

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور بشير - البيض

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية.

الموضوع:

دور التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي دراسة حالة
الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

من إعداد الطالبين: تحت إشراف الأستاذ:

د/ قصابي شعبان.

➤ فتاتي الجيلاي.

➤ خدروفي زين العابدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/70/03

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. صكري أيوب	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	رئيسا
د. قصابي شعبان	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا ومقررا
د. صكوشي حسين	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022م-2023م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير-البيض-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية.

الموضوع:



دور التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

تحت إشراف الأستاذ:
د/ قصابي شعبان.

من إعداد الطالبين:
➤ فتاتي الجيلالي.
➤ خدروقي زين العابدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/...

أمام أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. صكري أيوب	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	رئيسا
د. قصابي شعبان	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	مشرفا ومقررا
د. صكوشي حسين	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022م-2023م



اهداء

الى من أفضلها على نفسي ولما لا فقد ضحت من أجلى ولم تدخر جهدا في

سبيلاسعادي على الدوم امي الحبيبة

تسير في دروب الحياة ويبقى من يسيطر على اذهاننا في كل مسلك نسلكه صحب

الوجه الطيب والافعال الحسنة والدي العزيز

الى جميع الاخوة والاخوات الكرام راجيا من الله ان يديم عليهم الصحة والعافية

وان يحفظهم لي

الى أصدقائي وكل من وقفو بجواري وساعدوني ولو بكلمة او نصيحة او ابتسامة

بارك الله فيهم وعليهم

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى ان يجوز على رضاكم

الجيلالي

اهداء

عبارات من قلب يتقاطر شكرا و عرفانا وتقديرا وامتنانا

إلى القلب الدافئ والصدر الرحيم

إلى من أعطتني دون سؤال ودفعتني للمضي قدما رغم الصعاب

إلى من فارق النوم جفونها لترعاني وحرمت نفسها لترضيني

إلى من رسمت شعار النجاح على قلبي وانتظرت طيلة هذه السنوات

أمي الطيبة والغالية رحمها الله وطيب ثراها

إلى من جرع الكأس ليسقيني قطرة حب

إلى الذي أنار طريقي وأزال العقبات عن سبيلي وعلمني معنى الشموخ وركب الصعاب إلى

غاية نيل المراد وتحقيق الأمنيات

إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

أبي الغالي فقيد قلبي وروحي وحببي رحمك الله وأسكنك فسيح جنانه

زين العابدين

شكر وعرافان

الى الأستاذ الفاضل د قصابي شعبان

قرات عن الامام علي رضي الله عنه قوله " إذا وصلت اليكم أطراف النعم

فلا تنفروا أقصاها بقلة الشكر... وإذا اسديت اليك يد فكافئها بما يربي عليها والفضل مع

ذلك للمبادئ وراثه كريمة والآداب خلل مجددة والفكرة مرآة صافية"

استاذنا الفاضل تحية احترام وتقدير وشكر وامنتان لقبولك الاشراف عن مذكرة تخرجنا

والتي لم تبخل علينا فيها بتوجيهاتك القيمة طيلة فترة إنجازها كما لم تبخل علينا بمساعدتنا

وتوجيهنا وامدادنا بالمعلومات اللازمة

كما نتقدم بشكر الجزيل الى كل عمال وكالة الضمان الاجتماعي لبلدية بريزينة

ونسأل الله ان يوفقهم في اعمالهم ويمدهم بصحة

الى كل معلمينا واساتذتنا في مشوارنا الدراسي والجامعي الى كل هؤلاء

وكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة

شكرا

الصفحة	فهرس المحتوى
/	الاهداء
/	الشكر
/	فهرس المحتويات
/	فهرس الاشكال والجداول والرسوم
/	فهرس الملاحق
/	فهرس المختصرات والرموز
/	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتميز التنظيمي	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: اساسيات التميز التنظيمي
03	المطلب الأول: نشأة وتعريف التميز التنظيمي
07	المطلب الثاني: أهمية واهداف وخصائص التميز التنظيمي
12	المطلب الثالث: مبادئ ومقومات واسس التميز التنظيمي
16	المبحث الثاني: ابعاد التميز التنظيمي
16	المطلب الأول: تميز من خلال القيادة
17	المطلب الثاني: تميز المرؤوسين
19	المطلب الثالث: تميز من خلال الاستراتيجية
21	المطلب الرابع: تميز من خلال الثقافة التنظيمية
23	المطلب الخامس: تميز الهيكل التنظيمي
25	المبحث الثالث: متطلبات ونماذج ومراحل تطبيق التميز التنظيمي
25	المطلب الأول: متطلبات ومراحل تطبيق التميز التنظيمي
27	المطلب الثاني: دوافع ومعوقات التميز التنظيمي
31	المطلب الثالث: النموذج الياباني جائزة ديمنج

31	المطلب الرابع: النموذج الأمريكي
32	المطلب الخامس: النموذج الأوربي
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي	
36	تمهيد الفصل
37	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي
37	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي
40	المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء المالي
41	المطلب الثالث: أنواع ومعايير الأداء المالي
43	المبحث الثاني: أساسيات ومراحل تقييم الأداء المالي
43	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
45	المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تطبيق الأداء المالي
51	المطلب الثالث: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي
53	المبحث الثالث: مجالات الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه
53	المطلب الأول: مجالات الأداء المالي
54	المطلب الثاني: ماهية العوامل المؤثرة على الأداء المالي وانواعها
54	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي
62	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية ب صندوق الضمان الاجتماعي وكالة بريزينة	
64	تمهيد الفصل
65	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة الضمان الاجتماعي
65	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
66	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
67	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية

67	المطلب الأول: تقديم النموذج الفرضي للدراسة التطبيقية ومتغيراته
68	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
76	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
76	المطلب الأول: اختيار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
79	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي للخصائص للبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان
89	المطلب الثالث: اختيار ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة
98	خلاصة الفصل
99	خاتمة
/	المصادر والمراجع
/	الملاحق

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
26	متطلبات التميز التنظيمي	01
28	دوافع التميز التنظيمي	02
51	الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي	03
67	نموذج ومتغيرات الدراسة 1	04
80	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
81	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن	06
82	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	07
83	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	08
84	تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب مدة عملك بالمؤسسة	09
86	رسم بياني لترتيب درجات الموافقة على العبارات المحور الأول	10
89	رسم بياني لترتيب درجات الموافقة على العبارات المحور الثاني	11
96	نموذج ومتغيرات الدراسة 2	12

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
48	قراءة الميزانية	01
69	مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات	02
70	هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)	03
71	توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان	04
71	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	05
72	يبين نتائج اختبار توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة	06
76	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (المحور الأول)	07
77	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	08
78	يبين قيمة معامل Cronbachs alpha للاستبيان	09

فهرس الاشكال والجداول

79	يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس	10
80	يبين توزيع افراد العينة حسب العمر	11
81	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12
82	يبين توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	13
83	يبين توزيع افراد العينة حسب مدة عملك بالمؤسسة	14
84	نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المتغير المستقل: المحور الأول	15
87	نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المتغير المستقل: المحور الثاني	16
90	يوضح نتائج اختبار الفرضية رقم 01	17
91	يوضح نتائج اختبار الفرضية رقم 02	18

المقدمة

مقدمة: تسعى المؤسسة الاقتصادية رغم الصعوبات والتحديات التي تعترض طريقها الى تحقيق أرباحها والمحافظة على استمرار نشاطها وتعظيم مواردها في تحسين الأداء المالي، وهذا يتم بالاعتماد على أدوات تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومن بين هذه الأدوات التميز التنظيمي، وعلى هذا المنطلق جاء موضوع التميز التنظيمي ومدى فعاليته في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ان التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش اوسع من طرف مختلف الباحثين ذلك لان المنظمة أصبحت مهتمة بالبحث عن الاستراتيجيات المثلى لتحقيق التطوير الدائم من خلال تقديم خدمات ومنتجات في احسن صورة، سمتها الأساسية هي التميز المستدام، ويستند هذا الى رغبة الزبائن المتطورة والمتنامية، وفي هذا الصدد يقول توم بيترز: " ليس هناك منظمات متميزة، بل هناك منظمات تسعى للوصول الى التميز التنظيمي، من خلال التحسين المستمر للمنتجات من اجل النمو والبقاء"، وهذا ما جعل المؤسسات تسعى الى التميز التنظيمي من خلال الاجتهاد لتحقيق البيئة التنافسية، لذا يعد التميز احد المقومات للبقاء والنجاح.

يعتبر الأداء المالي احد العوامل الأساسية التي تعبر عن الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، فهو يعكس اداءها وصورتها الحقيقية، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة من خلال معايير لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة مسبقا، وله عدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تحكم أداء المؤسسة، وتتمثل العوامل الخارجية في العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية، العوامل السياسية والقانونية، فيما تتمثل العوامل الداخلية في الحجم وعمر المؤسسة والتخطيط والهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي وغيرها.

أولاً: طرح إشكالية.

ما مدى مساهمة التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

وبغية الامام بهذا الموضوع يمكن الإشارة الى التساؤلات الفرعية التالية المتعلقة به:

1. ماذا نقصد بالتميز التنظيمي؟ وما أبعاده ونماذجه؟
2. ماذا نقصد بالأداء المالي؟ وما طرق تقيمه وعوامله؟
3. كيف يتم تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام التميز التنظيمي؟
4. هل يساعد التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً: الفرضيات: بهدف معالجة إشكالية البحث والاجابة عن الأسئلة الفرعية المروحة تم الانطلاق من

الفرضيات التالية:

- التميز التنظيمي له دور فعال في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- للأداء المالي عوامل داخلية وخارجية تؤثر عليه.
- يحظى التميز التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة-باهتمام عالي
- مستوى تقييم الأداء المالي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة- هو بدرجة عالية
- التميز التنظيمي له دور فعال في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة-

ثالثا: أهمية البحث: تكتسب هذه الدراسة أهميتها أولا من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي يركز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها. بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسة محل الدراسة لبذل المزيد من الجهود في مجال التميز التنظيمي لتحسين الأداء المالي.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- التعرف على مفهوم وأبعاد ونماذج التميز التنظيمي
- التعرف على الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه
- التعرف على دور التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي

رابعاً: اهداف البحث.

- التعرف على التميز التنظيمي.
- التعرف على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على مدى مساهمة التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع.

- ان من اهم الأسباب التي أدت الى البحث في هذا الموضوع هي:
- الأهمية التي تضعها المؤسسة لتمييز التنظيمي.
- الاطلاع والاهتمام بجوانب الموضوع.
- إمكانية مواصلة البحث في موضوع الأداء المالي للمؤسسة.

سادسا: منهج الدراسة: للوصول الى تطلعات الدراسة وكذا معالجة الإشكالية المطروحة، والاجابة عن الأسئلة الفرعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لوصف الجوانب النظرية المتعلقة بالتميز التنظيمي واثاره على الأداء المالي من جهة والمنهج التحليلي الذي يقوم على أساس تحليل البيانات والأرقام كما قمنا بمنهج دراسة حالة من اجل اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، من خلال تدعيم الجانب النظري من الدراسة بجزء تطبيقي يتمثل في دراسة حالة لمؤسسة الضمان الاجتماعي.

سابعا: أدوات الدراسة.

من اجل تحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على البيانات اللازمة كما يلي:

❖ المصادر الأولية والمتمثلة في:

- الملاحظة: وذلك من خلال الزيارة الميدانية الى مؤسسة الضمان الاجتماعي، وتتبع إجراءات ممارسة الرقابة من خلال المعلومات التي استقننا منها.

- المقابلات: من خلال القيام بمجموعة من اللقاءات التي اجريناها مع موظفي المؤسسة

❖ المصادر الثانوية والمتمثلة في:

الكتب، المجالات، اطروحات الدكتوراه، مذكرات الماجيستير.

ثامنا: حدود الدراسة.

الحدود المكانية: لقد تم تحديد هذه الدراسة مكانيا في مؤسسة الضمان الاجتماعي بريزينة على مستوى ولاية البيض.

الحدود الزمانية: لقد تم تحديد المجال الزمني لإجراء دراستنا ضمن المجال الممتد من شهر مارس الى شهر افريل.

تاسعا: صعوبات الدراسة.

لقد واجهتنا في اعداد هذا البحث صعوبات هي:

1. قلة المراجع المتخصصة في موضوع التميز التنظيمي.

2. صعوبات الحصول على المعلومات من مصادرها.

عاشرا: الدراسات السابقة: بهدف استكمال الجانب النظري للموضوع لابد من مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتقديم ما تناولته هذه الدراسات من متغيرات والتي يمكن الاستفادة منها في الدراسة الحالية، لذا سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

1-دراسة، (بوسالم 2015)، بعنوان: دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان لجمع البيانات، وتم اختيار عينة بلغ تعدادها (340) مفردة بالإضافة إلى استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار وغيرها، وقد توصلت الدراسة إلى النتيجة التالية: - هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

2-دراسة أسماء النصور أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي" - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث الأردنية - رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط الأردن 2010، هدفت الدراسة إلىالكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (تعلم المستمر الحوافز، فرق العمل، التمكين والتواصل).

في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة الموارد البشرية، العمليات المعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتسليم استبانة شملت 50 فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss تكونت عينة الدراسة من 194 موظف في الوزارة حامليلالبكالوريوس فما فوق وتوصلت الدراسة إلى:

- تمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلمة؛
- مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (تعلم المستمر الحوافز فرق العمل التمكين والتواصل). كان متوسطا.
- وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية.

3-دراسة عبد المعطي محمود البحيصي" دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي " -دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة قدمت هذه الرسالة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة الازهر غزة، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من 62 فقرة لغرض جمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 205 فردا من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة. وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss ، لتحليل بيانات الاستبانة، وتم الحصول على العينة كاملة وتوصلت الدراسة إلى

- أفراد العينة المبحوث يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى تلاه بعد تفويض السلطة والمشاركة بالمعلومات، وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة.
- أفراد العينة المبحوث في الملكيات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، البشري والخدماتي) بدرجة كبيرة.
- كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

دراسة محمد قرأش بعنوان: دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " دراسة باستخدام معطيات بائل للفترة الممتدة بين (2011-2014) وتهدف إلى قياس وتحليل الأداء المالي لهذه المؤسسات، ثم أسباب تغير مستوياتها من مؤسسة لأخرى، وذلك في الفترة 2011 إلى 2014، قد شملت العينة (88) مؤسسة متوسطة وصغيرة، ولتحقيق هدف الدراسة لقياس وتحليل مستويات الأداء المالي تم استخدام منهج معطيات Panel data توصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للمتغيرات المستقلة (متغير قطاع النشاط على الأداء المالي ووجود علاقة سلبية للمتغيرات المستقلة) متغير الاستدانة الإجمالية، متغير الضمانات، متغير مصاريف المستخدمين على الأداء المالي.

دراسة مصطفى عبد الله احمد القضاة (2015) بعنوان: العوامل المؤثرة على الأداء المالي في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية مقاسا بالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية للفترة 2005-2011، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء المالي مقاساً بالعائد على الأصول، أو العائد على حقوق الملكية، ولتحقيق ذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي (E-VIEWS) اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الشركات وقد بلغ عددها (73) شركة ، تم استبعاد (8) منها كونها موقوفة عن التداول، فأصبحت عينة الدراسة مكونة من (65) توصلت الدراسة إلى وجود اثر معنوي ايجابي للمتغيرات المستقلة مجتمعة حجم الشركة والمستثمر المؤسسي ، ونسبة المديونية ، عمر الشركة ، نسبة السيولة ، رضا العملاء ، الإنتاجية ودرجة الرفع المالي (على الأداء المالي للشركة ووجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي والمتغير المستقل المستثمر المؤسسي ؛

دراسة صفاء بوضياف (2017) بعنوان: مساهمة مؤشرات تقييم الأداء المالي في تحديد عوامل الفشل المالي " دراسة تطبيقية على عينة مؤسسات قطاع الحليب ومشتقاته، تهدف إلى تحديد العوامل المالية المفسرة للفشل المالي، انطلاقاً من قياس مدى ارتباط مؤشرات تقييم الأداء المالي بحدوث ظاهرة الفشل المالي على عينة مؤسسات ناشطة بقطاع الحليب ومشتقاته توصلت الدراسة إلى غياب علاقة الارتباط بين مؤشرات السيولة وتغطية الديون بحدوث الفشل ووجودها فيما يخص مؤشرات المردودية والمديونية والنشاط

حاديا عشر: تقسيمات الدراسة.

الفصل الأول: التميز التنظيمي تم من خلال هذا الفصل التعرف على أساسيات التميز التنظيمي من تعريف ومبادئ ومقومات ومتطلبات ودوافع ومعوقات ومراحل تطبيقه، بالإضافة إلى أبعاده ونماذجه.

الفصل الثاني: الأداء المالي تطرقنا فيه إلى أساسيات الأداء المالي من مفهومه وخطوات تحسينه وأنواعه ومعايير ثم ماهية تقييم الأداء المالي ومنهجية وخطوات تقييمه والأطراف المستفيدة من تقييمه، بالإضافة إلى مجالات الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

الفصل الثالث: دراسة ميدانية: عرفنا فيه مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - وذكرنا الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية وقمنا بعرض وتحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات ومناقشتها

الفصل الأول:

الإطار النظري للتميز التنظيمي

تمهيد: ان تحقيق التميز التنظيمي هو هدف لكل المؤسسة لبلوغها أهدافها وتحقيقها لنجاح المستمر، وبقائها على قيد التنافس لتطوير وتحسين استراتيجية عملها ومنتجاتها، حيث يعتبر التميز التنظيمي نمط فكري وفلسفة إدارية لبلوغ النتائج المحسومة من اجل الوصول الى التوازن في اشباع احتياجات الأطراف المتمثلة في أصحاب المصلحة او المجتمع ككل وذلك بعمادها على المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ذلك.

سنتطرق في هذا الفصل الى التعرف على التميز التنظيمي من جميع جوانبه وذلك من خلال ثلاث مباحث كالاتي:

المبحث الأول: اساسيات التميز التنظيمي.

المبحث الثاني: ابعاد التميز التنظيمي.

المبحث الثالث: متطلبات ونماذج ومراحل تطبيق التميز التنظيمي.

المبحث الأول: أساسيات التميز التنظيمي.

تسعى كل المنظمات إلى تحقيق حالة من التميز في جميع أعمالها وأنشطتها، وتحقيق نتائج تتفوق بها على المنافسين، وهذا يتطلب من المسيرين دراية تامة بأساسيات التميز التنظيمي لكونه من نقاط القوة في تعزيز الميزة التنافسية، وعلى اعتبار أن التميز التنظيمي هو الغاية التي تتأشدها كل المنظمات سيتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من مفهوم التميز التنظيمي، ومبادئه ومتطلباته ومراحل تطبيقه، وممكناته ومعيقاته.

المطلب الأول: نشأة وتعريف التميز التنظيمي.

سننطلق في هذا المطلب إلى نشأة وبعض تعاريف التميز التنظيمي.

الفرع الأول: نشأة التميز التنظيمي: مر تطور التميز التنظيمي بعدة مراحل هي:¹

المرحلة الأولى التيسير: عرفت بالموجة الأولى للتميز، وقد ظهرت في بداية الثمانينات حيث تغيرات عميقة في الممارسات الإدارية، الأمر الذي أدى تراجع الشركات الأوروبية أمام الشركات اليابانية في السوق. وبناء عليه ظهر النموذج سبعة "7" S الذي يشمل ثلاث متغيرات ثابتة هي: الاستراتيجية، البنية التنظيمية والنظم، وثلاث عناصر متغيرة هي: العاملين، القيم المشتركة والأسلوب الإداري وأخيراً المهارات كمتغير تابع ناتج عن الستة العناصر السابقة. ويعبر هذا النموذج عن إطار عمل يعتمد على مجموعة مفاهيم وأفكار، ويساعد المنظمات على التعامل مع هذه الأفكار والمفاهيم من أجل الوصول إلى نتائج محددة.

المرحلة الثانية التغيير: ظهرت هذه المرحلة في فرنسا في أوائل التسعينيات، وقد ركزت على التميز الذي لا يقتصر فقط على المنظمة بل يمتد إلى الأفراد والمجتمع، ومن هنا أدركت المنظمات مسؤولياتها الاجتماعية، وتناولت ثلاث أبعاد أساسية للتميز وهي البعد الفردي والتنظيمي والاجتماعي.

المرحلة الثالثة التعلم: جاءت المرحلة الثالثة للتميز لتضفي الطابع المؤسسي على التعليم، وقد ظهر مفهوم المنظمة المتعلمة التي تركز على نظم التفكير والنظرة للمعرفة كمصدر للميزة التنافسية، واعتبار العميل في قمة الأولويات، ووجود رؤية مشتركة للوصول إلى التميز، ومن ثم يعتبر التعلم القاعدة الأساسية لتحقيق التميز بالمنظمة.

¹مرفت صالح ناصف ونهلة عبد القادر هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية واجتماعية، مج 16، ع. 3، يوليو 2010، ص 34،37.

المرحلة الرابعة تطبيق نماذج التميز: تعد نماذج التميز إطار عمل يساعد المنظمات في تحقيق التميز، وقد تزايد الاهتمام بهذه النماذج في التسعينيات بهدف تحديد الممارسات التنظيمية المختلفة التي يتم على أساسها منح أحد المنظمات جائزة سنوية إلى جانب استخدامها في تحفيز المنظمات الأخرى نحو إعداد نفسها للتميز.

