوائم اسهم الشركات،دار الحامد للنشر والتوزيع،2010.

المذكرات

1. بن خروف جلييلة: دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانجاز القنوات KANAGHAZ(2005-2008) ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , تحت اشراف الدكتور علي زيان محند واعمر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير , قسم علوم التسيير،جامعة محمد بوقرة بومرداس، سنة(2008-2009).
2. بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2010-2011.
3. حامدي بن اعمر،التسيير الاستراتيجي للكفاءات في اطار ادارة المؤسسات الجزائرية،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة ابي بكر بلقايد،تلمسان،الجزائر،2015-2016.
4. حجاج نفيسة ، اثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي "دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية الجزائرية خلال الفترة (2010-2014)" ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه،تحت اشراف الاستاذ زرقون محمد، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة (2016-2017).
5. رم بنت عمر بن منصور الشريف، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) ،رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير،تحت اشراف الاستاذ الدكتور احمد بن داوود المزجاجي ،كلية الاقتصاد و الادارة ،قسم الادارة العامة ،جامعة الملك عبد العزيز بجدة،سنة 2013.
6. زاهر صبحي بوشناق ، تقييم الأداء المالي للبنوك الاسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية (دراسة مقارنة البنوك العاملة في فلسطين) ، اطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف الدكتور علي عبد الله شاهين ، كلية التجارة, قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، سنة 2011.
7. سلطاني محمد رشدي،التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،علوم تجارية،جامعة المسيلة ،الجزائر،2005-2006.

8. سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

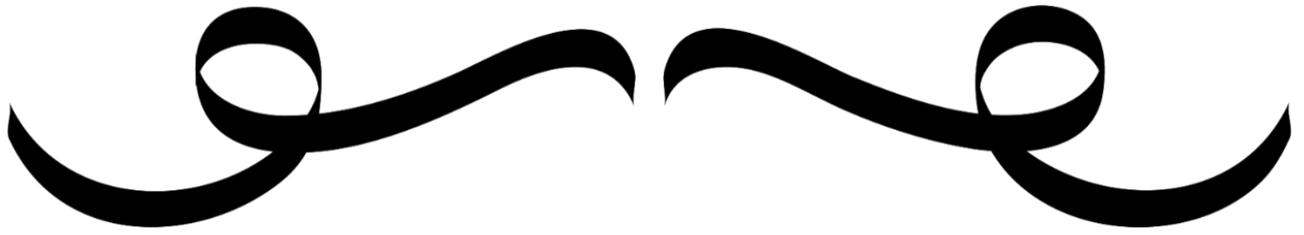
9. عادل عشوي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم ، مذكرة تخرج لاستكمال نيل شهادة الماجستير ، في علوم التسيير ، بسكرة ، 2001-2002.

المجلات :

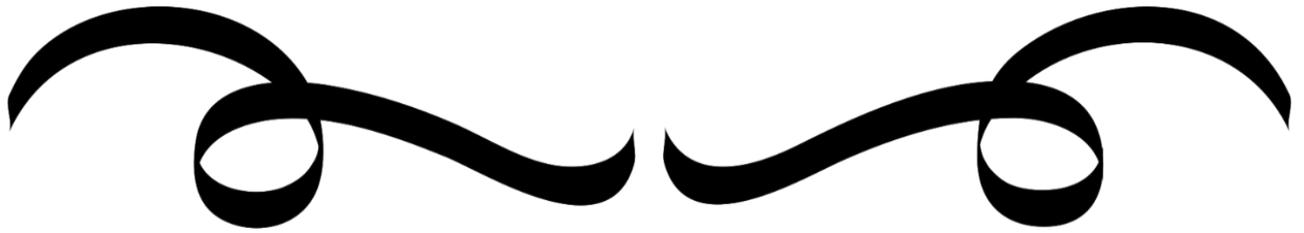
1. التسيير الاستراتيجي في المؤسسة، مجلة دراسات في علم الاجتماع، مجلد5، عدد2، 2016،.

الملتقيات

1. هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض ، السعودية،.



ملاحق



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و المحاسبية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة مالية

اخي الفاضل/اختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته وبعد :

استبيان

في اطار الاعداد لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير, تخصص ادارة مالية بعنوان "تقييم الاداء المالي في اطار التسيير الاستراتيجي" نرجو من سيادتكم ان تمدوا لنا يد المساعدة بالاجابة على اسئلة هذا الاستبيان بدقة وموضوعية مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة التي نامل ان تعود على الجميع بالنفع و الفائدة . ونؤكد لكم ان الاراء التي ستقدموها لنا سوف تتسم بالسرية التامة, وستستخدم فقط لاغراض البحث العلمي.

تحت اشراف الاستاذ

سلطاني عادل

من اعداد الطالبتين :