المرحلة الخامسة التطوير التنظيمي المتكامل: اتجهت هذه المرحلة لتحقيق مزيد من التكامل بين المداخل والأساليب، وتتضمن الرؤية والاستراتيجية والتحسين المستمر والتعلم ونقل المعرفة. ويتطلب التطوير التنظيمي المتكامل تغيير دائم، وتبنى مداخل وأساليب الإدارة الاستراتيجية التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ومن خلال العرض السابق، يتبين أن مدخل التميز التنظيمي ارتبط في ظهوره مع تطور جذور مفاهيم الجودة وإدارة الجودة الشاملة، فالتميز قد ولد من رحم الجودة، ثم تزايد الاهتمام به في نهاية القرن الماضي بهدف تحديد أفضل الممارسات التنظيمية، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

الفرع الثاني: التميز في اللغة: يرجع أصل كلمة التميز في اللغة العربية إلى الفعل تميز من تميز، تميزاً، فهو متميز، ويقال تميز الشيء: امتاز، بدا فضله على مثله، وانفصل عن غيره وانعزل، وفي التنزيل العزيز: ﴿وَأَمَّا زَوْجُكُومَ الْيَوْمَ أَيُّهَا الْمُجْرِمُونَ﴾ يس:59، بمعنى: يتميزون عن المؤمنين في موقفهم¹ ويقال: تميز القوم أي انفردوا.²

وقياساً على ذلك فإن المنظمة المتميزة هي المنظمة الممتازة والمتفردة عن المنافسين.

أما في اللغة الإنجليزية فترجمة هذا المصطلح هي: "Excellence"، وقد كان يستخدمه الاغريق بمفهوم "Aristeia"، والتي تتكون من مقطعين الأول: (Ar)، والتي تعني تدفق الضوء أو الخير، والثانية: (Iston)، والتي تعني: الاستقرار والتوافق³

الفرع الثالث: التميز التنظيمي اصطلاحاً: تطرقت الكثير من البحوث والدراسات إلى مصطلح التميز التنظيمي وتعددت اجتهادات الباحثين والكتاب حول ذلك إلا أنه لم يتم الاتفاق معظم الباحثين على تعريف موحد للمصطلح، فقد وجدنا العديد من التعريف ومن بين أهم هذه التعاريف التي تم التوصل إليها نجد:

¹ ينظر الحافظ إسماعيل بن كثير، تفسير القرآن العظيم، المملكة العربية السعودية، ط1، 1997م، ج6، ص584

² مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط4، 2005، ص923

³ Anninos Loukas N, The archetype of excellence in universities and TQM, Journal of management History; vol.13 No.4. 2007.P307.321

يعرف "بلكبير" التميز التنظيمي على أنه: «يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الابداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملتي المعرفة والتعلم»¹

وعرفه (Pinar & Girard) بأنه: «استثمار المنظمات للفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء»²

ويشير "بوسالم" «ان التميز التنظيمي ليس هدافا محددًا، وموضوعا يمكن الوصول اليه ولاهو مكان مقصود اونهاية حيث يمكن ان تعلن المنظمة انها وصلت اليها، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المنظمة أفضل في كل شيء، ومختلفة عن المنظمات الأخرى»³.

ويرى "علي السلمي" التميز التنظيمي بانه: «حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة»⁴.

وتعرفه المنظمة الاوربية للإدارة بالجودة (EFQM) بانه «الممارسة الباهرة (Remarquable) في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج مرضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة وعلى راسهم الزبائن والعمال والمساهمين والمجتمع بصفة عامة، وتتسحب الممارسة الباهرة الى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية والمادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها»⁵.

ويقول "عادل زايد" «التميز التنظيمي هو جهود تنظيمية مخططة تهدف الى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة المنظمة في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة،وهو مفهوم أكبر من مجرد تميز المنتج او

¹خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مج الاقتصاد الجديد، ع14، م1، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2016، ص168

²مجيد منصور وحسين بلعابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني " دور التميز والريادة في تفوق منظمات الاعمال، جامعة العلوم الإسلامية، ص7

³ابوبكر بوسالم، دور التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك - المديرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراة (غير منشوره)، جامعة ابوبكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

⁴علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001، ص80.

⁵ IRIBARNE et autres, I autoévaluation des performances a travers le modelé EFQM : guide de terrain pour réussir, AFNOR, Paris, 2005, P04.

الخدمة التي تقدمها المنظمة، لأنها يتضمن جودة كل الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العاملين وقيادة السوق ومختلف نتائج الاعمال الأخرى، وهو شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذة رسالة أساسية لها»¹.

بينما أشار "المليجي" عن التميز التنظيمي قائلاً: «هو القدرة على التوفيق والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق اعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك الى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطة بالمنظمة»².

اما "الهلال" فقد عرفه "بانه أنشطة المنظمة التي تقوي الإنجاز من خلال استثمار الفرص للوصول لأعلى المستويات والحرص على تحقيق الإنجازات باستمرار وامتلاك الجرأة على التغيير والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون"³.

وتعرفه "الشهراني" على انه: «تميز اداري ووظيفي في المنظمة، يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وتنسيق الجهود والأنشطة والاعمال من اجل ذلك، مما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها»⁴.

كما عرفت "فكرون" التميز التنظيمي بانه: «السعي والكد لبلوغ ارفع ما يمكن وكذا تفوق المؤسسة مما يؤدي ان تكون الأفضل في كامل عناصرها واطرافها»⁵.

وقد ورد تعريف للتميز التنظيمي ذكره "دافيد كينغ" بأنه: «أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذه بما من موارد وإمكانات»⁶.

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق الى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 11.

² رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط01، القاهرة، مصر، 2012، صفحة 10.

³ شفاء علي محمد العزاوي وزيد حضير محسن «التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي - بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد»، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 18، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2017، ص 07.

⁴ نورة عبد الله، حازم الشهراني، إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 37.

⁵ نسرين فكرون، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المنظمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة بسكرة-الجزائر، 2016-2017، ص 26.

⁶ David King; **Operational excellence; Lectures:** In Business Management System; Louisville university press. USA. 1995.P45

ويرى "صياحي الأخضر" «أن التميز التنظيمي هو السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة تنشدها المنظمة بين منافسيها، وكذا تحسين أداء مواردها البشرية واستراتيجياتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية لتجاوز توقعات أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين»¹.

وأخيراً عرّفته "فاطمة لبوخ": «أن التميز التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها، حاضراً ومستقبلاً، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة»².

من خلال ما سبق من التعريفات الاصطلاحية يمكن القول إن التميز هو: السعي المستمر لكل شخص يطور وينمي في مصلحة المنظمة، لبلوغها أعلى ما يمكن.

المطلب الثاني: أهمية واهداف وخصائص التميز التنظيمي.

سنذكر في هذا المطلب بعض اهداف وخصائص التميز التنظيمي بالإضافة الى اهميته

اولاً: أهمية التميز التنظيمي: يُعتبر التميز التنظيمي عاملاً مهماً لتعزيز تنافسية المنظمة، وجعلها مبتكرة تحقق رسالتها وتواجه معدلات التغيير المتسارعة والمنافسة الشديدة في بيئتها، وقدرة المؤسسة على بلورة القوى الداعمة للتميز وحفظ المكانة التنظيمية، وتحقيق التغيير والجودة واستخدام تكنولوجيا المعلومات؛ حيث يلعب دور بالغ الأهمية في استمرارية وتميز المؤسسة وتحقيق فوائد عديدة، ويمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية³:

- توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي، وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها.
- القدرة على إدارة العمليات واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية وجذب العملاء، وتحقيق ولاءهم، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة
- توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل، حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل، كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

¹صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019/2018، ص91.

² فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الابداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص19.

³نورة عبد الله، حازم الشهراني، مرجع سابق، ص 37،38.

- قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات والتعامل مع الازمات وقبول الاعمال الصّعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.
- تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية؛ لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
- توفير فرص التّعلم المستمر لأفراد المنظّمة؛ وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات.
- تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي مما يدفعهم إلى بذل كافة جهودهم وطاقتهم، ويسهل الاحتفاظ بهم، مما يساهم في نجاح المنظمة وتقدّمها.
- تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظّمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كلّ الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.
- الدقّة في كافة أعمال المنظمة واختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات والتحسين، والتطوير المستمرين للمنتجات والعمليات.
- توفير القيادة الكفاء والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة؛ مما ينعكس على البيئة التنظيمية، ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الابداع والتميز والابتكار
- تبني إعادة هندسة العمليات؛ لأجل التحوّل من المنظمات التقليدية إلى منظمات متميزة عبر إعادة تصميم كافة النشاطات ابتداءً بالمدخلات، وحتى الوصول إلى المخرجات، من أجل تغيير الأساليب الأداء الحالية إلى أساليب أكثر تميز¹.
- زيادة مستوى الإنتاج للمؤسسة من قبل العاملين فيها، كما ينتج عنه قيمة تعليمية مهمة، يسهم في تقوية ترابط العلاقات بين الإدارة والافراد العاملين في المؤسسة، وبث الأجواء الإيجابية بين العاملين ورفع درجة رضاهم وروحهم المعنوية للعمل².

مما سبق يمكن القول أن التميز التنظيمي مرتبط بعدة جوانب أولها: أن التميز يعني تحقيق والالتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، وثانيها: يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد والذي يتحقّق في ظروف صعبة، وثالثها: أن التميز يرتبط بالجودة والتي تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي، ورابعها: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي وخامسها: أن التميز يناسب منتجاً أو خدمة مطلوب تقديمها أو تحقيقها، خاصّة عندما يتحقق الغرض أو المنتج³.

¹أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص68، 69

²هاشم صلاح، الإدارة في النظم الخدمية، الجيزة، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، 2018، صفحة 30.

³صياحي الأخضر، مرجع سابق، ص91، 90

ثانياً: أهداف التميز التنظيمي: ان الهدف من عملية التميز التنظيمي هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة وادبها قدرة على انتاج خدمات وسلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي والخارجي، كما ان القيمة الجوهرية هي تحقيق رغبات المستهلك الداخلي والخارجي والتعرف عليها، والتركيز على صانع الخدمة والسلعة، واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بإطلاق طاقات الابداع والابتكار لديه، وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المفيدة غير المرنة، وتوفير القيادة المرنة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه، حيث تعتبر القوى العامة قوى مهنية محترفة ولديها قدرا جمة للأبداع والابتكار، وهي قادرة على معايرة ممارستها بما يتفق المتعارف عليها بل تحسينها، وهم بحاجة الى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة لخدمة المستهلك ونيل رضاه ولن يتحقق هذا الا برضا المستهلك الداخلي.¹

يسهم التميز التنظيمي في تحقيق وضوح الأهداف وتحديدها، ويؤدي الى عدم التداخل، ويعين على توجيه البشرية نحو تحقيق الأهداف المرسومة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ويساعد المنظمة على التحديد الدقيق والوضوح لكل من المسؤوليات والصلاحيات والاختصاصات والعلاقات الإدارية الأفقية والرأسية في التنظيم، وتسهيل عمليات بناء الوحدات والاقسام والإدارات.²

ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية، لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول بيها الى تحقيق الميزة التنافسية ويسهم في إدارة التغيرات التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي الى وضع أفضل وقادر على التنافس، ويتصف بالإبداع والتميز، كما يحقق اهداف المنظمات ويرسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسة لذلك، بأقل التكاليف والجهود، ويدرس سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة والافراد.³

كما تتضمن اهداف التميز ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات، والارتقاء بمستوى الافراد في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية، وضبط معدل الشكاوي، والاقلال منها ووضع الحلول المناسبة لها، زيادة الكفاءة التعليمية ورفع المستوى الأداء لدى جميع الافراد العاملين والاداريين العاملين بالمؤسسة، والوفاء بمتطلبات عملاء

¹صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز-الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2014، صفحة 228-229.

² خيرى أسامة، التميز التنظيمي، الطبعة 1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، صفحة 49-50.

³الخرشة ياسين كاسب، الزريقات نور خالد محمود، أثر عوامل التغير على تحقيق التميز التنظيمي، شركة البوتاس العربية، دراسات العلوم الإدارية، 2013، ص218.

المؤسسة من جهة، والمجتمع من جهة أخرى، والوصول الى رضاهم وفق النظام العام، وتوفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسة.

بالإضافة لذلك فإنه يهدف الى تحسين نصيب المؤسسة التعليمية في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات السوق، عن طريق استخدام أحداث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وكذلك تحديد المسؤوليات لكل الافراد في المؤسسة، ووضوح اهداف جودة النظام لكافة الافراد على مختلف مسؤولياتهم ووظائفهم وان تكون الإدارة العليا على وعى تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها، والتخطيط الجيد لعمليات التميز من خلال تواجد فرق التفتيش والمتابعة، وتنمية المعارف والمهارات لدى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وزيادة الفعالية التنظيمية من خلال توفير القدرة على العمل الجامعي وتحقيق الاتصال.¹

ومنها أيضا انه:²

1. يشجع المنافسة والتعاون الإيجابي بين المنظمات.
2. نقل أفضل تجارب المنظمات الناجحة والمحقة للتميز لغيرها من المنظمات.
3. العمل على زيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات المتسارعة.
4. السعي الى تعزيز دور المنظمات في خدمة المجتمع.
5. تحقيق التحسن المستمر، وتجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.

ثالثاً: خصائص التميز التنظيمي: تتضمن ما يلي:³

- ✓ قبول الاعمال الصعبة: حيث يعد من اهم مصادر التميز حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- ✓ توفر القيادة الكفؤة: حيث ان القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

¹رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق، ص17،16.

²الاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص17.

³محمد عبد العال النعيمي، وصويص، راتب جليل، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 43،54.

- ✓ تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المؤسسات، اذ ان ارتكاب الأخطاء، وتحمل المؤسسة للالتزامات وموجهتها، يسهم في صقل قدرة المؤسسة وتميزها.
- ✓ الخبرات البعيدة عن العمل: حيث ان المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- ✓ برامج التدريب: حيث ان النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته اقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات التنظيمية.
- ✓ الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يعزز ويقوي ويؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.
- ✓ وضوح وتحديد الرؤية والرسالة والاهداف العامة للمؤسسة.
- ✓ توفر خطة استراتيجية للمؤسسات وخطط سنوية للوحدات مبنية على أسس عملية.
- ✓ وجود هيكل واضح ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة.
- ✓ توافر توصيف وظيفي لكل دائرة ولكل موظف.
- ✓ وضع معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في المؤسسات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية).
- ✓ وضوح وتحديد الإجراءات العملية اللازمة لتحقيق معايير التميز.
- ✓ توفر نوعية وتدريب شامل وملائم لتطبيق معايير التميز في المؤسسات.
- ✓ وضوح وتحديد الأدوار في النظام الإداري للمؤسسات.
- ✓ ارتفاع ملحوظ لدافعية وانتماء والتزام ومشاركة العاملين.
- ✓ وجود احترام وتقدير مرضى للمؤسسات محليا وعالميا.
- ✓ امتلاك جميع العاملين المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق التميز.

المطلب الثالث: مبادئ ومقومات واسس التميز التنظيمي.

سنذكر في هذا المطلب بعض من مبادئ التميز التنظيمي بالإضافة الى اهم مقوماته واسسه.

أولاً: مبادئ التميز التنظيمي: يعتمد التميز التنظيمي على العديد من المبادئ التي من الضروري ان تتخذها المنظمات التي تبحث عن تحقيقه، ومن بين المبادئ ما يلي:¹

- مبدأ القابلية للتغير ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية.
- مبدأ الاستقلالية وهو الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسباً للتفوق.
- مبدأ الاقتراب من العملاء من خلال تقديم الخدمة المتميزة ذات السمة الجيدة وضمان جودة المنتج.
- مبدأ الإنتاجية ويعني الاهتمام باليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة.
- مبدأ الاستقلالية ويعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والاهداف مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة.
- مبدأ الابتكارية وتعني ابتكار الطرق الإبداعية الداعمة للتطوير والتحسين المستمر،
- مبدأ التعددية في مصادر المعرفة وتوظيفها ويعني الحرص الشديد على امتلاك المعرفة الحديثة،
- مبدأ البساطة والتسهيل فان قلة عدد افراد الفريق الواحد عامل مهم وإيجابي في المنظمات المميزة اذ ان الحجم الكبير لمهمة ما يؤدي الى التعقيد،
- مبدأ المركزية واللامركزية وتعني تعايش التوجيه المركزي القوي مع مبدأ اللامركزية التي تسمح بنوع من الاستقلال والإدارة الذاتية،
- مبدأ التنافسية،
- مبدأ الشركة المجتمعية،

فيما اتفق بعض الباحثين حول مجموعة من المبادئ الأساسية، تتضمن مايلي:²

- الاستمرارية: ويقضي هذا المبدأ الى استمرارية في الاتجاه الى التميز، وهذا من مطلق ما تتميز به الان سيكون إذا، ولذلك فعلمية التميز المؤسسي يجب ان تكون عملية مستمرة، فلا يجوز الوصول الى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فان هذا الاتجاه سوف يؤدي حتما الى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف العاديين.
- الشمولية: حيث ان تحقيق التميز في الخدمة لايعني أداء جزئية معينة منها بصورة أفضل 100%، ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكثر من جزئية بحيث نحاول ان نحقق 1% أفضل

¹نور بنتقواد المنشى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016/2017.ص25-26.

²رضا إبراهيم الميلجي، مرجع سابق، صفحة 32/33.

في أداء كل جزئية، ولا شك ان النظرة الشمولية في التميز مطلوبة أكثر من التميز في جزئية محدودة.

• التركيز على التوقعات المستقبلية: حيث ان التميز الحقيقي لا ينبع من التميز، فيما هو كائن انما فيما سيكون، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والانفراد مع ضمان الاشباع لحاجات المستفيد.

• توافر مقومات التميز: حيث يؤيد العالم "دافيز" في مقولته بان التميز له مقومات ولا يتم التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، ان من يريد التميز الحقيقي لا بد ان يبني هذا التميز على عدة مقومات.

• التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق: حيث ان التميز المؤسسي لكي يكون مجديا وملحوظا يجب ان يكون متمركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة، والا نبعث جهودنا في أمور لا تحقق التفوق وهذا مبدا مهم لاستمرار التميز الإداري لفترة طويلة وبصورة مجدية.

• تشجيع الابتكار والتفكير المبدع: حيث يعتبر هذا المبدأ من اهم المبادئ الأساسية للتميز وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الابتكاري والمبادرة اليه دون خوف من الفشل او العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ورصد المكافآت للمبتكرين.

• الاحساس الدائم بالحاجة الى للتعلم: فلو افترضت المنظمة انها وصلت الى الكمال في تحقيق أهدافها ورسمت فلسفتها واستراتيجيتها على هذا الأساس فان هذ الاتجاه يدعو الى البعد عن أي تميز عن المنافسين، انما يتطلب الامر الاحساس الدائم بعدم الكمال والسعي الدؤوب الى الأفضل والاحسن وهذا ما يدعو الى التعلم والتميز عن الاخرين، وان نبعد كل البعد عن التكلم عن امجاد الماضي ونتكلم عن امجاد الحاضر والمستقبل.

• المناخ الملائم للعمل: لا شك ان توافر المناخ الملائم للعمل والمحفز له يساعد على التميز الإداري، وان سعي القيادات العليا في أي منظمة الى توفير مثل هذا المناخ يعتبر خطوة أساسية يركز عليها للوصول الى التميز الإداري، وتتركز الاعمدة الرئيسية للمناخ الملائم للعمل في توافر ثلاث عناصر أساسية هي: الفلسفة الإدارية المهيمنة على فكر القادة في المنظمة، عادات العمل اليومية التي يتبعها المنسوبون في إدارة أعمالهم، القدوة التي يقدمها هؤلاء القادة المنسوبين بالمنظمة.

• مما سبق يتضح ان مبادئ التميز التنظيمي تتحقق في مجملها إذا ما تم تمكين العاملين بالمؤسسة بما يساعدهم على مزيد من الاندماج في العمل وبالتالي رفع مستوى كفاءة المؤسسة.

ثانيا: مقومات التميز التنظيمي.

تتمثل مقومات التميز التنظيمي فيما يلي:

- مناخ عمل قوي.
- قيم عمل راسخة.
- قيادة قوية مستقرة.
- تعيين أفضل العناصر البشرية.
- تحقيق الأرباح باعتبارها احدى القيم الرئيسية.
- الميل للاستثمار في المنتجات الجديدة.
- توطيد العلاقة مع المستفيدين.
- الاستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات.
- نظام فعال للمعلومات الإدارية.
- إجراءات عمل سهلة ومتوازنة.
- القناعة بأهمية الابتكار.
- القناعة بأهمية البشر وقدرتهم الكامنة.

ثالثا: أسس التميز التنظيمي: ان للتميز التنظيمي العديد من الأسس يقوم عليها والتي من شأنها ان تساعد المؤسسات في تحقيقه من خلال تبنيها والعمل على تحقيقها، وقد لخصها الباحثان بثمانية أسس وهي:¹

- التحفيز للتنفيذ: أي العمل على تنفيذ المهام من دون تراخي او تباطؤ او تأجيل، أي بعيدا عن التسويف.
- الاقتراب من العميل: يعتبر العميل العنصر الرئيس والمستهدف الاول من نشاط المنظمة، ففهم العميل الى حد وتصور احتياجاته وتوقعاته يساعد بشكل كبير في اقتراب الأكثر منه، وبالتالي تحقيق أكبر قدر من النجاح والتميز.²
- تنمية الاستقلالية والعمل الحر: ان تعزيز ثقة الفرد بنفسه وعدم الاتكال على الاخرين من شأنه ان يقوي على نحو غير مباشر الثقة بالنفس وبالقدرات الذاتية لإنجاز المهام الموكلة من دون طلب مساعدة الاخرين، وذلك تبعا ل قدرات الافراد ومهارتهم العلمية والمهنية، بعيدا عن الانصياع للأخرين، وهذا من غير التقليل من أهمية العمل بروح الفريق، فكل فرد مطالب ان

¹رضا إبراهيم الميلجي، مرجع سابق، ص24.

²احمد الطيب هيكل، سلسلة المدرب العملية مهارات التعامل مع الناس، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص206.

- يبدل أقصى جهده لإتمام العمل الجماعي بعيدا عن الانانية من جهة والانتكالية من جهة أخرى، وفي الأخير يكون الحكم على نجاح العمل او فشله.
- تحقيق الإنتاجية من خلال الافراد: أي اعتبار الافراد هم المحرك الرئيس للعملية الإنتاجية.
 - السعي لتكوين القيمة: وذلك يعني الاستعداد والعمل المستمر لتحويل كل ما ليس له قيمة او ذا قيمة محدودة السلع وخدمات لها قيمة والتي يمكن ان تعطي الإضافة للمنظمة.
 - الانحصار في مجالات الخبرة: هنا يعني ان على المنظمة العمل في المجالات التي اكتسبت فيها خبرة، او ترى انها تستطيع ان تكتسب فيها خبرة مستقبلية، فالتخصص هو منطلق الخبرة والطريق الى التميز في الأداء.
 - التنظيم البسيط: تساعد بساطة الهيكل التنظيمي وابتعاده عن التعقيد في الوصول الى التميز، حيث نجده يتكون من القيادة العليا والتنفيذية في مواقع الإنتاج، فالقيادة تعتبر هي مصدر القوة والتأثير، لان هذا النمط من التنظيم يتلاءم مع المتغيرات البيئية السريعة والمفاجئة من اجل مواجهة المخاطر الخارجية.
 - المزج بين المركزية واللامركزية: يعد التوازن بين المركزية واللامركزية ضروري كأساس من اجل الوصول الى التميز، فالمركزية تعمل على توحيد الأدرة وتناسقها، وهذا ما يؤدي الى استقرار الإجراءات ووضوحها ويصل الى تحقيق سرعة في الإنجاز، لكن ذلك قد لا يشجع على الابتكار وروح المبادرة ويؤدي الى الجمود، اما اللامركزية فهي تعني سلطات واسعة، وسرعة اتخاذ القرار، وقرب القيادة من المرؤوسين.

المبحث الثاني: ابعاد التميز التنظيمي.

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة ابعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) وفيما يلي سيتم عرض الابعاد بشكل موجز:

المطلب الأول: التميز من خلال القيادة:¹

يعبر تميز القيادة عن قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة حيث ان للقيادة العليا تأثيرا مباشرا على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الافراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز، وذلك من خلال تميزها بالحافزة، والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد والوصول الى اقتراحات وابتكار حلول جديدة لمشاكلها.

إن القائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الاخطاء ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات إحساس مرهفا، ولا شك ان الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم للإدراك أوجه القصور والمشكلات في كافة المواقف تزداد فرصتهم للتميز.

رغم تباين الآراء ووجهات نظر الباحثين والكتاب حول تحديد خصائص القيادة الفعالة ضمن مفهوم التميز التنظيمي، الا انه يمكن تلخيصها فيما يلي:

- إعطاء القائد الأولوية للاهتمام بالزبائن
- تطبيق مبدأ التعاون بين الافراد والمجموعات بدلا من التنافس الذي يعزز الصرعات التنظيمية.
- مشاركة المرؤوسين الثقة بأدائهم مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم وتوفير بيئة ملائمة.
- ان يكون القائد بمثابة قدوة في التحلي بثقافة التميز التنظيمي ومحاولة غرسها لدى المرؤوسين.
- الايمان بان العمل بأسلوب الفريق يحفز الافراد ويؤدي الى تعبئة جهودهم وترسيخ اسهاماتهم.
- القدرة على التعامل مع المشاكل ومواجهتها.
- النظر الى التحسين المستمر كاستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي.

¹موسى احمد السعودي، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد4، عدد3، 2008، ص269.

- الاحتفاظ بقدر من الإحساس اتجاه المجتمع بشكل عام، والمؤسسة بشكل خاص.
- الالتزام بالسلوك الأخلاقي بالتعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة.
- العمل على تعزيز سياسة الشركة في الاستجابة للقضايا البيئية الخضراء.

فيما يرى الباحثان (SILVA & HICHMAN/1984) أن القائد لا يكون متميزا الا اذا اتصف بست مهارات أساسية هي:

1. البصيرة النافذة: ان البصيرة تتطلب من المديرين ان يصلو الى عمق المسألة ولا يتناولونها بسطحية.
2. الحساسية: فهم توقعات الاخرين وربط العاملين ببعضهم بحيث تعزيز الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي.
3. الرؤية: هي تشكيل المستقبل والتخطيط له انطلاقا من مجموع الأفكار والآمال والحقائق والاحلام والاطار والفرص، ان الرؤية المستقبلية تتطلب قبول المنظور بالأبعاد المتعددة والتشكيل هذه الابعاد لا بد من فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الراي وتبادل الآراء والأفكار وصولا الى الابداع.
4. التعددية وطلاقة الحركة: توقع التغييرات، وهي قدرته على التعامل مع التغييرات غير المتوقعة.
5. التركيز: هو قدرة المدير على الاستثمار في المواقف بشكل إيجابي وفعال.
6. الصبر: النظر الى المدى البعيد، عامل الصبر يعني تجاوز أفكار ومواقف الاخرين.

ان هذه المهارات لا يمكن ان تلد مع الشخص بل المطلوب منه اكتسابها وتطويرها لكي يكون قائدا متميزا، فلمهارتين الأولى والثانية تصوغان القاعدة اللازمة للتميز فيما تساعد المهرتان الثالثة والرابعة في تكامل المهارات الفردية بينما الخمسة والسادسة يسعدان على التأقلم والتكيف مع الاخرين.

المطلب الثاني: تميز المرؤوسين:

حيث يتصف العاملين بالحماس والتميز في أداء مهامهم بامتلاكهم قدرات عقلية وامكانيات إبداعية تساعد في تحقيق اهداف المؤسسة، فهم مصدر الثروة وعبرة عن تركيبة من الخصائص المتمثلة في (القدرات، المهارات، الكفاءات، الخبرة) ومن ثم يعتبر اصل مستدام من أصول المنظمة واهم مورد يقتض على المنظمة الاستثمار فيه من خلال الاستغلال الأمثل لتلك الخصائص، اذ يتوقف نجاح او فشل المنظمات في بيئة الاعمال التنافسية بشكل اكبر من ذي قبل على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين "النجوم" الى عدد المرؤوسين العاديين، لذا يتوجب على المنظمة ان تحرص على المحافظة على هذه

العمالة المتميزة لأنها محور تميزها وأساس ثباتها في السوق، ويمثل التميز من خلال المرؤوسين درجة اتصاف افراد المنظمة بالحماس المتميز في أداء مهامهم بشكل الذي يعزز من إمكانية تحقيق اهداف المنظمة.¹

وفي ظل ما تواجهه المنظمات من تحديات متجددة ومتغيرة، فقد برزت الحاجة الى تبني الإدارات العليا لسياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات، لتحقيق أهدافها بالأسلوب الناجح والتميز، وسعياً منها لتحقيق التميز التنظيمي، فإنه يتوجب على الإدارات العليا ان تتبنى أسلوب التفويض وفسح مجال الحرية للمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا الا في حالات الضرورة، وعند اتخاذ القرارات الحاسمة.²

إذا تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الاهتمام بالمرؤوسين، وتحفيزهم على السلوك المتميز والسعي الى تحسين أوضاعهم من اجل تنمية ولائهم وانتائهم للمنظمة، وتشجيعهم وتدريبهم وتمكينهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، في حين ان هناك عدد من الوظائف المحورية او الجوهرية التي تهتم بتنمية المرؤوسين وجعلهم متميزين نحو تحقيق التميز التنظيمي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:³

1. استقطاب المرؤوسين وتوظيفهم ممن تتوفر لديهم القابلية للتطوير الوظيفي والتميز التنظيمي.
2. تدريب المرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية وتعظيم مساهمتهم في منظماتهم وإيجاد معنى لما يقوم به من عمل، والوصول الى الأداء المتميز في أنفسهم وعلاقاتهم في العمل ومع المجتمع ككل، وهذا على المدى القصير والطويل.
3. توجيه المرؤوسين وتتم هذه العملية من خلال العلاقة القوية بين طرفين رئيسيين، أحدهما القائد الذي يحاول توجيه المرؤوس المنعدم للخبرة، وارشاده الى الوجهة والطريق الصحيح، من خلال الحوارات والمناقشات البناءة وتقديم النصح له، وهنا يقوم الموجه بدور المساعد والمرشد، والداعم والمؤيد للمرؤوس والذي يقوم بالاهتمام والحرص والعناية به في جميع المواقف والوضعيات والسلوكيات.

¹ Srinivas; R. KANDULA. Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi, 2002.P39.

² عبد العزيز بن موسى الخلف، حول ثلاث التميز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الادارة العامة/ المجلد 37، العدد1، 1997، ص129.

³ Cristina MELE & Maria COLURCIO ? The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder value, VOL23? N5.2006. P474.

4. التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لأجل اكتشاف جوانب القصور والضعف في أدائهم ومحاولة تنميتها واكتشاف جوانب القوة لدى المرؤوسين ومحاولة تمكينها والاستثمار فيها.
5. تشجيع العاملين على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، وكذلك تججيع النقاش الحر والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين والاعتراف بمساهماتهم ومحاولة تنميتها والاستثمار فيها.
6. إيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين ومناقشتها بحرية.
7. تشجيع التنافس بين العاملين، لدفعهم نحو التوصل الى أفكار إبداعية جديدة.
8. غرس الالتزام في نفوس المرؤوسين من خلال تنمية اعتقادهم وقبولهم بأهداف المنظمة وقيمتها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء او جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء إليها، وبدون الالتزام فان جميع المعارف والمهارات والخبرات التي تحاول المنظمة اكتسابها للأفراد عن طريق التدريب، سوف لن تحقق التميز إذا لم تتزامن مع عملية تغيير الذهنيات والعقليات الفكرية لبناء التزام الفرد نحو مهمته، مهنته منظمته، والمجتمع ككل.
9. تمكين المرؤوسين من خلال توسيع صلاحياتهم واعطائهم فرص المبادرة لتحقيق التميز التنظيمي.
- 10-تمتين المرؤوسين من خلال الاستثمار في نقاط القوة لديهم للوصول الى القوة الفائقة وتحقيق التميز التنظيمي.

المطلب الثالث: التميز من خلال الاستراتيجية.

تعتمد جميع المنظمات خلال نشاطها على تبني استراتيجية واضحة تحدد من خلالها توجهاتها الطويلة الأمد لبلوغ أهدافها، كما أن لكل منظمة استراتيجية وفلسفة معينة تميزها عن باقي المنظمات تعتبر بمثابة الدليل إلى بلوغ الريادة والتميز التنظيمي.

أولاً: مفهوم الاستراتيجية: لقد تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الاستراتيجية ونقلتها من المجال العسكري إلى مجالات العلوم الاجتماعية والاقتصاد والإدارة، وغيرها ومن بين التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين ما يلي:

يعرف "سلاتر (Slater)" الاستراتيجية على أنها خطة عمل لتعزيز موقف أو وضع للوحدة الاقتصادية فيالأمد الطويل، وبناء الميزة التنافسية الدائمة¹. وفي تعريف آخر لـ "شندلر (Chandlir)" حيث يقول إن

¹مشتاق كامل فرج، استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ إستراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد العراق، ص415-452

الاستراتيجية هي إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات»¹.

مما سبق يمكن القول أن الاستراتيجية هي عبارة عن نمط يحدد المسار المستقبلي للمنظمة، سعياً لتحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية دون إغفال تأثيرات البيئة الخارجية والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة للوصول إلى هذه الأهداف وتحقيقها على مدى زمن معين.

ثانياً: الاستراتيجية والتميز التنظيمي: يقصد بالتميز من خلال الاستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. فتميز منظمات الأعمال لا يكون إلا من خلال سعيها إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد في خلق ميزة تنافسية مستدامة حيث يقول (Porter) إن الوضع الاستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المنظمة عن غيرها، ويتطلب ذلك أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة²

فبقاء وتميز المنظمات لن يتحقق بمعزل عن وجود استراتيجية واضحة تحدد القيادة العليا وتكون قادرة على الربط والتنسيق بين كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، لأن الفرق بين منظمات فاشلة وأخرى متميزة يكمن في قدرة هذه الأخيرة على رسم غاياتها وأهدافها وتوجهاتها الطويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف، وعلى مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد تتطلب انتقاء أفضل الخيارات والفرص المتاحة، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ لبلوغ الأهداف وتحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً: أهمية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: إن تبني استراتيجية واضحة من طرف المنظمة يكتسي أهمية كبيرة في بلوغها التميز التنظيمي، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:³

-التقليل من عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة، وهذا في ظل التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية.

¹ A.D. CHANDLER, "Stratégies et structures de l'entreprise, Editions d'Organisation" Paris. 1972. p76

² Srinivas. R. KANDULA, Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-, 2002, P.34.

³ أبويكر بوسالم، مرجع سابق، ص 77-78.

-تدعيم المركز التنافسي وتحديد الأولويات النسبية عند التنافس، حيث تدعم الاستراتيجية قدرة المنظمة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة والاستفادة من استخدام مواردها المادية والفنية والمالية بما يكفل لها تحقيق التميز التنظيمي.

-تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة، حيث تساهم الاستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المنظمة لأجل مواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.

-تساهم الاستراتيجية في دعم وتنمية عادات التفكير في المستقبل.

-توفر الاستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المنظمة.

-الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق التفوق والتميز.

المطلب الرابع: التميز من خلال الثقافة التنظيمية.

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمؤسسات، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم، تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار، مما يدفع بالمؤسسات نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي¹.

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمبادئ التي يتمسك بها العاملون في منظمة ما وتجمعهم بها وتميزهم عن غيرهم من المنظمات²؛

ويعرف "الكبسي" الثقافة التنظيمية المتميزة بأنها "التي يكون فيها الإبداع والتكيف مع البيئة ومواكبة العصر من معتقدات وقيم عاملها وقيادتها وأن تترجم هذه المنطلقات والقيم في السياسات والممارسات للمنظمة"، كما يعرفها غوشة³ بأنها : مجموعة من القيم المشتركة التي تتبناها المؤسسة، والتي تركز على إرضاء متلقي الخدمة، والعمليات الفعالة، وقياس المخرجات الصحيحة والتحسين المستمر والقيادة الملهمة، والشفافية والثقة، والتمكين والمسائلة، كما أنها المحصلة الجماعية للطريقة

¹زين عمران وعمار براهيمية، أثر المعرفة على ابعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السلام الإلكترونيكس تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد50، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص32.

²نور بنت فؤاد المنشي، مرجع سابق، ص26.

التميزة التي يفكر أو يتصرف أو يشعر بها معظم العاملين في المؤسسة اتجاه بعضهم البعض، وتجاه متلقي الخدمة والموردين والخدمات والمنتجات المقدمة واتجاه المؤسسة والمجتمع والجهات الأخرى كافة".¹

ويذكر "ساندلوم" بأن ثقافة التميز تتصف بمجموعة من الملامح من أهمها:²

- المشاركة في خلق القيم والرؤية المستقبلية، وتحقيق التماسك بين رؤية ورسالة وقيم المنظمة؛

التركيز على العملاء الذين من أجلهم أنشئت المنظمة بالتعاون معهم ومع الموردين

- توجيه العمليات، فكل عمل يتم تنفيذه ينتج منه بعض الخدمات تكون متداخلة وظيفيا وبحاجة للتوجيه والتنسيق

- المشاركة والتفويض فكل الموظفين معنيون بمسائل التميز، ويتم التركيز على التطوير الذاتي، التطوير والتعلم المستمر، وتقديم إسهامات للمجتمع المحلي.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية المتميزة من خلال أنها تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات والتي تحدها ثقافة المنظمة وتدريبهم وتكافؤهم عليها، وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير، كذلك الثقافة التنظيمية تعتبر عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق وتستهيوي المبدعين وتكافئ التطوير والتميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.³

كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز التميز التنظيمي وتؤدي وظائف فعالة في تحقيق التكامل بين الأفراد، ويمكن إيجاز أهم وظائف ثقافة المنظمة المتميزة في النقاط التالية:⁴

¹مها احمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية، الطبعة الأولى مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2018، ص49.

²مها احمد القرزعي، المرجع نفسه، ص50.

³سيد محمد جاد، إدارة الابداع والتميز التنافسي، القاهرة، 2013، ص71-72.

⁴سيد محمد جاد، المرجع نفسه. ص70-71.

- 1- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، وتعمل بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم البعض؛
- 2 -تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛
- 3- تعزيز استقرار النظام تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد.

المطلب الخامس: تميز الهيكل التنظيمي.

- ان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن صورة لهيكل المنظمة، حيث يعبر عن النظامي الرسمي للعلاقات السلطوية والمهام التي تتحكم في أساليب تعاون المرؤوسين، ويسهل الهيكل التنظيمي المرن التجارب بين المرؤوسين من خلال توفير قدر من الاستقلالية لهم، فيما يعمل الجامد عكس ذلك تماما.
- ويمتلك الهيكل التنظيمي المتميز مجموعة من الخصائص والمواصفات والتي من خلالها نحكم على تميزه ويمكن عرضها كما يلي:¹
- يمتاز بدرجة كبيرة من المرونة وسهولة توافر وتدفق المعلومات.
 - يساعد على تحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة والمستويات الإدارية ويحقق سهولة وسرعة الاتصالات بين جميع الأقسام.
 - يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات ويساعد على تشكيل فرق عمل محترفة.
 - يقوم على نظام رقابة مالية وإدارية دقيق ومحكم لا اعتبارات شخصية فيه.
 - يساعد على الأداء الجيد وتدريب العاملين لزيادة خبراتهم وقدراتهم الإدارية.
 - يساعد على توفير كوادر بشرية قيادية ذات كفاءات متميزة.
 - يتأقلم مع البيئة المحيطة ويساعد في سرعة حل المشكلات التي تعترض المنظمة.
 - يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد والمعدات المختلفة.

¹لنور بنت فؤاد منشى، مرجع سابق، ص28-29.

-يساهم في تخفيض التكاليف واختصار الوقت والجهد والسرعة في انجاز المهام.

مما سبق يمكننا القول ان إيجاد بيئة مناسبة تساعد في نجاح المنظمة في بناء هيكل تنظيمي متميز، من اجل الوصول الى أهدافها، وفي حالة لم يتم بناء هيكل تنظيمي متميز ستسير العمليات التنظيمية بشكل عشوائي مما لا يساعد في نجاحها للوصول الى أهدافها وتميزها.

المبحث الثالث: متطلبات ونماذج ومراحل تطبيق التميز التنظيمي.

من خلال عناصر هذا المبحث سنتطرق الى ذكر كل ما يشمل التميز التنظيمي من متطلبات ومراحل التطبيق وكذا بعض من نماذجه

المطلب الاول: متطلبات ومراحل تطبيق التميز التنظيمي.

فيما يلي سيتم التفصيل في عنصرين مهمين حيث لا يمكن إتمام إجراءات التميز التنظيمي دون المرور عليهما وهما على النحو الآتي:

اولاً: متطلبات التميز التنظيمي: يشكل التميز التنظيمي اطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المؤسسات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

تبلغ المؤسسة التميز إذا توفر لديها ما يلي¹:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الافراد اثناء العمل.

بينما يرى "بوسالم" ان للتميز التنظيمي مجموعة من المتطلبات ذكر منها²:

- القيادة: تعتبر القيادة هي الداعم الرئيسي والمتطلب الأول للوصول الى التميز التنظيمي، ويظهر ذلك من خلال سلوكهم وتشجيعهم لموظفيهم سعياً الى تحقيق التميز التنظيمي.

- التميز المستمد من الزبائن: يعد الزبون هو مصدر الحكم على تميز الخدمات ونوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ بهم.

¹أبودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول الابداع والتغير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، البلدية، ماي 2010، ص5.

²أبويكر بوسالم، مرجع سابق، ص67-68.

الفصل الأول.....الإطار النظري للتميز التنظيمي

-التوجه الاستراتيجي: يكتسي التوجه الاستراتيجي أهمية كبيرة في المنظمة، وهذا من خلال تباني خطط التطوير والتنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل اجزاء المنظمة.