بولعراس امال

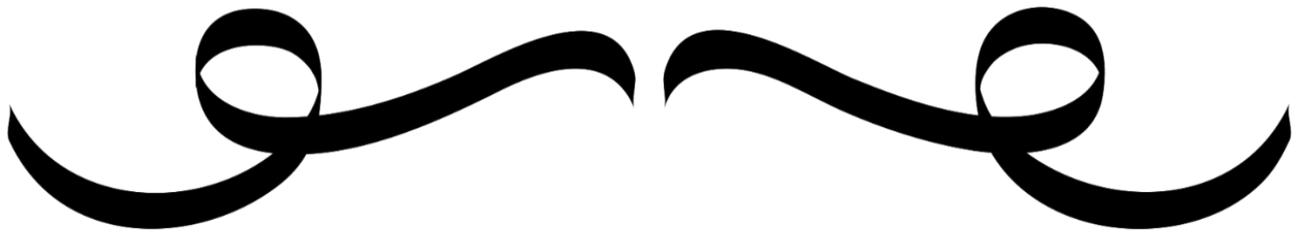
اولفقى كاميليا

المحور الثاني : الاهمية المعطاة للتسيير الاستراتيجي بالمؤسسة

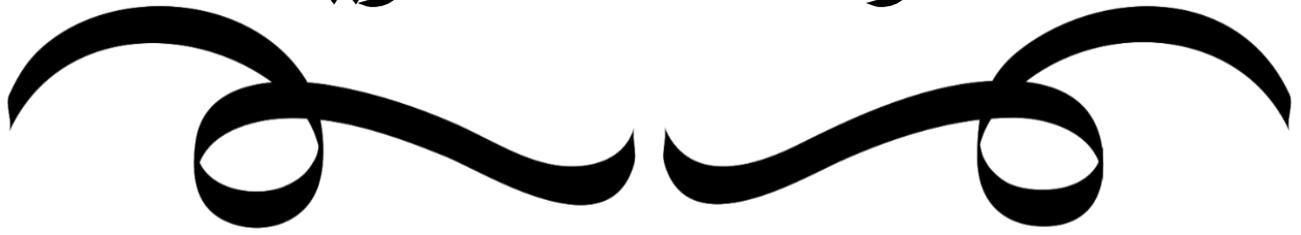
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تملكون استراتيجية واضحة بمؤسستكم	1
					تشرحون هاته الاستراتيجية للعاملين بمؤسستكم	2
					تترجمون استراتيجيتكم الى اهداف سنوية	3
					تضعون مخططات نشاط لتحقيق اهدافكم	4
					تتابعون تحقق اهدافكم من خلال رقابة بعدية	5
					تتابعون تحقق اهدافكم من خلال رقابة انية	6
					تتابعون ابعادا مختلفة لتحقيق اهدافكم بمؤسستكم	7
					تتابعون جانب الزبائن بؤشرات محددة لتحقيق اهدافكم	8
					تتابعون جانب العمليات الداخلية (مثلا انتاج, تسويق ...) بؤشرات محددة لتحقيق اهدافكم	9
					تتابعون جانب العاملين بمؤشرات محددة لتحقيق اهدافكم	10
					تعتبرون الهدف المالي هدفكم الاول بمؤسستكم	11

المحور الثالث: تأثير التسيير الاستراتيجي في تحقيق الهدف المالي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يساهم تحديد استراتيجية واضحة في تسهيل تحقيق هدفكم المالي					
2	يساهم تحديد هدفكم السنوي بوضوح في تسهيل عملية تحقيقه					
3	تساهم متابعتكم لجانب الزبائن في تسديد عملية تقييم ادائكم المالي					
4	تساهم متابعتكم لجانب العاملين بؤشرات محددة في تسديد عملية تقييم ادائكم المالي					
5	تساهم متابعتكم لجانب العمليات الداخلية بمؤشرات محددة في تسديد عملية تقييم ادائكم المالي					
6	تساهم عملية متابعتكم لمختلف جوانب مؤسستكم بمؤشرات محددة في ضمان تحقق هدفكم المالي					



فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	التشكرات
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب-ج	المقدمة
الفصل الأول: مفاهيم عامة عن التسيير الاستراتيجي و تقييم الاداء المالي	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: مفهوم تقييم الاداء المالي
5	المطلب الاول: مفهوم الأداء
5	الفرع الأول: تعريف الأداء المالي
6	الفرع الثاني: محددات الأداء
6	الفرع الثالث : تصنيف الأداء
7	المطلب الثاني: مفهوم الاداء المالي
7	الفرع الأول : تعريف الأداء المالي
8	الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي
8	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الاداء المالي
8	الفرع الأول: تعريف تقييم الاداء المالي
9	الفرع الثاني: أهمية تقييم الاداء المالي
10	المبحث الثاني: ماهية التسيير الاستراتيجي
10	المطلب الأول : مفهوم التسيير الاستراتيجي
10	الفرع الاول : تعريف التسيير الاستراتيجي
11	الفرع الثاني : أهمية التسيير الاستراتيجي
11	الفرع الثالث : مستويات التسيير الاستراتيجي
12	المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن كنموذج للتسيير الاستراتيجي
12	الفرع الاول : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن :
12	الفرع الثاني : كيفية تصميم بطاقة الاداء المتوازن
13	الفرع الثالث : نموذج محاور بطاقة قياس الاداء الاربعة
14	الفرع الرابع : كيفية عمل بطاقة الاداء المتوازن
16	المطلب الثالث : مفهوم و أهمية مؤشرات الأداء
17	المبحث الثالث: الدراسات السابقة

17	الدراسات السابقة:
20	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية ببرج بوعربريج	
22	تمهيد
23	المبحث الاول: تقديم منهجية الدراسة
23	المطلب الاول: مجتمع و عينة و متغيرات الدراسة
23	اولا: اعداد الاستبيان
24	ثانيا: محاور الاستبيان
24	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة
24	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
25	أولا صدق الاستبيان
26	ثانيا ثبات الاستبيان
28	المبحث الثاني : مناقشة و تحليل النتائج
28	المطلب الاول : تحليل اجابات الافراد:
28	الفرع الاول: قسم البيانات الشخصية
29	الفرع الثاني: تحليل اجابات و اتجاهات افراد العينة نحو عبارات الاستبيان
37	خاتمة الفصل
39	الخاتمة
41	قائمة المصادر و المراجع
43	الملاحق