-التعلم والتحسين المستمر: يعد التعلم والتحسين المستمرين عنصرين حاسمين في الوصول الى التميز، حيث يسهمان في توفير بيئة مناسبة للإبداع والابتكار من خلال تنمية مستوى المعرفة.

- التركيز على الافراد: ان نجاح المنظمة يعتمد اعتمادا كبيرا على مهارات الابتكار والابداع لدى موظفيها، فمقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال ثقافة تدعمها الثقة والتمكين في المنظمة.

-تطوير الشراكات: يعتبر وضع استراتيجية متبادلة ذات منفعة مشتركة طويلة الاجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، بما في ذلك العملاء والموردون ومنظمات التعليم فتقديم قيمة مستديمة للشركاء يحقق نجاح الشركة على المدى الطويل.

-الإدارة بالحقائق: ان وصول المنظمات الى التميز التنظيمي يجب ان يستند على أساس الحقائق الفعلية في تصميم العمليات والقياس الموضوعي للنتائج، ويكون تحسين العمليات على أساس التغذية الراجعة من العميل والتغذية الراجعة من العمليات ذاتها.

-توجيه النتائج: يعتبر تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة جزءا مهما ومحوريا لوضع الاستراتيجيات الناجحة، فالتميز يهتم بخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، بما في ذلك العملاء، والموظفون، والموردون، والشركاء، والجمهور، والمجتمع ككل.

-المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية المجتمعية، في السلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.

من خلال ما سبق يمكن حصر متطلبات التميز التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: متطلبات التميز التنظيمي



المصدر: بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسير وتميز منظمات الاعمال،

الملتقى الدولي حول الابداع في المؤسسة الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، ماي 2010، ص7.

الفرع الثاني: مراحل التميز التنظيمي: تمر رحلة التميز التنظيمي بثلاث مراحل منفصلة هي¹:

1. إحكام السيطرة على المنظمة: وفي هذه المرحلة يكون من الضروري إرساء التحكميات الإدارية والعملية الأساسية في المنظمة والتي توفر حالة مناسبة وثابتة من العمل، وتتطلب هذه المرحلة تحديد السياسات والإجراءات وأنظمة الجودة، والعمل على تقليل الفجوة في أداء عمل المنظمة.
2. بناء أفضل الممارسات: بعد ترسيخ التحكم في المنظمة، يتم اتباع التقنيات الملائمة لتحديد وتبني أفضل الممارسات باستخدام المعايير وأسلوب التقييم الذاتي الداخلي
3. تقديم نتائج ذات مستوى مميز: بعد إنشاء أساس للتميز بناء على أفضل الممارسات، يتم تحقيق أفضل نتائج للعمل، وهذا يتطلب عمل تقييم ذاتي ومراجعة للعمليات بالمنظمة.

يتضح مما سبق أن رحلة التميز عملية تغيير متعددة الأبعاد تبدأ بتقييم الوضع الراهن، ووضع اقتراحات للتحسين بعد تحديد فجوات الأداء، ثم تنفيذ هذه الخطط وصولاً إلى التميز.

ولابد من التأكيد على أن رحلة التميز ليس لها بداية ولا نهاية، وإنما هي عملية شاملة مستمرة لا تتوقف عند حد معين حتى يمكن الاحتفاظ بالتميز على المدى البعيد.

المطلب الثاني: دوافع ومعوقات التميز التنظيمي.

تتمة لما سبق في المطلب الأول سنقوم بعرض وذكر دوافع ومعوقات التميز التنظيمي من خلال تقسيمها الى عنصرين على النحو التالي:

أولاً: دوافع التميز التنظيمي: يجمع العديد من الباحثين ان هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الاعمال الى تبني مدخل التميز التنظيمي، خصوصا في ظل التحديات والتهديدات الحالية التي تراهن مستقبل النجاح التنظيمي لمنظمات الاعمال، ولعل من اهم دوافع التميز التنظيمي ما يلي²:

✓ التغيير ثابت وسريع: من منطلق كون "الثابت الوحيد هو الحاجة الى التغيير"، نجد ان من اهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن قضية التغيير والمتسارع الذي يشوب بيئة الاعمال التي تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدثه، في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بيها وهذا من اجل ضمان الاستقرار، فلا استقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير، بل التلاؤم مع الظروف والأوضاع

¹ L. J. Porter and S. J. Tanner. OP. Cit.pp14/15

² عادل زايد، الأداء التنظيمي مرجع سابق، ص6.

المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في حاضرها ومستقبلها.

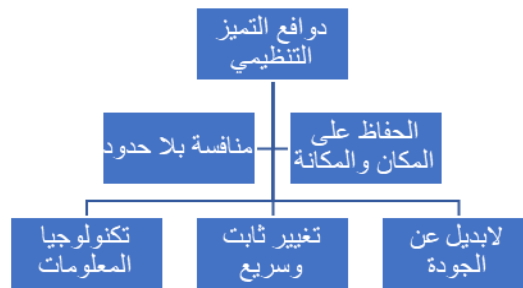
✓ المنافسة بلا حدود: بصفة عامة يمكن القوا بان الفكر الإداري الحديث، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن ان تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها انها "منافسة بلا حدود" التي جاءت كأحد مفرزات العولمة التي قضت على الحواجز وجعلت من السوق يكتسي الطابع العالمي واجبرت منظمات الاعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة، وفي ظل هذه الضغوطات المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم تعد صناعة التميز خيارا بل على المنظمة ان تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها وتنال رضا وولاء المجموعات الخارجية.

✓ الحفاظ على المكان والمكانة: السعي نحو تحقيق التميز يضمن للمنظمة مكانتها السوقية اذ ان التميز افي الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين.

✓ لا بديل عن الجودة: في ظل سعي المنظمات نحو تحقيق التميز التنظيمي، تحول التوجه النظمي نحو تبني مدخل الجودة، فالمنظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة، فلا بد لها من تركيز الاهتمام على ابعاد التميز المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة)، واعتبارها أحد المدخلات التي تدفع المنظمات الى الوصول الى التميز التنظيمي.

✓ تكنولوجيا المعلومات: ان التطور السريع في وسائل وتكنولوجيا المعلومات اشكالها المختلفة جعلت عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والخبرات وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات، من خلال متابعة المهام واجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها بما يضمن في الخير تحقيق التميز التنظيمي.

الشكل رقم (02): دوافع التميز التنظيمي



المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل، ص7.

ثانياً: معيقات التميز التنظيمي: يعتبر التميز التنظيمي الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها إلا أنه توجد العديد من المعوقات والعقبات تعترض طريقها، ومن أهم المعوقات التي وردت في بعض دراسة الباحثين ما يلي:

ذكرت "زيني" المعوقات كالآتي¹:

- ✓ عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية، فتعيين الموظفين يكون في بعض الأحيان تبعاً لتوجيهاتهم السياسية مما يقف عائقاً أمام فرص التميز.
- ✓ عجز قوانين وأنظمة المنظمة، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز وحمايته، فبالرغم من ضرورة الموازنة بين متطلبات الإنجاز، والالتزام بالتشريعات والأنظمة هناك حاجة ماسة لأن يبني التميز على أساس ديمقراطي يعزز من مفهوم المشاركة.
- ✓ تدني مستوى النظام حيث تتبنى بعض المنظمات نظاماً هزئياً تسوده الأعمال الروتينية ويقف عائقاً لروح المبادرة ولسلوكيات الموظفين، فضلاً عن عدم توفيره للأدوات اللازمة للعمل.
- ✓ ابتعاد المنظمات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولوياتها فالموظفون في هذه المنظمات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ودائمة يغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل، وينعكس سلباً على التميز في الأداء.
- ✓ قدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه إلى تعديلها، فضلاً عن اعتمادها على أسس شخصية وتمييزية، بعيدة عن الموضوعية، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات غير حكومية لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاعهم من أجل خلق الولاء للمنظمة وتقديم مستويات أداء عالية.

أما "هيجان" فقد أضافت المعوقات التالية للتميز التنظيمي²:

- ✓ عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، أو عدم اتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- ✓ التمسك بالأنماط المألوفة.
- ✓ عدم وضوح الرؤية.

¹أفريدة زيني، إدارة الجودة الشاملة كمدل لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد2، العدد13، 2015، ص96.

²الهيجان عبد الرحمن احمد، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة، المجلد34، العدد3، 2002، ص46

فيما تناولت "الزهري" بعض المعوقات الخاصة بالتميز التنظيمي ذكرت منها¹ :

- الخوف من الفشل.
- مقومة التغيير.
- جمود القوانين .
- فقدان التحفيز.
- الاعتياد على الأمور.
- انخفاض الدعم الجماعي.
- تجنب المخاطر.
- الخوف من العقاب في حال الفشل.

بينما حصر بوسالم اهم معيقات التميز التنظيمي فيما يلي²:

- عدم وجود الاستقرار الإداري، خصوصا المدير العام مما يؤدي الى عدم ثبات الأهداف المطلوبة.
 - التركيز على الأهداف قصيرة الاجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة، مع انعدام الاستراتيجية.
 - عدم الاستفادة من نظام المعلومات بطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات بشكل سريع.
 - ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما يتعلق بالإدارة الالكترونية.
 - اهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة.
- من خلال ما سبق نستخلص ان للتميز التنظيمي معيقات تؤثر على المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وهي الوصول الى التميز التنظيمي، ويجب عليها تجنبها او التقليل منها في ظل التغيرات البيئية المحيطة بها، حتى تحافظ على تميزها بين المنافسين.

¹الزهري رندة، الابداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد30، العدد3، 2002، ص46.

²ابوبكر بوسالم، مرجع سابق، ص72.

المطلب الثالث: النموذج الياباني جائزة ديمينج.

في منتصف القرن الثاني من القرن العشرين بدأت الشركات اليابانية في المنافسة بشكل رهيب، حيث تم انشاؤها لنموذج ديمينج من طرف من العلماء والمهندسين، وهو يهتم بتحقيق الجودة والتميز في المؤسسات الصناعية، بحيث تتح جائزة لكل فرد حقق إنجازات مهمة في مجال التميز.

أولاً: معايير نموذج ديمينج: ويشتمل هذا النموذج على أربع مجموعات أساسية، وتتضمن كل

مجموعة على عدد من المعايير، وهي كالتالي:¹

1. مجموعة التوجيه وتشمل معيار (السياسات).
2. مجموعة الدعم وتشمل معايير (التنظيم- المعلومات تنمية الموارد البشرية - توحيد المقاييس)
3. مجموعة التنفيذ وتشمل معايير أنشطة (ضمان الجودة - مراقبة وصيانة الأنشطة - أنشطة التحسين).
4. مجموعة النتائج وتشمل معايير (التأثير - وضع الخطط المستقبلية).
6. كما تقدم هذه الجائزة على ثلاثة مستويات هم (الأفراد اليابانيون المؤسسات اليابانية مؤسسات أخرى من مختلف دول العالم، حيث أصبحت الجائزة على المستوى العالمي عام 1984م.

المطلب الرابع: النموذج الأمريكي.

ان النموذج الأمريكي هو من أبرز النماذج العالمية للتميز التنظيمي، ففي ظل المنافسة اليابانية والاوربية تم إقرار نموذج مالكوم بالدريج لزيادة من المنافسة بعد ان تفوقت كل منهما على نظيرتهم الأمريكية، حيث يعتبر النموذج منهج للتحسين المستمر بهدف الوصول الى نتائج أفضل للمنظمة.

اولاً. نشأة الأنموذج الأمريكي: في عام 1987م وقع الرئيس الأمريكي "رونالد ريغان" على قانون رقم 107-100 ينص على تأسيس جائزة وطنية للجودة تحمل اسم "مالكوم بالدريج وهو وزير التجارة الأسبق والذي كان من كبار المدافعين عن الجودة، وقد أنشأ الكونغرس الأمريكي هذه الجائزة لزيادة الوعي بضرورة تميز الشركات الأمريكية على نظيراتها اليابانية والأوروبية، وقد رصدت لها مبالغ مالية هامة

¹- بدر بن سليمان آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 49-51.

وامتيازات أخرى، وقد تكفل المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بالإشراف على هذه الجائزة، وتديرها الجمعية الأمريكية للجودة (American Society for).¹

ثانيا: معايير النموذج الأمريكي.

- القيادة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الموارد البشرية.
- الزبائن.
- إدارة المعرفة وتحليل المعلومات.
- العمليات.
- النتائج.

ثالثا: اهداف النموذج الأمريكي: يرى رضا المليجي مجموعة من الأهداف التي انشأت الجائزة من اجلها.²

- زيادة اهتمام المنظمات على اختلاف أنشطتها بالجودة على اعتباره انها أحد العناصر المهمة في المنافسة.
- تعميق فهم القادة حول ضرورة فهم إدراك متطلبات التميز.
- حث المنظمات الامريكية على العمل من محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر التجارب الناجحة.
- التأشير على الإنجازات المتميزة ومباركتها.
- تنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات من اجل تنمية الأساليب الإدارية المستندة الى المعلومات والحقائق.

المطلب الخامس: النموذج الأوربي.

انشأت المنظمة الاوربية لإدارة الجودة نموذج التميز الأوربي عام 1991، وذلك من خلال الاستفادة من ايجابيات نموذج بالدريج ونموذج ديمنج، وكذلك اجراء المسح الاجتماعي لألف فرد في أربع عشرة شركة من الشركات الاوربية.

¹لحسن عبد الله باشيوه وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص80.
²رضا المليجي، مرجع سابق، ص210.

ويعرف النموذج الأوربي للتميز بأنه الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة، وتحقيق النتائج ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة التميز إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على مجموعة من الأسس.¹

أولاً: معايير نموذج: يشتمل هذا النموذج على مجموعتين أساسيتين، هما:

الممكنات وتشمل معايير (القيادة - الموارد البشرية - السياسات والاستراتيجيات - الشراكات والموارد - العمليات)

النتائج وتشمل معايير (رضا العاملين - رضا الفئة المستهدفة خدمة المجتمع - نتائج ومؤشرات الأداء).

ويهدف النموذج الأوربي للتميز إلى تحقيق عدة أهداف حسب الطريقة التي تستخدمها المنظمة وعلى وجه الخصوص:²

- استخدام النموذج كمرجعية لتمكين المنظمات من تطوير أهداف ملموسة وقابلة للقياس.
- استخدام النموذج كمرجعية لمساعدة المنظمة من أجل تحديد وفهم الطبيعة النظامية لأعمالها والروابط الرئيسية، وعلاقات السبب والآخر.
- استخدام النموذج كمطلق للتقديم لنيل جائزة التميز.
- استخدام النموذج كأداة لتحسين الأداء الراهن للمنظمة.
- مزايا النموذج.

- التركيز الرسمي على العناصر والمسؤوليات ذات الأولوية.
- سهولة استخدام وتطبيق النموذج في حال تحديد الأهداف من قبل الإدارة.
- أداة لعرض التزام الإدارة بالتحسين المستمر وأداة لبناء صورة قوية للمنظمة.
- إشراك وحفز الأفراد وباقي أصحاب المصلحة.

¹ لحسن عبد الله باشيورة وآخرون، مرجع سابق، ص 68.

² لطفي عبد الوهاب، سناء محمد سليمان، استخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 08، ص 253

خلاصة الفصل: من خلال ما سبق اتضح انه من الضروري للمنظمات العمل وبذل الجهد من اجل الوصول الى التميز التنظيمي وهذا الأخير هو من يساهم في وصولها الى النجاح الدائم وتحقيق أهدافها والتفوق في صراع التنافسية الموجودة.

ومن خلال هذ الفصل الذي تطرقنا فيه الى اساسيات التميز التنظيمي حيث عرفنا التميز التنظيمي ونشاته وأهميته وأهدافه وخصائصه، واهم مبادئه ومقاوماته مع اسسه، بالإضافة الى متطلباته ومراحل تطبيقه، وذكرنا دوافعه ومعيقاته، ثم تعرضنا لأبعاده المتمثلة في تميز القيادة وتميز المرؤوسين، وتميز الهيكل التنظيمي وتميز الاستراتيجية وتميز الثقافة التنظيمية، وتم التعرف على اهم نماذجه نموذج بالدريج الأمريكي، نموذج الياباني، نموذج الأوربي .

الفصل الثاني:

الإطار النظري للأداء المالي

تمهيد:

ان الأداء المالي أحد اهم المفاهيم الهامة بالنسبة للمؤسسة، فهو يعتبر مقياس لنجاح او خسارة الشركة وبالاعتماد عليه تتمكن الشركة من اتخاذ معظم القرارات الاستراتيجية التي من شأنها ان تساعد الشركة في تحسين أدائها والوصول الى أهدافها، وسنحاول من خلال هذ الفصل الى التعرف على الأداء المالي وكيفية تقييمه والعوامل المؤثرة عليه، وذلك من خلال ثلاث مباحث مجسدة على النحو التالي:

المبحث الأول: يتناول اساسيات الأداء المالي من مفعوم الأداء المالي وخطوات تحسينه مع انواعه ومعاييره.

المبحث الثاني: سنتطرق فيه الى اساسيات تقييم الأداء المالي من تعريفه ومنهجية ومتطلبات وخطوات تقييم الأداء المالي وكذا على الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي.

المبحث الثالث: سنتحدث فيه عن مجالات الأداء المالي وماهية العوامل المؤثر عليه مع ذكرها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من مجموع الاداءات الهامة في المؤسسة الاختصاصية، كون هذا الأخير يساهم في مختلف الاداءات المتنوعة في استمرارية المؤسسة، سنتطرق في هذا البحث إلى بعض المفاهيم المقدمة للأداء المالي، وكذا معرفة معايير ومؤشراته إضافة إلى خطوات تحسينه.

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء المالي مع ذكر أهميته؛ بالإضافة إلى بعض من أهدافه
الفرع الأول: تعريف الاداء المالي: اختلفت تعريف الاداء المالي باختلاف الباحثين في هذا المجال؛ حيث سنذكر بعض تعاريفه فيما يلي:

يعرف "محمد محمود الخطيب": «الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات؛ حيث يركّز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة؛ حيث أنّه هو الداعم الأساسي للأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة»¹.

كما يعرفه "عبد الرزاق خضر" على أنه: «الأداة الاستراتيجية التي تمكّن المنظمة من تحديد مستوى الأداء الكلي، والمعبر عن ميادين الأداء المنظمي، الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الفعالية التنظيمية»².
ويُعرفه «دلال حطاب ونور الدين زعبيط» على أنه هو التعبير عن نشاطات الاعمال، باستخدام مقاييس مالية؛ ولذلك فهو الأداة الداعمة لجميع أنشطة المؤسسة، ويؤشّر الأداء المالي من خلال ثلاث زوايا رئيسية هي³:

- التأكيد على الجودة وإدارتها التي تؤدي بدورها إلى زيادة الحصّة السوقية، وتحقيق أداء سوقي أفضل، من خلال زيادة عدد الزبائن.
- التأكد من الاستخدام الأفضل للموجودات وتحسين الكفاءة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف.
- دعم وتطوير الاستراتيجيات وقرارات الاعمال.

¹محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص45.

²عبد الرزاق خضر حسن، علاقة الأداء البيئي بالأداء المالي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد

11، بغداد، 2014، ص17

³دلال حطاب ونور الدين زعبيط، تحليل وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية، جامعة الجزائر، العدد الأول،

2018، ص198

عرف الباحث " ماكيتري " الأداء المالي على أنه: «اختيار التمويل وتحليل كل من رافعة خلق القيمة ومعدل النمو؛ وكذا معدل الأموال المستثمرة»¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بان الأداء المالي هو وصيلة لتعرف على الوضعية المالية للمؤسسة، ومن خلاله يمكن تدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة، وبهذا يحفز يساعد العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل الكثير من الجهد لتحقيق اهداف ونتائج أفضل من النتائج المسجلة مسبقا.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي: ان الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات، واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة. وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:²

- تقييم ربحية المؤسسة ويكمن الغرض منها تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.
- تقييم سيولة المؤسسة وذلك لتحسين قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها.
- تقييم تطوير نشاط المؤسسة والغرض منه هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية واستثماراتها.
- تقييم تطوير توزيعات المؤسسة وذلك من أجل معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح.
- تقييم تطور حجم المؤسسة أن هذا التقييم يزود المؤسسة بمجموعة من الميزات ذات الأبعاد الاقتصادية، بالإضافة إلى أنه يحسن القدرة الكلية لها.

فيما يرى محمود الخطيب أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:³

- تقييم ربحية الشركة
- تقييم سيولة الشركة.
- تقييم تطور نشاط الشركة.
- تقييم مديونية الشركة.
- تقييم تطور توزيعات الشركة

¹ MCKmsey et tom Cope Land. Tin Koller.Jack Murrain; La Stategie de la valeur ; l'involution destreprise en pratique ; organisation ; 2002 ;p269

²دونالد ووترز، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات، الطبعة الأولى، دار فاروق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص: 17.

³محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 47-48.

• تقييم تطور حجم الشركة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي حيث إن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة الشركة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.

الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي: تتمثل أهداف الأداء المالي فيما يلي¹:

أ - **التوازن المالي**: وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لتحقيقه، لأنه يمس الاستقرار المالي للمؤسسة، وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به عبر الفترة المالية.

ب - **نمو المؤسسة**: ويعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها، ولهاذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية كما أن نمو المؤسسة يعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، والاستمرار... الخ.

ج - **الربحية والمردودية**: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات، وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح، وهي بذلك تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه

د - **السيولة وتوازن الهيكل المالي**: تقيس المؤسسة السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة إلى أموال متاحة بسرعة. فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة بالوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات ويقيس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم.

¹محمد فيصل ما يده، أحمد الصالح سباع، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي الجزائر ، العدد الثالث، 2017، ص2.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي لأن التكلفة المالية تلعب دوراً مهماً في تخصيص الأمتل للموارد المالية.

المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء المالي.

تذهب إدارة المؤسسة إلى تحسين أدائها المالي عندما يكون المنجز أقل من المخطط أو وجد التوازن بينهما، حيث أنه تماشياً مع تطورات المحيط تلجأ المؤسسة إلى التحسين المستمر لأدائها المالي الذي يتم بواسطة العنصر البشري ذي المهارة العالية والمحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة، ويعرف التحسين المستمر كمسيرة أو كعملية تقوم بها فرق العمل بهدف تطوير الأداء الشامل للمؤسسة من خلال تحسين الجودة وارضاء الزبائن، وبالتالي ضمان التطور والنجاح على المدى الطويل، وتتمثل مراحل تحسين الأداء المالي فيمايلي¹:

- اتخاذ قرار والتزام الإدارة بتكوين لجنة قيادة وتعيين مسئول عن العملية بوضع إستراتيجية لها.
- التخطيط من خلال تعريف الأهداف، وضع هيكله التحسين والموارد ووضع خطة للتنفيذ.
- التحضير والذي يشمل اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الرقابة، وتحديد الإدارة - النقاط ذات الأولوية في التحسين.
- التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.
- المتابعة والتحسين من خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة، تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين باستمرار.

المطلب الثالث: أنواع ومعايير الأداء المالي.

ان للأداء المالي أنواع ومعايير متمثلة كما يلي.

الفرع الأول: أنواع الاداء المالي: ان للأداء المالي ثلاثة أنواع رئيسية على النحو التالي:²

- الأداء المالي التطوري: يعتمد هذا الأداء على تحليل الوضعية المالية للمؤسسة عبر الزمن، ومقارنتها بدورات مالية مسجلة مسبقاً من أجل الحكم عليها.

¹الهام يحيوي ويلي بوحديد، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد الخامس، 2014، ص 64 - 65.

²اللياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الجزء2، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص42-43.

- الأداء المالي المقارن: يعتمد على تحليل الوضعية المالية للمؤسسة والحكم عليها مقارنة بالوضع المالي للمؤسسات المنافسة لها في نفس المجال.
- الأداء المالي المعياري: يعتبر امتدادا للأداء المالي المقارن، الا انه يركز في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة على معدلات معيارية يتم اختيارها بناء على دراسة شاملة.

الفرع الثاني: معايير الأداء المالي: من المهم تحديد نسب معيارية تستخدم في متابعة تغير النسب المالية للمؤسسة، لأن الحكم على طبيعتها تغيرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين.

أولاً: تعريف وخصائص المعايير تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعايير الغرض حساب مستوى الأداء المحقق والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب النشاط.

1. تعريف المعيار: يعرف المعيار على أنه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة، وقد يأخذ هذا المعيار أشكالاً مختلفة فقد يكون قاعدة قانونية اقتصادية اجتماعية أو سياسية وقد يكون عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات تغذى بمعلومات إحصائية من واقع المؤسسة¹.

2. خصائص المعايير: حتى يكون للمعيار معنى ويكون مقبولاً فإنه لا بد من أن يتصف بالخصائص التالية:²

- أن يتصف المعيار بالواقعية، أي إمكانية تنفيذه على أرض الواقع، وليس بالمثالية التي يتعذر تحقيقها، ولا يتصف بالتواضع فيمكن الوصول إليه بسهولة؛
- أن يتصف المعيار بالاستقرار النسبي، وان كان هذا لا يمنع من إدخال تعديلات عليه إذا دعت الظروف لذلك بعد إجراء الدراسات اللازمة.
- أن يتصف المعيار بالبساطة والوضوح وسهولة التركيب وألا يحمل أكثر من معنى.

ثانياً) أنواع المعايير: تتوزع المعايير المستخدمة بين الأنواع التالية:

1. المعايير المطلقة: وهي المعايير السائدة والمتعارف عليها في حقل التحليل المالي، والتي يمكن استخدامها بغض النظر عن نوع المنشأة ونوع الصناعة والظروف السائدة وتعتبر من أضعف

¹مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 57 .

²فيصل محمود التراورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 250

المعايير المستخدمة، من الأمثلة عليها المعايير المستخدمة في قياس السيولة مثل نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة¹.

2. **المعايير الصناعية:** وهذه المعايير تعتمد على المؤشرات التي يتفق عليها من قبل الشركات التي تعمل داخل الصناعة الواحدة، والمتمثلة عادة في النشاط حيث تقوم معظم الشركات في العالم إن لم يكن كلها بوضع معايير ومؤشرات أو نسب يمكن من خلالها الحكم على وضع الشركة أو مقارنة الوضع الحقيقي للشركة مع هذه المعايير ومن ثم يطلق عليها المعايير الصناعية².

3. **المعايير التاريخية:** وهي المعايير المستقاة من فعاليات المنشأة ذاتها للسنوات السابقة، ولذلك فإنها تساعد في قياس مدى التطور أو التراجع الذي حدث في نشاط المنشأة، وهي في الوقت الذي تأخذ واقع حال المنشأة وطبيعة الخصائص التي تميزها باستمرار والذي يشير إلى وضع الصناعات المماثلة³.

4. **المعايير المستهدفة:** هذه المعايير تعتمد على نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات، كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المحققة فعلا لحقبة زمنية ماضية، ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية لها⁴.

¹سيد عطا الله، التدريب المحاسبي والمالي، دار النشر والتوزيع عمان، 2012، ص213.

²عبد الستار الصياح وسعود العامري، الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 203، ص: 54.

³محمد إبراهيم عبد الرحيم اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008، ص: 135

⁴محمد طرشي وصفية يخلف أهمية مراقبة التسيير كألية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة البليدة 2، البليدة، ص: 11.

المبحث الثاني: اساسيات ومراحل تقييم الأداء المالي.

لقد تطور تقييم الأداء المالي واتسعت مجالات استخدامه، حيث أصبح أحد أهم العمليات الإدارية والاستراتيجية في نظر معظم المؤسسات، وهذا يسلط الضوء على المفاهيم الأولية لتقييم الاداء المالي من خلال مايلي:

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم تقييم الأداء المالي من خلال الفروع التالية.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي: يعرف تقييم الأداء بانه: «وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من ان النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة»¹.

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه " جزء من العمل الإداري المتواصل والمتضمن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة، بهدف التأكد من استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية طبقا للمعايير الفنية والاقتصادية المحددة."²

ويقصد بالفعالية درجة تحقيق الأهداف، وتقاس من خلال العلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المقدرة، فكلما زادت مساهمة المخرجات في تحقيق الأهداف كانت المؤسسة أكثر فعالية، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة.³

وتجدر الإشارة أنه لا يمكن الحكم على المؤسسة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إذا كلفها ذلك الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، كذلك بالنسبة للمؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة.⁴

¹فرحات طالب وإيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء لمالية الاستراتيجية للمصارف، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص75.

² Michel Gervais, Contrôle de gestion, Paris, Edition Economica, 1997, P 104.

³عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص03.

⁴صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي والاستراتيجية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة تحويل الخشب والحديد، مذكرة شهادة الماجيستر، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص82.

من خلال التعريف السابقة يمكن القول ان تقييم الأداء المالي هو عبارة عن مجموعة من المقاييس او خطة عمل تخضع لمعايير محددة مسبقا لقياس كفاءة وفعالية العمليات المالية في المؤسسة، من اجل الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي: ان لتقييم الأداء أهمية خاصة في كل المؤسسات بل لكل المجتمعات، لما تساعده من تحسين في نتائج وتحقيق للأهداف، وتتمثل أهميته في¹:

- أنه يساعد توجيه الإدارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الاشراف.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة مما يؤدي الى تحسين أدائها، ومساعدة المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم
- على المستوى المالي، فإن تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبها من مخاطر، بالإضافة الى توزيعات الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للمؤسسة، باعتبار ان اهداف الإدارة المالية هو تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة والمحافظة على سيولة المؤسسة لحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق العائد المناسب على الاستثمار.
- يظهر مدى اسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- الكشف عن التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى، ومكانيا بالمؤسسات المماثلة الأخرى
- يساعد في وضع نظام سليم للحوافز والكفاءات وهو ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

كما تكمن عناصر أهميته فيما يلي:²

✓ تمكين الشركة من الاستغلال الأمثل لمواردها.

¹ نفيسة حجاج، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي ، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص18-19.

²ضويفي حمزة، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2015، ص123.

- ✓ اكتشاف الانحرافات لكل الأنشطة في الشركة، حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها.
- ✓ يساعد الشركة على التحقق من القيام بوظائفها على أحسن وجه.
- ✓ المساعدة على اتخاذ القرارات لاسيما الاستراتيجية منها.
- ✓ تحديد سبيل لتطوير الشركة بالقضاء على نقاط ضعفها.

الفرع الثالث: اهداف تقييم الأداء المالي: هناك أهداف رئيسية لعملية تقييم الأداء المالي المؤسسة يمكن إظهارها كالآتي:¹

- العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية.
- التأكد المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
- تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاية.
- تخفيض معدل ومخاطر الأخطار عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- توحيد الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقيق عائد أكبر بتكاليف أقل وبنوعية أجود.
- التأكد من سيرورة التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا لأهداف المرسومة مسبقا.
- تقديم تصور عاما للإدارة العليا في البلاد عن أداء الأنشطة المختلفة في الاقتصاد الوطني وهذا ما يمكنها من إجراء مراجعة شاملة تساعد على الارتقاء بالمؤسسة الاقتصادية نحو الأفضل.

¹فرحات طالب، مرجع سابق، ص 28.

المطلب الثاني: متطلبات ومراحل تقييم الأداء المالي.

لتقييم الأداء المالي يشترط ان تكون لديك متطلبات ومن خلالها تتبع خطوات لتقييمه بشكل الصحيح

الفرع الأول: منهجية عملية تقييم الأداء المالي: تتطلب عملية تقييم الأداء المالي منهجية معينة وهذا يمكن ايجازها بالجوانب التالية:¹

- تحديد الهدف من تقييم الأداء المالي.
- تحديد الأسلوب او الأداة المستخدمة في تقييم الأداء المالي.
- تحديد طبيعة البيانات والمعلومات التي تركز عليها عملية تقييم الأداء المالي.
- تحديد الفترة الزمنية التي يجرى فيها تقييم الأداء المالي.
- تبيان درجة أهمية النتائج التي تتمخض عنها عملية تقييم الأداء المالي، وأثرها عللا مصير ومستقبل المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الثاني: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي: تعتبر عملية جمع المعلومات أول مرحلة من مراحل تقييم الأداء، ويشترط في المعلومات أن تتميز بالمصداقية والشفافية وأن تكون في الوقت المناسب، ولقد تعددت مصادر المعلومات تقييم الأداء المالي، وتنقسم إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية عامة وقطاعية، وأخرى خاصة بالمؤسسة.

1- المصادر الخارجية وتشمل ما يلي:²

- المعلومات والبيانات التي تصدرها هيئات البورصة والمؤسسات المالية ومكاتب السماسرة والتي لها علاقة بمجال نشاط المؤسسة؛

- الصحف اليومية والمجلات المتخصصة والنشرات الاقتصادية التي تصدر عن الهيئات والمؤسسات الحكومية ومراكز الأبحاث

وبهذا تنقسم المعلومات إلى نوعين هما:

أ - **معلومات عامة:** تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثير نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور الاقتصادي... الخ كما تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.¹

¹حسن فلاح حسيني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص192.

²السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص: 84.

ب معلومات قطاعية: تتحصل عليها المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النشرات الاقتصادية للمنظمات الاقتصادية، بحيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها واستخراج نسب قطاعية وبناء عليها يتم إجراء المقارنة.²

2- المصادرالداخلية: تمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق، ويمكن توضيح هذه المصادر كما يلي³:

1 -الميزانية: تقدم مصلحة المحاسبة العامة الى المديرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء، وتعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمّن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

2 جدول حسابات النتائج: يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة، فهو يعد وسيلة جد مهمة للمديرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة ولتحديد مجاميع الحسابات من جهة أخرى.

¹سوس مبارك التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 17.

² – Jossette peyard, Analyse Financière, libraire vubret, 8émédition, paris, 1990, P : 10-11

³عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، 2000-2002، ص39.

الجدول رقم (01): قراءة الميزانية

القراءة الاقتصادية	الأصول=الاستعمالات	الخصوم = الموارد
القراءة القانونية	الأصول = الممتلكات (وجود حق الملكية)	الخصوم: مجموعة من التزامات المؤسسة الأموال الخاصة (التزامات نحو المساهمين) الديون (التزامات نحو الغير)
القراءة المالية	الأصول: مجموع الاستثمارات التي هي بحوزة المؤسسة	الخصوم= الأموال الخاصة: ما للمؤسسة من محاسبيا الديون: ما على المؤسسة

المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، 2000-2002، ص41.

- جدول تدفقات الخزينة

يعرف تدفق الخزينة كحركة إدخال أو إخراج السيولة، كما يمكن اعتباره كأحد الأسس المالية، بما أن كل سند مالي يقيم من خلال تدفق الخزينة الناتج عن هذا السند.¹

- جدول تغيرات الأموال الخاصة

هو عبارة عن قائمة توضح مقدار الزيادة أو النقص الذي طرأ على رصيد حقوق الملكية خلال فترة ما.²

- الملاحق الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، هدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر. يجب

¹ خميسي شيجة التسيير المالي للمؤسسة دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2013، ص: 160
² أحمد صلاح العطية، مبادئ المحاسبة المالية نظام المعلومات الخدمة لمتخذي القرارات الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 37

على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها، وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات¹:

- معلومات مكتمة أو رقمية موجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- معلومات غير رقمية تتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء المالي: تمر عملية تقييم الأداء المالي بعدة مراحل يمكن إيجازها فيما يلي:

1- جمع البيانات والمعلومات الضرورية: تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياتها، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط دون معلومات، ولا يمكن أن تكون هناك رقابة دون معلومات، فالمعلومات شيء ضروري في التسيير، ولكن توفر المعلومات ليس بالشيء الكافي، بل يجب على المؤسسة أن تتحصل عليها بالجودة العالية وفي الأوقات المناسبة، فالمعلومات فضلا عن أهمتها في تقييم الأداء فهي تعد بمختلف أنواعها من الوسائل التي تلجأ إليها المؤسسة لتحسين أدائها الاقتصادي، ويتم احتساب النسب والمعايير المطلوبة باستخدام تلك البيانات والمعلومات.²

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

3- اختيار طريقة التقييم الصحيحة: يتم خلال هذه المرحلة تحديد الطريقة التي سيتم استخدامها في تقييم الأداء، ويتوقف اختيار أسلوب معين على عدة عوامل: خصائص الشركة، وأهداف المشتريين وأفق الاستثمار، كما يعتمد هذا الخيار أيضا على توافر البيانات أو ظروف السوق في وقت التقييم.

4- وضع خطة عمل من الناحية النظرية، فإن أسلوب الاكتوارية عادة ما يكون هو الأنسب لأنه يفترض أن قيمة الشركة تساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية الناتجة عن أنشطتها، ولكن هذا الأسلوب يتطلب خطة عمل لتطوير وتقييم كمية من إمكانيات التفاعل في حالة من الاندماج مع مجموعة أخرى، وتستند

¹- ناصر دادن عدون، ونواصر فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق الجزائر، 1991، ص: 75.

² Humber Lescar, Elisabeth Iassa, Gestion de l'information, édition Litec, 1995, P : 20

خطة العمل على عدد من الافتراضات المتعلقة بالتغيرات في التدفق النقدي، زيادة احتياجات رأس المال العامل أو الإنفاق الاستثماري.

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

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

7- **النتائج وتحديد الانحرافات والمسؤوليات** بعد القيام بعملية تحديد القيم وحصرها يبقى معرفة القيم التي لا تتوافق والمعايير الموضوعية وتحديد حجم انحرافها عن المعيار وتحديد المسؤول عن وقوع هذه الانحرافات يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي وفق المخطط الموالي¹.

الفرع الرابع: متطلبات تقييم الأداء المالي: تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الرفع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة والشفافية، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه المتطلبات تذكر ما يلي:²

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية واضحا، تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها، لتحديد مسؤولياتهم عن النتائج المالية المحققة.

- أن تكون أهداف الخطة المالية بينة وواضحة وواقعية قابلة للتنفيذ، وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة الاقتصادية لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ.

- أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية مقيما للأداء المالي يكون متفهما لدوره قادرا على القيام بهذه العملية بشكل صحيح.

- أن يتوفر للمؤسسة الاقتصادية نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير المالية اللازمة لتقييم الأداء المالي، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة. أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية من طرف الإدارة المالية لمسار عملية تقييم الأداء المالي، واضحة ومنظمة ومتناسقة.

¹ Aminata Fall, Evaluation de la performance financière d'une entreprise, cas de la sar, centre Africain d'études supérieure en gestion, avril 2014, p p 42-43

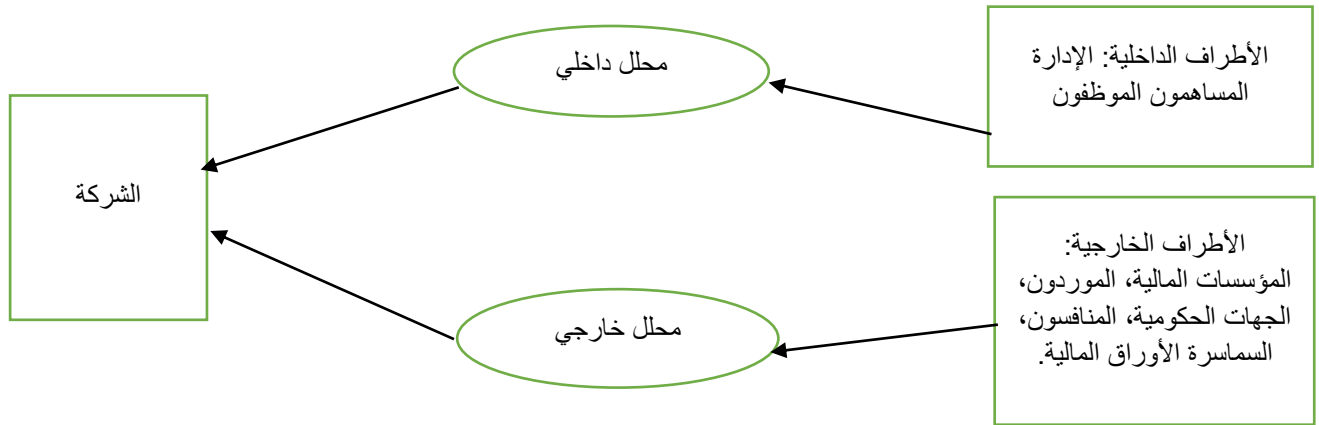
²مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 42 43.

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية أو كانت ايجابية أو سلبية، بحيث يحقق هذا النظام رابطا متينا بين الأهداف المنجزة فعلا وبين المخطط منها.

المطلب الثالث: الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي

الشكل المولي يوضح الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي

الشكل رقم (03): الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي



المصدر: زوليخة بلعطار، اثار ادراج الشركات في البورصة على أدائها المالي، مذكرة شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2015، ص82.

هناك مجموعة من الاطراف تقوم او تطلب تقييم الاداء المالي وذلك لاستعماله في اغراض مختلفة ولاتخاذ قرارات مختلفة مبنية على تلك المعلومات، ومن هذه الاطراف نذكر ما يلي¹:

- 1) **المستثمرون:** يهتم المساهم او صاحب المؤسسة الفردية كثيرا بالعائد على راس المال المستثمر، القيمة المضافة والمخاطر المتعلقة بالاستثمار في المؤسسة، ومن خلال تقييم تلك الجوانب، يتخذ قراره بشأن الاحتفاظ او التخلي عن الاسهم التي يمتلكها.
- 2) **ادارة المؤسسة:** يعتبر تقييم الاداء المالي من اهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نشاط المؤسسة والتوصل الى نتائج الاعمال، وهذا التقييم يتم عرضه على اصحاب حقوق الملكية أو الجمعية العامة، بحيث يظهر هذا التقييم مدى كفاءة الادارة في اجاء وظيفتها

¹خضار عبد الرحمان، "تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وآفاق تطويره"، دراسة حالة مؤسسة بلاست أفريك غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 49-51.

- (3) **الدائنون:** الدائن هو الشخص المكتتب في سندات المؤسسة أو المحتمل شراؤه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو بصدد إقراض المؤسسة، وقد يكون الدائن بنكا أو مؤسسة مالية، وتختلف وجهة نظر الدائنين باختلاف مدة القرض.
- (4) **الموردون** يمنح الموردون اجالا لاستقاء حقوقهم من عملائهم ولاكن قبل ذلك يتم التأكد. من استقرار الأوضاع المالية وسلامة المركز المالي عندهم، ويتم اتخاذ قرار المنح من عدمه او التخفيض فيه على ضوء ذلك، ويستفيد الموردون من البيانات التي ينشرها العملاء في التحقق ما إذا كانت الأجل التي يمنحها لعملائه مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون الآخرون.
- (5) **العملاء:** يتطلع العملاء للحصول على أفضل الشروط لأداء التزاماتهم اتجاه الموردين، ومن خلال المعلومات التي ينشرها المورد يمكن للعميل معرفة ما ان كانت الأجل التي يحصل عليها مماثلة او أفضلما يحصل عليه الآخرون، ويتم معرفة ذلك من خلال حساب متوسط اجال الموردين باستخدام القوائم المالية.
- (6) **الهيئات الحكومية:** تقوم الهيئات الحكومية ممثلة في ادارة الضرائب والمصالح الآخري بمراقبة النشاط الاقتصادي وتحصيل الضرائب المفروضة من المؤسسات الاقتصادية، لذلك يمكن القول ان اهتمام الهيئات الحكومية بتقييم الاداء المالي ذو دواعي رقابية وضريبية بالإضافة الى اهداف آخري مثل مراقبة الاسعار، احصاء النشاطات ... الخ.
- (7) **جهات أخرى:** هناك جهات آخري مهتمة بتقييم الاداء المالي للمؤسسة مثل الافراد والجهات المتعاملة في سوق الاوراق المالية حيث تقوم بدراسة وتحليل التغيرات السريعة في الاسعار من اجل متابعة توظيفاتها في السوق المالية.
- ومن هنا فان اهتمامهم بتقييم الاداء المالي سيركز على معرفة القيمة الحالية للأصول الثابتة، الربحية، كفايتها في تغطية ال فوائد السنوية، أي ان اهتمامهم بالأداء المالي سيركز على رأس المال العامل والمركز النقدي والسيولة في المؤسسة.

المبحث الثالث: مجالات الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه.

من خلال هذا المطلب سنلقي الضوء على عدد من الموضوعات التي ترتبط مع بعضها البعض لتشكيل بمجموعها فكرة عن مجالات الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: مجالات الأداء المالي.

يمكن حصر مجالات الأداء المالي في بعض النقاط كما يلي¹:

- **الربحية:** هناك مؤشرات عديدة لقياس هذا المجال ممثلة في نسب الربحية، والتي تقيس فعالية الإدارة في توليد الأرباح وتستخدم أيضا للحكم على كيفية كفاءة استخدام المؤسسة لمجهوداتها، ومن أهم النسب هامش الربح الإجمالي وهامش الربح التشغيلي وهامش الربح الصافي والعائد على الاستثمارات والعائد على حق الملكية.
- **المركز السوقي:** وتتمثل في الحصة السوقية التي تشير إلى نسبة حجم الأعمال المتوفرة لكل سلعة أو خدمة.
- **الإنتاجية:** وتعني العلاقة بين مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياساً لمدى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد وطاقت مادية وبشرية متاحة للمؤسسة بما يكفل لها تحقيق أهدافها.
- **قيادة المنتجات:** وتتمثل في قيام الإدارة الرئيسية بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها.
- **تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:** ويعتبر أحد مجالات الأداء المهمة بالمؤسسات ويتم قياسه عن طريق تجميع تقارير متنوعة لتقويم الأسلوب التي تتبعه المؤسسة لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة كما يتم قياسه عن طريق استقصاءات الأفراد وعن طريق الغياب ودوران العمل.
- **المسؤولية العامة:** وفي هذا المجال تضع المؤسسة مقاييس تتلاءم مع طبيعتها ومحيطها بهدف رسم مدى نجاحها في تحمل مسؤوليتها نحو العاملين والموردين والمجتمع والبيئة.
- **الموازنة بين أهداف المدى القصير والمدى الطويل:** وهنا تقوم المؤسسة بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية، للتأكد من أن الأهداف لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار الاقتصادي في المستقبل.

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر حسين شنتي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 22 23 نوفمبر 2011، ص 238.

المطلب الثاني: ماهية العوامل المؤثرة على الأداء المالي وأنواعه

من أجل الرفع الأداء المالي «قيمة الأسهم» وما يتمخض عنها من رفع قيمة الشركة السوقية، أو خفضها يتطلب الاستخدام الأمثل للموارد والقدرة على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة، مما سيؤدي بالتالي إلى رفع كفاءة الأداء المالي¹.

وهناك عوامل عديدة تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات وبدرجات متفاوتة، وتقسم تلك العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين وهما²:

1-العوامل الخارجية: ويقصد بها مجموعة العوامل والمتغيرات من خارج المنشأة وتؤثر عليها، والتي يصعب السيطرة عليها والتحكم في مجراها، وعلى إدارة المنشأة التكيف مع تلك العوامل، وتشمل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها.

2-العوامل الداخلية: وهي تلك العوامل التي تقع في نطاق المنشأة وتستطيع التحكم بها وتغييرها وترتبط في أغلب الأحيان بالجوانب التنظيمية والإدارية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

أولاً: العوامل الخارجية: تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم من طرف المؤسسة وعليه فإن أثارها قد تكون في شكل فرص أو تهديدات، كما تصنف العوامل الخارجية إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية.

1. **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة،

الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي،الخ³

2. **العوامل الاجتماعية:** تتضمن العوامل الاجتماعية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والفكرية

لبينة المؤسسة، وتتمثل في العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف

مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات⁴.

3. **العوامل السياسية والقانونية:** تتمثل هذه العوامل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة مثل

طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين الخ، وتشكل هذه

¹احمد دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف - والإدارة المنهل للتوزيع، عمان، 2014، ص 204

²محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 206.

³ 'Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise Edition Sirey Pierre ragerons, la Gestion Be. Paris, France, 1990, P: 16

⁴Moderne: Théorie et Cas. Gaetanmorinediteur, Quebec, canada, 1993, P:38

العوامل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

4. **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة

ثانيا: العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

1- الحجم: يقصد بالحجم تصنيف المؤسسة إلى مؤسسة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة سلبا أو إيجابا، فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسة حيث أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة، أما ما ينعكس إيجابا فهو من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد معه عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة.¹

2- عمر المؤسسة: يقصد بعمر المؤسسة عدد السنوات التي مرت منذ تأسيسها، وفيما يخص أثر عمر المؤسسة على الأداء المالي، فيمكن القول أن المؤسسات التي لها عمر قد تتفوق على المؤسسات الجديدة، ويمكن أن يعود ذلك إلى عدد من العوامل فمن ناحية أن قدم المؤسسة يبعث لدى الأفراد شعور بالطمأنينة عند التعامل معها وذلك اعتبارا منهم أنه إن لم تتمتع بإدارة جيدة لما بقيت في السوق، ومن ناحية أخرى إن الشركات غالبا تستهلك أغلب أصولها ومصاريف تأسيسها في السنوات الأولى لإنشائها، مما يجعلها تتحمل مصاريف أقل في السنوات الأخرى.²

3- التخطيط: بعد وضع منهجية قيادية تمكن للشركة من بلوغ الأهداف المسطرة والمرجوة³، وذلك عن طريق التخطيط الجيد على جميع المستويات، وإعداد إستراتيجية واضحة لجميع الجوانب المادية والبشرية، فالأولى تكون عن طريق التخطيط الجيد من أجل الحصول على الموارد المالية اللازمة بأقل تكلفة، مع الاستخدام الأمثل والتنبؤ بما يمكن أن يحدث في المستقبل، وتؤثر الخطط والإستراتيجية المتبعة على العوائد المستقبلية

¹محمود الخطيب، مرجع سابق، ص51.

²حسن رفاء ومنى بيطار **العوامل المؤثرة في الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة العاملة في سورية** مجلة البحوث

الاقتصادية والمالية، جامعة تشرين سورية العدد 02 ديسمبر 2020، ص 163 164

³سلطان سعود السجان، **تقييم الشركات**، طبعة 01، دار الكنوز العلمية للنشر، عمان، ص 357

للشركات¹.

لهذه الموارد قصد تحقيق أعلى عوائد بأقل مخاطرة والذي يتطلب الخبرة الكافية والقدرة على التحليل أما الثانية المتمثلة في إعداد إستراتيجية واضحة لجميع الجوانب المادية والبشرية فتكون عن طريق التسيير الجيد للعنصر البشري وتقييم الكفاءة بإتباع سياسات المكافأة والتحفيز، الابتكار والإبداع، الولاء المؤسساتي، تحديد المهام، وضع برامج التكوين والتأهيل، وتؤثر الخطط التي تعدها الإدارة على العوائد المستقبلية التي يمكن أن تحققها الشركة، ما يستوجب وضع خطط تترجم الأهداف المسطرة².

كما يجب أن تتبع عملية التخطيط بنظام الرقابة الداخلية الذي يعرف على انه مجموعة الإجراءات والوسائل المستعملة داخل الهيئات الإدارية، من اجل تحديد النهام وفصل المسؤوليات للتأكد من مدى احترام السياسة الإدارية المرسومة، ويظهر أثر الرقابة الداخلية على الأداء لمالي في الدور الذي يلعبه في اكتشاف النقائص والأخطاء والمخالفات، فهو يوفر نظام معلومات جيد وملائم استخدمى الإدارة من اجل مساعدتهم في اتخاذ القرارات المناسبة، وتتم عملية الرقابة الداخلية من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات المتمثلة في³:

إعداد منهج: أي تحديد المعايير التي يجب الاعتماد عليها والتي تكون حسب النشاط.

الرقابة: وذلك عن طريق المقارنة بين المعايير المعتمدة في مرحلة التخطيط ونتائج التنفيذ.

الحكم: أي تقييم الأداء من خلال تحديد الانحرافات والأسباب الداخلية والخارجية.

العلاج: من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة بخصوص الانحرافات التي تم اكتشافها خلال العملية السابقة.

4-الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات⁴، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الادارية هي الوظائف الادارية في الشركات، والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الادارية في الشركات.

¹ Jean Francois Bousquet, " la performance globale de l'entreprise",Ed1, organisation,Paris, 2013,p168.

²ابراهيم بن داود الرقابة الداخلية على النفقات العامة، دار الكتاب الجديد، مصر 2010، ص 128.
³ اسرائيل جوزيف كحالة ورضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية رقابية والبيات، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006، ص 16.

⁴ مؤيد السالم ونازم ملكاوي " أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية"، دراسات العلوم الادارية، المجلد 31 العدد 1، 2004، ص 23

واما التمايزالاقفي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروعوالموظفين¹

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة الى تسهيل تحديد الادوار للأفراد في الشركات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.²

5-المناخ التنظيمي: يتمثل في وضوح التنظيم والأسلوب المستخدم في توجيه الأداء، وتنمية العنصر البشري من خلال العمل على إدراك هذا الأخير للمهام الموكلة له، بالإضافة إلى معرفة أهداف الشركة، وهذا ما يتطلب كفاءة إدارية فعالة في تسيير الموارد البشرية المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت المناسب في اتخاذ القرارات وتنفيذها³، ويساعد المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء وكفاءته من خلال إعطاء معلومات لتخذي القرار لرسم صورة لأداء الشركة.⁴

6-الربحية:سنتناول في هذا الجزء مفهوم الربحية ومؤشراتها وأهمية تحقيق الربحية

أ. مفهوم الربحية: إن الربحية هي الهدف الأساسي لجميع منظمات الأعمال، وهي بالتالي أمر ضروري لبقائها واستمرارها، وغاية يتطلب إليها المستثمرون، ومؤشر يهتم به الدائنون عند عامله. مع المنظمة، وهي أيضا أداة مهمة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة بحوزته⁵.

¹محمد الطراونة، "أثر العوامل الداخلية والإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة: دراسة تحليلية"، دراسات العلوم الإدارية)، المجلد 23 العدد 2، 1996، ص 150-151.

²شاكر الخشالي، " العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين الاردنية"، دراسات العلوم الادارية، المجلد 33، العدد 1، 2006، ص 113.

³مؤيد السالم ونازم ملكاوي، اثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات. دراسات العلوم الإدارية، الفيلا 01، العدد 01، 2004، ص 23 .

⁴ Friesenbichler.c, "The affiance of EU Public Administration in helping firms grow", Austrian of economicResearch wife.

⁵فصل الشاورة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 41.

ب. مؤشر الربحية

1- معدل العائد على حق الملكية (ROE) تقيس هذه النسبة كفاءة الشركة في توليد الأرباح من كل وحدة من حقوق المساهمين، ويحسب من العلاقة التالية¹

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \text{صافي الدخل} / \text{حقوق الملكية}$$

2 -معدل العائد على الودائع يدل على قدرة المصرف على المنافسة للحصول على الأموال، ويمكن اعتباره كئمن أو تكلفة جذب الودائع، ويقاس بالعلاقة التالية:²

$$\text{معدل العائد على الودائع} = \text{صافي الدخل} / \text{اجمالي الودائع}$$

3 -معدل العائد على الموجودات يقيس مدى فاعلية الإدارة في استخدام موجودات الشركة، ومدى قدرتها على تحقيق العوائد من الأموال المتاحة من مختلف المصادر التمويلية. وتقاس وفق العلاقة التالية:³

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \text{صافي الدخل} / \text{حقوق الملكية}$$

أهمية تحقيق الربحية: إن تحقيق ربح ملائم أمر مهم جدا للمحافظة على القيمة السوقية لحملة أسهم هذه الشركة أو زيادتها حيث يميل المستثمر إلى التخلص من أسهم الشركات التي لا تحقق أرباحا مقارنة بالشركات المماثلة، والتي تعمل في نفس القطاع ونفس الظروف ومنه تنخفض قيمة أسهم الشركة في السوق المالية فتكون الشركة قد فشلت في تحقيق هدف الربحية، حيث أن زيادة الربحية يمكن أن يكون له

¹ W.R.LASHER, Financial management «A practical approach, Thomson South-Western, 2008, P 44

² Abdel-hameed BASHIR, Rish and Profitabiliy Measures in Islamic Banks «The Case of To Sudanese Banks, Islamic Economic Studies, vol. 6, no,2, may, 1999, P 11

³ سعد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، عمان 2010، ص 89

أثر ايجابي على أسعار الأسهم فالزيادة المتوقعة بنسب الربحية تزيد من التفاؤل بشأن زيادة القيمة السوقية للشركة¹.

7-التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لهذه الأخيرة من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها

وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموافقة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنويع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية².

8- إنتاجية الشركة: سنتناول في هذا الجزء مفهوم الإنتاجية وكذلك أهمية الإنتاجية.

أ. مفهوم الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية مقياس للناتج المحقق من سلع وخدمات منسوبا إلى المدخلات (عمالة ومواد وطاقة وغيرها المستخدمة لإنتاج أو توليد هذا الناتج، وعادة ما يعبر عنها كنسبة المخرجات إلى المدخلات وهي نسبة تقيس كفاءة العمليات خلال فترة القياس. وهي عبارة عن قدرة الشركة على توفير السلع والخدمات المناسبة والمتنوعة لعملاء الشركة، حيث تم قياس هذه المتغير من خلال احتساب معدل دوران الأصول وذلك بقسمة إجمالي المبيعات على إجمالي الأصول، كما موضح في العلاقة التالية³:

$$\text{الإنتاجية} = \text{صافي المبيعات} / \text{اجمالي الأصول}$$

ب. أهمية الإنتاجية: تكمن أهمية الإنتاجية في قوة ارتباطها بالكفاءة الاقتصادية فكما كانت الإنتاجية عالية كانت الموارد تستغل بشكل أفضل، كما أن هناك ارتباط وثيق بين الإنتاجية والتنمية الاقتصادية، فالدول التي

¹محمد محمود الخطيب مرجع سابق، ص 160

²محمد محمود الخطيب، المرجع نفسه، ص48.

³المرجع نفسه ، ص51.

تكون فيها الإنتاجية العامل عالية ستكون ذات تنمية اقتصادية عالية بسبب تعبئة كل مساحات طاقة العمل للإنتاج دون هدر مثلا:

التسيب والاستهتار في العمل، أو إسراف مثلا: عمال فائضة¹

9- نسبة التداول: تمثل مقدرة الشركة على دفع الالتزامات قصيرة الأجل المترتبة عليها، وتم قياس هذا المتغير بقسمة مجموع الأصول المتداولة على مجموع الالتزامات المتداولة

وعرفها القاضي على أنها مؤشر على قدرة المؤسسة مواجهة التزاماتها عند استحقاقها، وان السياسة الجريئة تؤدي إلى نسبة تداول أقل، والسياسة المتحفظة تؤدي إلى نسبة تداول أعلى.²

ويقصد بالأصول المتداولة تلك الأصول التي ستتحول إلى نقدية خلال سنة على الأكثر ويقصد أيضا بالخصوم المتداولة تلك الالتزامات قصيرة الأجل المستحقة خلال سنة على الأكثر خلال سنة على الأكثر وتشتمل الأصول المتداولة غالبا على النقدية بالخزينة والمدنيين وأوراق القبض والمخزون السلعي، وأما الخصوم المتداولة غالبا تشتمل على الدائنين وأوراق الدفع والقروض قصيرة الأجل ومخصصات الضرائب، ومن خلال المعادلة التالية تحسب السيولة³:

$$\text{الأصول المتداولة} = \text{نسبة السيولة} - \text{الخصوم المتداولة}$$

وقد جمع الكتاب والباحثين على أن النسبة المعيارية لنسبة التداول كالتالي:

أقل من 1% تكون ضعيفة؛

من 1% إلى 1.5% تكون جيدة؛

أكبر من 1.5 تكون مرتفعة.

¹) T.J.COELLI, et autres, Anintroduction efficiency and productivity analysis, springer science & business.media, 2005, P, 52.

² ابراهيم السيد المحاسبة الدولية وعلاقتها بالتجارة الالكترونية، المنهل للتوزيع، عمان، 2014، ص 147
³ عبد الرحيم عبد الرحيم، تقييم كفاءة الشركات المسجلة في البورصة باستخدام نماذج التحليل التمييزي المكتب العربي للمعارف، القاهرة 2015، ص 159.

10-: المخاطر:تعرف المخاطر على إنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف النواتج المرغوب فيتحقيقها عما هو متوقع أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الراشد اقتصاديا في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي¹

يمكن القول بأن العوامل المؤثرة على الأداء المالي عديدة، منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب التحكم فيه.

¹أحمد يونس الأعرج أثر تطبيق التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة على الأداء المالي والتشغيلي رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص115.

خلاصة الفصل: حاولنا في هذا الفصل الإشارة الى الأداء المالي، فقد تم التعرف على الأداء المالي واهميته وانواعه ومعايير وكيفية تحسينه وكذا تقييم الأداء المالي ومنهجيته ومتطلبات وخطواته بالإضافة الى الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي، وتطرقنا في الأخير الى ذكر مجالات الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه، ومن خلال كل هذا توصلنا الى مايلي:

الأداء المالي هو قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها من اجل الوصول الى أهدافها وتعظيم أرباحها وثروتها وهذا يعظم من قيمتها.

عملية تقييم الأداء المالي عنصر أساسيا في عملية تنظيم والوقاية داخل المؤسسة، ومن خلالها تتعرف المؤسسة عن حالتها ووضعيتها المالية

تنقسم العوامل المؤثرة على الأداء المالي الى مجموعتين، عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة، وعوامل أخرى غير خاضعة لتحكم المؤسسة

الفصل الثالث

دراسة ميدانية ب صندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية- فرع برزينة-

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

تمهيد: سنقوم في هذا الفصل بدراسة حالة إحدى المؤسسات الحكومية في الجزائر من أجل معرفة دور التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. حيث اخترنا مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة- دراسة لتحقيق هدف بحثنا وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات. وتضمن الاستبيان مجموعة عبارات لقياس متغيرات الدراسة ومعرفة التغيرات التي تحدث في هذه المتغيرات في الواقع الميداني وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث رئيسية كالتالي:

✍ المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة-

✍ المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية

✍ المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات ومناقشتها

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS

قد يكون من المفيد بداية محاولة تقديم والتعريف بمجال البحث والدراسة والخاصة بوكالة البيض للضمان الاجتماعي، وهي التي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع اجتماعي وإداري يعتبر نظام الضمان التأمين الاجتماعي في الوقت الحاضر من اهم النظم الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار التي تتجم عن الأخطار التي يتعرض لها العامل خلال حياته الوظيفية تعمل على تأمين ذوي الحقوق والتأمين على المرض والعجز والوفاة وكذلك حوادث العمل والأمراض المهنية.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

عرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر تطورا مكثفا ومتوصلا وعلى نحو أدق، ومنذ نيل البلاد الاستقلال سنة 1962م، مسجلة بذلك تحسنا كبيرا، نذكر على سبيل المثال، التوجه نحو تعميم الحماية الاجتماعية عبر توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من المواطنين، توحيد الأنظمة والمساواة في الحصول على الامتيازات وتسهيل إجراءات الحصول على الحق.¹

وتطورت المنظومة في حين تم القيام سنة 1963م بعملية تجميع الصناديق المشتتة ودمجها في ثلاثة صناديق جهوية (الجزائر، قسنطينة، وهران)، وتم في سنة 1964م إنشاء صندوق وطني لضمان الاجتماعي ليقوم بالتنسيق وتعديل التكاليف المتعلقة بالأخطار التي تيسرها هيكل الضمان الاجتماعي.² وفي سنة 1970م تم إصدار نص هام ويتعلق الأمر بالمرسوم المؤرخ في 01 / 08 / 1970 م وجاءت أحكامه لتنسق سير النظام العام والذي نص على المنع المطلق الاستيلاء على موارد الضمان الاجتماعي، وفي سنة 1972م تم تنصيب مجالس لتسير الصناديق الثلاث، وكذلك تم صدور الأمر الذي ينص على توحيد الوصاية على جميع أنظمة الضمان الاجتماعي وبالإضافة إلى سنة 1974م صدر الأمر الذي ينص على توحيد الوصاية على جميع أنظمة الضمان الاجتماعي.

كما تم سنة 1977م إنشاء هيئة الضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية هدفها تقريب المؤسسة من الخاضعين لتكون الأساس في وضع شروط توحيد الضمان الاجتماعي التي تم تجسيدها في مجال الأنظمة الخاصة التي تقع تحت وصاية وزارة الصحة.

ومن بين هذه الولايات ولاية البيض التي انطلق فيها الضمان الاجتماعي سنة 1977م، وكان يومها عبارهمكن دفع يضم 05 عمال " تابعا لوكالة سعيدةوقد انطلق سنة 1989م مشروع وكالة البيض لان الاجتماعي وكان بمقره حاليا 249 عاملا وتضم الوكالة في شكلها الحالي أربع نيابة مديريات وهي:

1. نيابة المديرية العامة: وتضم مصلحة المستخدمين ومصلحة الأجور ومصلحة الإنجازات.

¹ وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، مجلة جسور التواصل، المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية لعمال الأجراء، الجزائر، العدد 03، 2013، ص4

² مي دمشيقة، الضمان الاجتماعي في الجزائر، تطويره، مساهمة في التنمية الوطنية، مجلة العمل التقنية، الجزائر، العدد

01، 1983م، ص15/14

2. نيابة المراقبة الطبية وتضم المراقبة الطبية - المديرية
 3. نيابة مديرية المالية والتحصيل وتضم مصلحة الاشتراكات ومصلحة المالية ومصلحة المحاسبة ومصلحة التقييم.
 4. نيابة مديرية الاداءات: وتضم مصلحة الانتساب ومصلحة الأخطار الكبرى ومصلحة الإحصائيات ومصلحة الدفع الغير اي انها عموما هي التي تسير التعويضات الموجهة للمؤمنين اجتماعيا.
- وتضم الوكالة مراكز الدفع وفروع ومراسلات موزعة على تراب البلديات والدوائر الولاية البيض وهي:
- مركز الدفع البيض- مركز الدفع الابيض سيد الشيخ- مركز الدفع بوقطب- فرع الدفع الكاف الأحمر- فرع الدفع الشلالة- فرع الدفع بوسمغون- مراسلة الغاسول- مركز الدفع بريزينة- فرع الدفع بوعلام- فرع الدفع الرقاصة- مراسلة البنود - مراسلة الكراكة- مراسلة اريوات- مراسلة سيدي سليمان.
- يعتبر مركز الدفع بريزينة التابع لوكالة البيض رابع المراكز من حيث عدد المؤمنين والمقدر حاليا 11540 مؤمن و21540 من ذوي الحقوق يغطي دائرة بريزينة المكونة من بلدية مقر الدائرة وبلدية الغاسول وبلدية الكراكة وتضم كل من الغاسول والكراكة مراسلات من اجل تقريب من المواطنين
- تم فتح مركز الدفع بريزينة بتاريخ 05 جويلية من سنة 2001 بعدد 03 عمال في مقر سوق الفلاح سابقا وتم مؤخرا التنقل إلى المركز الثقافي البلدي حيث تم تهيئته واتخاذ مقر الى حين تجسيد المقر الجديد بحي 05 جويلية بخلاف بجوار المتوسطة الجديدة ويضم دي 11 عملا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي للوكالة هو الهيكل الإداري المنظم لتسيير خدمات الوكالة فهو يبين المصالح والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لهذه الوكالة ومن بين هذه المصالح نذكر ما يلي:

1- مصلحة الإصغاء: تقوم بالتكفل بشكاوى المؤمنين اجتماعيا قصد هدف إعادة الثقة بين المواطن والهيئات العامة، وذلك من خلال استقبالهم والإصغاء لهم، وتوجيههم ومساعدتهم وإعلامهم بشأن حقوقهم وواجباتهم.¹

2- مصلحة الشفاء: تعتبر مصلحة الشفاء من أهم مصالح وكالة الضمان الاجتماعي بالبيض بحيث تتولى مهمة حجز البيانات المتعلقة بالمؤمن له اجتماعيا وتشكيها وفق الوثائق الإدارية النموذجية المخصصة بهذا الأمر ثم تقوم بإرسالها بعد ترتيبها في علب تسمى بالحصص إلى مركز الشخصية بالجزائر العاصمة الذي يتولى مهمة استخراج البطاقات وتقسيم هذه البطاقات على مراكز الدفع التي ينتمى إليها المؤمن له اجتماعيا، حيث يتم تشغيلها وتحيينها وفي النهاية يتم تسليمها إلى صاحب البطاقة باستعمالها عندما تقتضي الضرورة.²

¹ مقابلة مع السيد ناصري حول تعريف مصلحة الاصغاء بتاريخ: 2023/4/12

² مقابلة مع رئيسة خلية الشفاء حسابي فضيلة حول تعريف مصلحة الشفاء بتاريخ: 2023/4/12

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والتمهيدي للدراسة الميدانية

بهدف بلوغ أهداف الدراسة التطبيقية تما لاعتقاد علم مجموعة من الإجراءات المنهجية والأدوات الإحصائية

في حدود الإمكانيات المتاحة، والتي يمكن توضيح أهمها علنا لنحو التالي:

☞ تقديم النموذج المقترح للدراسة التطبيقية ومتغيراته.

☞ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

☞ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

المطلب الأول: تقديم النموذج الفرضي للدراسة التطبيقية ومتغيراته

بعد الاطلاع علنا لدراسات سابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وبعد

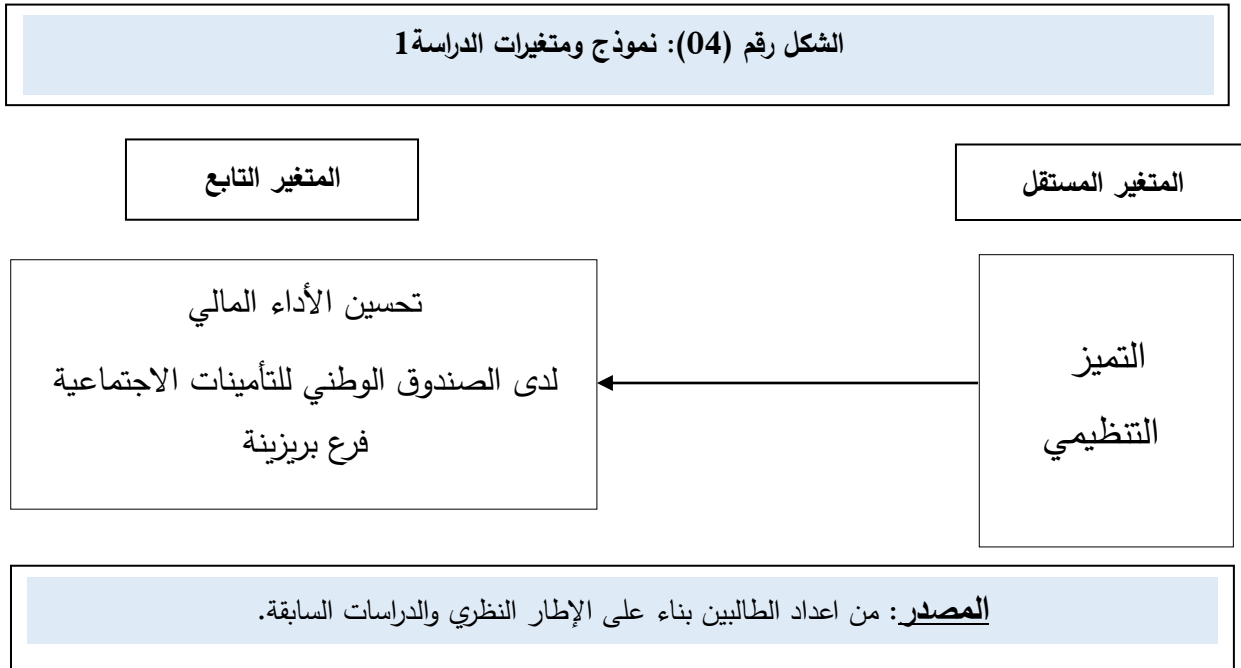
التحليل النظري والمفاهيمي لهذا الأخير، نقف من خلال هذا العنصر علنا لنموذج المقترح للدراسة الذي يتناول الإجابة عن

إشكالية الدراسة وهي: - إلى أي مدى يساهم التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي

لدى CNAS الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - فرع بريزينة -؟

وعليه، فقد تم تصوير النموذج المقترح للدراسة التطبيقية كما يوضحها الشكل التالي.

الشكل رقم (04): نموذج ومتغيرات الدراسة 1



يوضح النموذج أعلاه والمقترح لتحديد لدراسة مدى مساهمة التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة -، حيث يفرض النموذج أن التميز التنظيمي متغير مستقل يساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة -، كما المتغير التابع، حيث يشير المتغير المستقل إلى

العامل مراد دراسته في دراستنا وفحص تأثيره على المتغير التابع. بينما يشير المتغير التابع إلى النتيجة التي يتم دراستها أو قياسها والتي يتم تحليلها وفقاً لتغير المتغير المستقل.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية يتعلق بتحديد الخطوات والإجراءات التي يتم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة. يتضمن ذلك وصف المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، ويساعد تحديد الإطار المنهجي في تصميم دراسة دقيقة تتماشى مع موضوع البحث ومتطلبات جمع البيانات بشكل إيجابي.

أولاً: منهج ومجتمع عينة الدراسة

01- منهج الدراسة: عرف المنهج بأنه «الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته أو اني تتبعه لظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها في شكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتميزها ويسهل معرفة أسبابها ومؤثراتها والأشكال التي تتخذها والعوامل التي أثرت فيها وطرق قياس هذا الأثر، أو التنبؤ به بشكل موضوعي دقيق يفسر العلاقات التي تربط عواملها الداخلية والخارجية بهدف الوصول إلى نتائج عامة ومحددة يمكن تطبيقها أو تعميمها»¹.

وتماشياً مع أهداف وإشكالية الدراسة تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتناسب وطبيعة دراستنا، كونه لا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفاً تفسيرياً دقيقاً من خلال البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبّر عن تعبيراً كميّاً وسواء بفقرات أو في شكل رسوم بيانية أو في جداول رقمية وصفية. كما أن الهدف من اختيار هذا المنهج هو محاولة وصف وتحليل طبيعة العلاقة الحاصلة بين التميز التنظيمي كمتغير مستقل ودوره في تحسين الأداء المالي لدمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة كمتغير تابع.

02- مجتمع عينة الدراسة

ويعرف بأنه: " عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"². وفي العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من وحدات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة.¹

¹- خالدي الهادي، قدي عبد المجيد، المرشد المفيد في المنهجية وتقنيات البحث العلمي، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 1996، ص22.

² - مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج excel- الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018، ص 19.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

ويتمثل المجتمع لإحصائياً لغرض هذا الدراسة في الموظفين العاملين لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة حيث تم استقصاء آراء عينة من أفراد المجتمع. حيث بعد الانتهاء من خطوة إخراج الاستبيان في صورته النهائية، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

الجدول رقم (02): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبانات المقبولة)
63	62	1	0	62
100.00%	98.41%	1.59%	0.00%	98.41%
نسبة الردود % = (عدد الاستبانات المقبولة / عدد الاستبانات الموزعة) * 100				

المصدر: من إعداد الطالبين

تعتبر **98.41%** على أن نسبة الردود الصالحة حيث كانت نسبة الاستبانات المقبولة للمعالجة الإحصائية: نسبة عالية، وهذا يشير إلى أن الأسئلة الاستبيان كانت واضحة وسهلة الفهم، وأن المستجيبين قادرين على الإجابة عليها بشكل صحيح مما يدل على أن عينة الدراسة لها دراية بتغيرات التي تحدث في متغيرات الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وأن العينة تم اختيارها بشكل جيد وتمثل الشريحة المستهدفة بشكل جيد، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال تحليل هذه الإجابات ستكون دقيقة وموثوقة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة التطبيقية

01- أدوات جمع البيانات الدراسة التطبيقية: لإعداد أي دراسة ميدانية يتطلب جمع المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالظاهرة محل الدراسة. باستخدام أدوات البحث العلمي كالاستبيان، المقابلة، الملاحظة... الخ وفي في هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة.

ويعرف الاستبيان " بأنه الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المستجوبين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المستجوبين عبر البريد أو وسيلة أخرى تلي الغرض المطلوب من الاستبيان"².

¹ مصطفى طويطي . مرجع سابق، ص 20.

² د. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي" -، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014، ص 28

ويعرف أيضا باختصار بأنه " مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوث ينح ولظاهرة أو موقف معين"¹.

لتصميم الاستبيان لا بد من تحديد أهداف في ضوء إشكالية البحث وتحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية؛ حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية ثم يتم إسقاطه على فرضيات الدراسة، وتم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات حيث وروعي في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً على ضوء المراجعة الشاملة للدراسات السابقة.ومراعاة لبعض النقاط كوضوح العبارات وسهولة فهمها، وأيضاً تم عرضه ومراجعته مع الاستاذ المشرف وقمنا ومن خلال آراءها وتوجيهاتها واقتراحاتها بإجراء إضافات وتغييرات في بعض العبارات وهذا من أجل دقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان، ومدى شمولها لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها. وفي الأخير خلصنا إلى بناء الاستبيان ليصبح في صورته النهائية مكون من 32 عبارة ولقد تم تقسيمه في شكله النهائي إلى جزأين سبقتها مقدمة تعريفية توضح للمستقصي الغرض من الدراسة وتقدم له إرشادات وتعليمات لملاء الاستبيان، إضافة إلى طمأنته على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي وفيما يلي شرح مختصر لتلك الأجزاء وفق الوجود التالي:

الجدول رقم (03): هيكل أداة الدراسة (الاستبيان)

الجزء الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة	عدد العبارات
الجزء الثاني	المحور الأول: التميز التنظيمي	من عبارة رقم 01 الى عبارة رقم 20
	المحور الثاني: تحسين الأداء المالي	من عبارة رقم 21 الى عبارة رقم 32
مجموع عبارات الاستبيان		
(32) عبارة		

المصدر: من إعداد الطالبين

ووفقاً للدراسات السابقة التي تطرقنا إليها في دراستنا الحالية، فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل البدائل التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لأوافق، لأوافق بشدة) وفي دراستنا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح واستخدمنا نفس المقياس (من درجة 01-درجة 05) ويرمز لها رقمياً خلال ادخال البيانات للبرامج الحاسوب ب (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (04) توزيع درجات مقياس المستخدم في الاستبيان

بدايل القياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة/الترميز	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

¹ - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار الطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص66.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى:(أعلى درجة في مقياس-أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8=5/4$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (05) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	درجة المقياس	مستوى الموافقة
من 01 إلى 1.80 درجة	لا أوافق بشدة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	لا اوافق	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	أوافق	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	أوافق بشدة	درجة عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مقياس ليكرت الخماسي
اضافة الى تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا ايضا نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري (اقل تشتت) بينهما.

02- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة التطبيقية

02-01- إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين: بعد انتهاء من جمع الاستبيانات، تم تنظيمها وترتيبها وتفرغها في البرنامج الاحصائي SPSS حيث يوفر هذا الاخير العديد من الأساليب الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات مما يُمكن من الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة ومن أجل معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة ومن أجل اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، فإنه يجب أولاً تحديد ما إذا كان بيانات المستجوبين نحو المتغيرات التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية أخرى.

تفيد عملية تحديد نوع توزيع البيانات في اختيار نوع الأساليب الاحصائية الملائمة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات لأنه يوجد نوعين من الأساليب الاحصائية وهي: أساليب احصائية **معلمية** والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

وأصاليب احصائية اللامعلمية والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي.

وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان منها:¹

أ- طريقة اختبار كولومنجوروف -سيمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50.

ب-طريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) يستخدم إذا كان عدد العينة أقل من 50.

ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05) حيث: كالقاعدة العامة المعمول بها في حالة كشف عن نوع التوزيع البيانات هي²:

☞ إذا كانت قيمة (sig) أقل من 0.05، فإن بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

☞ إذا كانت قيمة (sig) أكبر من 0.05، فإن بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

جدول رقم(06) يبين نتائج اختبار نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات للدراسة

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			بيانات المستجوبين نحو متغيرات
	Sig.	Df	القيمة الإحصائية للاختبار	Sig.	Df	القيمة الإحصائية للاختبار	
بيانات كل محور	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
يتبع التوزيع الطبيعي	0.733	62	0.987	0.200*	62	0.055	بالمتغير المستقل
يتبع التوزيع الطبيعي	0.239	62	0.975	0.200*	62	0.076	بالمتغير التابع

القاعدة: إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو ما تضمنه محور الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 28

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن افراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أصاليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156

² أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS-مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008، ص 121.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول: التميز التنظيمي نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.145) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني: تحسين الأداء المالي نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.055) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: وبما أن البيانات المستجوبين تتبع التوزيع الطبيعي فإنه في دراستنا سنستخدم الأساليب الإحصائية المعلمية ل تحليل إجابات وأراء أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأساليب الإحصائية المعلمية المستخدمة في الدراسة.

02-02- اساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين: وتماشياً مع أساتذة متخصصين فيالجوانب الإحصائية ومعالجة البيانات لغرض مساعدتنا فياختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وهذا بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS*: V28) حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لوصف الاحصائي لبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- **الرسوم البيانية:** من أجل عرض القيم المؤشرات الإحصائية ببيانيا كي يسهل فهمها أكثر.
- **المتوسط الحسابي:** وهو أحد مقاييس النزعة المركزية وهو مجموع القيم مقسم على عددها؛ فهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05 درجات) تبعاً لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان. ويستخدم. أيضاً في تحديد الاتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان ومستويات توفر وتطبيق المتغيرات في المؤسسة محل الدراسة الميدانية وتم استعانة بقيم المتوسط الحسابي أيضاً في ترتيب العبارات المحاور الاستبيان من خلال أهميتها في المحور وهذا بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما
- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- **معامل الثبات ألفا كرو نباخ:** وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛ المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

1: $0.6 > a$ - (غير كافية)، إذا كانت قيمه بين $0.6 > a > 0.65$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.65 > a > 0.70$ (مقبولة نوعا ما) وإذا كانت قيمه بين $0.70 > a > 0.85$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.85 > a > 0.90$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

▪ **تحليل الانحدار (Regression analysis):** أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل²:

☞ لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟

☞ لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟

☞ لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟

☞ للتنبؤ بقيمة المتغير التابع

☞ ومن المؤشرات الإحصائية للانحدار والتي تساعد على تفسير العلاقة بين المتغيرات ما يلي:

▪ **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)** ، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فإذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فإذا كانت الإشارة موجبة فإن زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط:

أقل أو يساوي 0.30	ضعيفة
من 0.3 الى 0.7	متوسطة
أكبر من 0.7	عالية

▪ **اختبار ت لعينة واحدة (one Sample t-test)** : يتم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (one Sample t-test) لاختبار الفرضيات الإحصائية حيث يفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة نحو كل محور (متغير)

¹ Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

² عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الإحصائي الاختبار والتفسير"، الطبعة الأولى، 2002، ص 210-

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($x = 03$) حيث هذا الاخير يمثل قيمة محايد في سلم ليكارت (محايد=03) ولاتخاذ القرار فيما يتعلق بالدلالة إحصائية باستخدام الاختبار (T-Test): نجد

☞ إذا كانت قيمة الفرق [$03 -$] غير دال احصائيا أي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

☞ أما إذا كانت قيمة الفرق [$03 -$] دال احصائيا أي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من المستوى الدلالة (0.05)، نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الاستبيان.

نتناول ضمن هذا المحور بالعرض والتحليل لبيانات أداة الدراسة، من حيث المعالجة الإحصائية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، ثم نجري تحليلاً مفصلاً رقمياً وبيانياً لخصائص وسمات عينة الدراسة، إضافة إلى تحليل عبارات ومحاور الاستبيان ومدى توفر وتطبيق مغيرات الدراسة بالواقع العملي بميدان الدراسة.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

ضمن هذا العنصر سوف نجري مجموعة من الاختبارات الإحصائية للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، أما الثبات فيشير على مدى ثبات نتائج الاستبيان أي أن يكون الاستبيان قادراً على أن يحقق دائماً نفس النتائج فيما لو كررت عمليات توزيع الاستبيان أكثر من مرة واحدة.

أولاً: حساب صدق أداة الاستبيان:وقمنا بالتأكد من صدق عبارات الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور أو البعد على قياس متغير بوضوح. وإحصائياً نعبر عن الصدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson وهذا الأخير محصور بين $(1-)$ و $(1+)$ ، ويكون معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لكل معامل ارتباط بيرسون أقل تساوي مستوى الدلالة: 0.05 أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم(مضمون) المحور أو البعد الذي تنتمي إليه. وفيما يلي نتائج حسابات الصدق الاتساق الداخلي:

أ-صدق الاتساق الداخلي: لعبارات المحور الأول: التميز التنظيمي

الجدول رقم (07) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المتغير المستقل (المحور الأول)

Correlation de Pearson			رقم العبارات	Correlation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0.000	0.431**	العبارة رقم 11	دال	0.001	0.423**	العبارة رقم 01
دال	0.000	0.584**	العبارة رقم 12	دال	0.001	0.413**	العبارة رقم 02
دال	0.000	0.530**	العبارة رقم 13	دال	0.000	0.583**	العبارة رقم 03
دال	0.000	0.488**	العبارة رقم 14	دال	0.000	0.575**	العبارة رقم 04
دال	0.000	0.571**	العبارة رقم 15	دال	0.000	0.611**	العبارة رقم 05
دال	0.000	0.506**	العبارة رقم 16	دال	0.000	0.480**	العبارة رقم 06

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

العبارة رقم 07	0.412**	0.001	دال	العبارة رقم 17	0.625**	0.000	دال
العبارة رقم 08	0.612**	0.000	دال	العبارة رقم 18	0.396**	0.001	دال
العبارة رقم 09	0.422**	0.001	دال	العبارة رقم 19	0.453**	0.000	دال
العبارة رقم 10	0.423**	0.001	دال	العبارة رقم 20	0.461**	0.000	دال
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها							
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية							
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 26

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن القيمة الاحتمالية (SIG) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 08 مع محورها بلغ قيمة $r=0.612^{**}$ وهو دال إحصائياً لأن قيمة $\text{sig}=0.000$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات. وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير المستقل: المتعلق بقياس المحور الأول: التميز التنظيمي تمتاز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك نستنتج أنها في التحليل، ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار الفرضيات.

ب.- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: الأداء المالي

الجدول رقم (08) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

Correlation de Pearson			رقم العبارات	Correlation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0.000	0.586**	العبارة رقم 27	دال	0.000	0.435**	العبارة رقم 21
دال	0.000	0.712**	العبارة رقم 28	دال	0.000	0.477**	العبارة رقم 22
دال	0.000	0.462**	العبارة رقم 29	دال	0.000	0.603**	العبارة رقم 23
دال	0.000	0.455**	العبارة رقم 30	دال	0.000	0.477**	العبارة رقم 24
دال	0.000	0.470**	العبارة رقم 31	دال	0.000	0.477**	العبارة رقم 25
دال	0.000	0.647**	العبارة رقم 32	دال	0.000	0.503**	العبارة رقم 26
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها							
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية							
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور، تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعبارته دالة إحصائياً، إذ أن القيمة الاحتمالية (SIG) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلاً معامل الارتباط للعبارة رقم 26 مع محورها بلغ قيمة $r=0.503^{**}$ وهو دال إحصائياً لأن قيمة $sig=0.000$ هي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات. وعليه يمكننا القول بأن عبارات المتغير التابع: المتعلق بقياس المحور الثاني (الأداء المالي) تمتاز كلها بالاتساق الداخلي وصادقة لما وضعت لقياسه وبذلك نستنتجياً عبارة منها في التحليل، ومن ثم يمكننا الاعتماد عليها في تحليل الاحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: حساب ثبات لأداة الاستبيان: وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وهو أكثر استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات مجموعة من عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة على نفس العينة وفق ظروف مماثلة وأكثر من مرة. وتتفق معظم البحوث العلمية على قيم العتبة لمعامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha هي إذا حقق لمعامل قيمة أكبر من (0.60). فنقول أن عبارات الاستبيان ككل أو عبارات المحور أو البعد تتمتع بالثبات. وفيما يلي نتائج حساب قيم ألفا كرونباخ :

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	النتيجة
ثبات جميع عبارات المحور الأول: التميز التنظيمي	0.823	20	ثابت
ثبات جميع عبارات المحور الثاني: الأداء المالي	0.756	12	ثابت
ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.879	32	ثابت
القاعدة العامة: المعمول بها في الدراسات السابقة هي أنه إذا كان قيمة معامل الثبات أكبر من 0.6 أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيعها لأكثر من مرة في نفس الظروف.			
دال: أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم (Cronbach's Alpha) لكل مجموعة من العبارات الاستبيان، أي لكل محور من محاوره وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة؛ وعليه فإننا نتفحص قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، إذ دلت النتائج المعروضة في الجدول أعلاه على أن قيم معامل ألفا كرونباخ جيدة ومقبولة إحصائياً، حيث أن كل قيم أكبر من العتبة (0.6).

فبالنسبة للمحور المتعلق بقياس (المحور الأول: التميز التنظيمي) بلغت قيمة معامل الثبات (0.823) والذي يضم 20 عبارة، أما بالنسبة للمحور المتعلق بقياس (المحور الثاني: الأداء المالي) بلغ (0.756) والذي يضم 12 عبارة، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.879 بإجمالي 32 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6. ومن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها، تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيراتها وأن الاستبيان الذي قمنا بأعداده لدراستنا الحالية يكون دائما قادرا على أن يحقق دائما ثبات في النتائج فيما لو أعيد تطبيقه في نفس الظروف عبر أزمنة مختلفة.

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للخصائص للبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان

في هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض مختلف نتائج المستجوبين باعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان وتحديد تلك التي حازت علواً وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات أفراد العينة.

أولاً: التحليل الإحصائي للخصائص للبيانات المستجوبين نحو الديموغرافية لأفراد العينة (المحور الأول)

تتوزع الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، والتي نعرض نتائجها في الجداول التالية من خلال حساب التكرارات والنسبة % لكل فئة من فئات المتغير الديمغرافي:

01- بالنسبة لمتغير الجنس المستجوبين

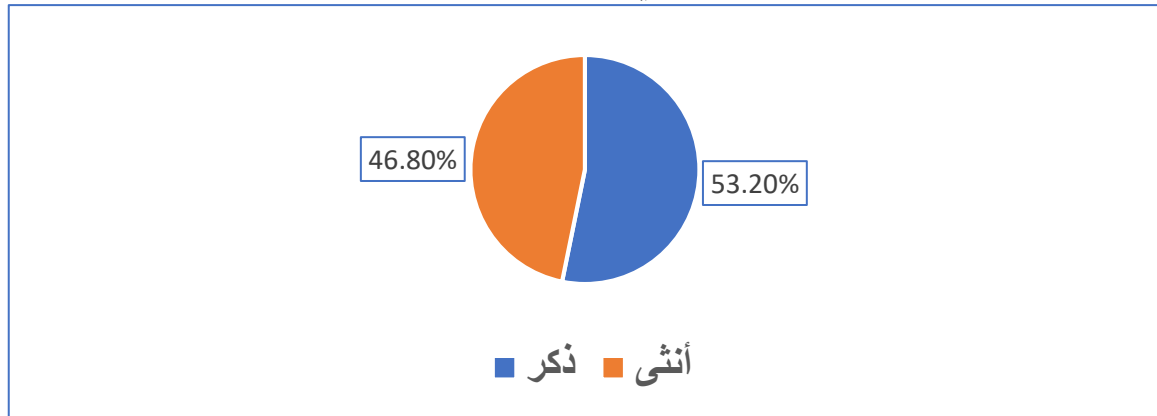
جدول رقم (10): يبين توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار		
53.2%	33	ذكر	الجنس
46.8%	29	انثى	
100.0%	62	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يوضح جدول البيانات أن العينة المدروسة تتألف من 62 فرداً، حيث يبلغ عدد الذكور 33 فرداً، أي ما يمثل 53.2% من إجمالي العينة، في حين يبلغ عدد الإناث 29 فرداً، أي ما يمثل 46.8% من إجمالي العينة. ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (05) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج اكسل.2010

02- . بالنسبة لمتغير العمر المستجوبين

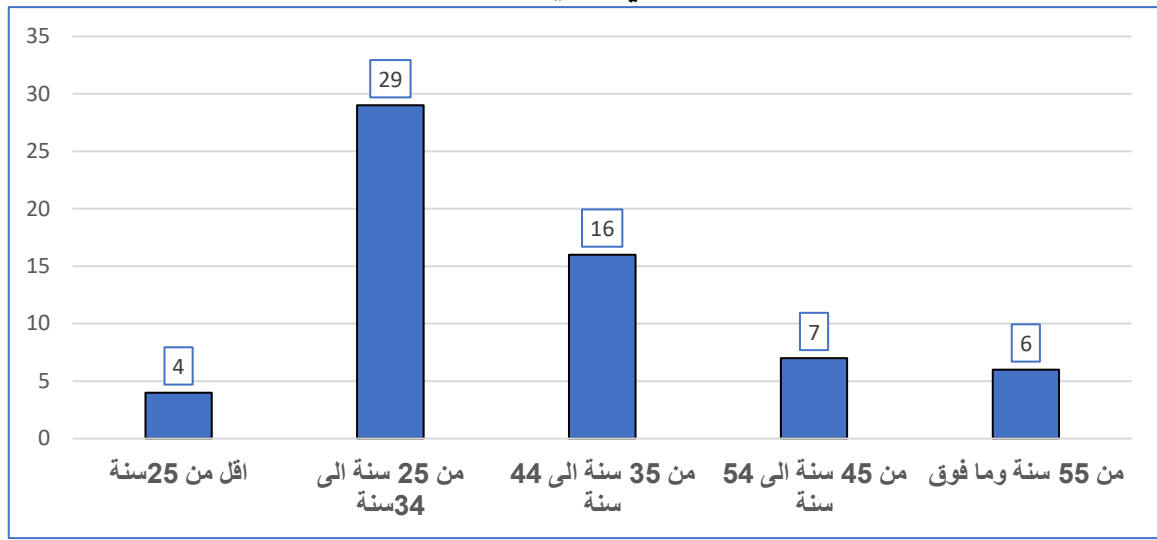
جدول رقم (11): يبين توزيع افراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	العمر	
6.5%	4	اقل من 25 سنة	
46.8%	29	من 25 سنة الى 34 سنة	
25.8%	16	من 35 سنة الى 44 سنة	
11.3%	7	من 45 سنة الى 54 سنة	
9.7%	6	من 55 سنة وما فوق	
100.0%	62	Total	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يوضح جدول البيانات توزيع العينة المدروسة حسب العمر، حيث يبين عدد الأفراد في العينة في كل فئة عمرية، بالإضافة إلى النسب المئوية لكل فئة عمرية. وبحسب الجدول، فإن عدد الأفراد في العينة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة هو 4 أفراد، ويمثل ذلك 6.5% من إجمالي العينة المدروسة التي تتألف من 62 فرداً. وعلى الجانب الآخر، فإن عدد الأفراد في العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و34 سنة هو 29 فرداً، ويمثل ذلك 46.8% من إجمالي العينة. وتتراوح أعمار 16 فرداً في العينة بين 35 و44 سنة، ويمثل ذلك 25.8% من إجمالي العينة. ويبلغ عدد الأفراد في العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 45 و54 سنة 7 أفراد، ويمثل ذلك 11.3% من إجمالي العينة. وأخيراً، يبلغ عدد الأفراد في العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 55 سنة وما فوق 6 أفراد، ويمثل ذلك 9.7% من إجمالي العينة. ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (06) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج اكسل.2010

03- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي المستجوبين

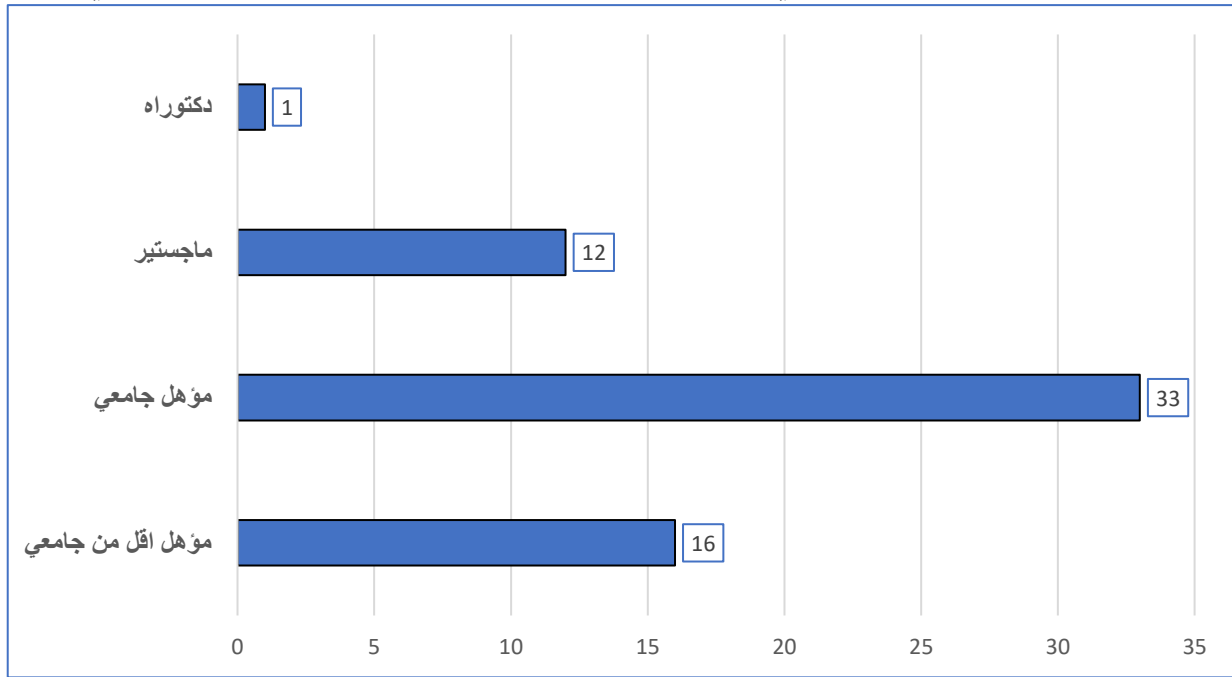
جدول رقم (12): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25.8	16	مؤهل اقل من جامعي
53.2	33	مؤهل جامعي
19.4	12	ماجستير
1.6	1	دكتوراه
100.0	62	Total

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يوضح جدول البيانات أن العينة المدروسة تتألف من 62 فردًا، حيث يمتلك 16 فردًا مؤهلاً أقل من جامعي، أي ما يمثل 25.8% من إجمالي العينة. ويمتلك 33 فردًا مؤهلاً جامعيًا، أي ما يمثل 53.2% من إجمالي العينة، في حين يمتلك 12 فردًا مؤهلاً لدرجة الماجستير، أي ما يمثل 19.4% من إجمالي العينة. كما يمتلك فرد واحد فقط مؤهلاً لدرجة الدكتوراه، وهي نسبة قليلة جدًا من إجمالي العينة 1.6%. ونتائج أعلاه تمثلها في رسم بياني التالي:

الشكل رقم (07) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج اكسل.2010

04- بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي المستجوبين

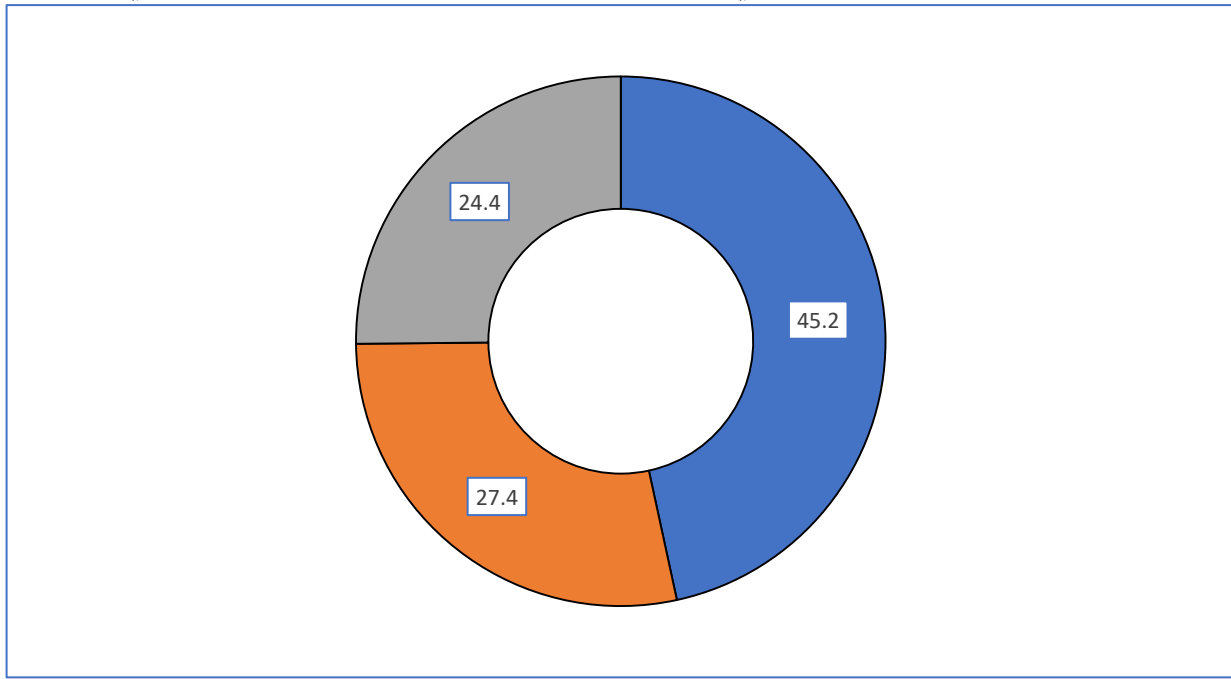
جدول رقم (13): يبين توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار		
45.2	28	إطار	المستوى الوظيفي
27.4	17	عون تحكم	
27.4	17	عون تنفيذ	
100.0	62	Total	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

يوضح جدول البيانات أن العينة المدروسة تتألف من 62 فرداً، حيث يوجد 28 فرداً من الإطار، أي ما يمثل 45.2% من إجمالي العينة، في حين يوجد 17 فرداً من عون في تحكم و17 فرداً من عون تنفيذ، وكل منهما يمثل 27.4% من إجمالي العينة.. ونتائج أعلاه نمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (08) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج اكسل.2010

05- . بالنسبة لمتغير مدة عملك بالمؤسسة

جدول رقم (14): يبين توزيع افراد العينة حسب مدة عملك بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	مدة عملك بالمؤسسة
11.3	7	أقل من 5 سنوات
38.7	24	من 5 سنوات الى 10 سنوات
22.6	14	من 10 سنوات الى 15 سنة
8.1	5	من 15 سنة الى 20 سنة
8.1	5	من 20 سنة الى 25 سنة
11.3	7	أكثر من 25 سنة
100.0	62	Total

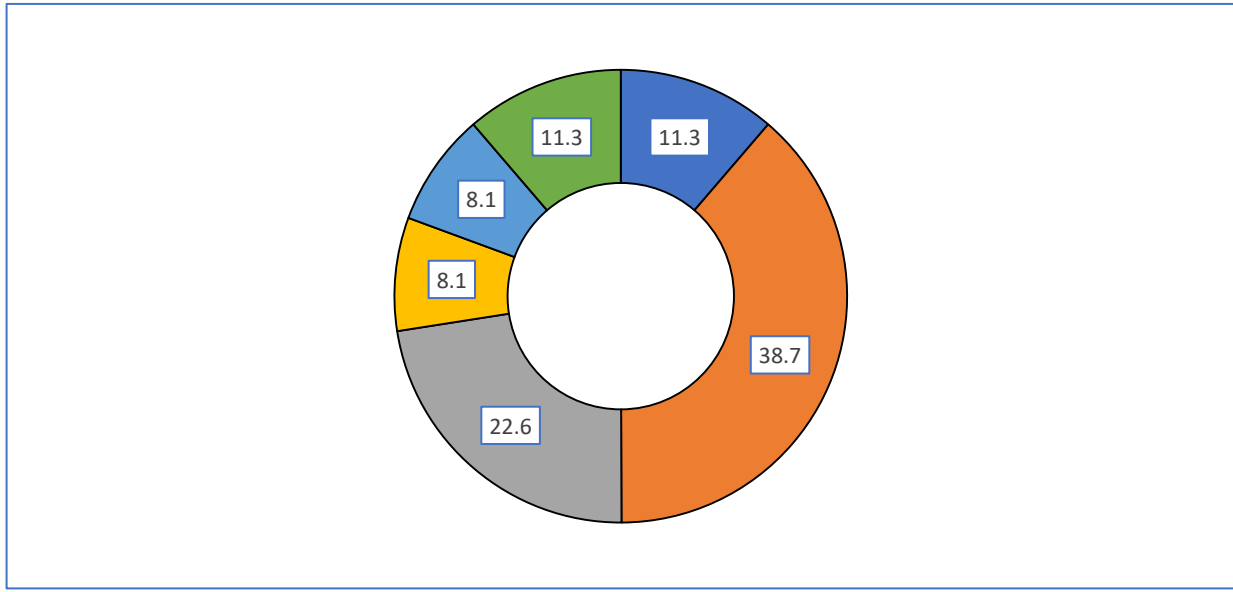
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

هذا الجدول يوضح توزيع عينة معينة من الأفراد حسب مدة عملهم في المؤسسة التي يعملون فيها. ويتضمن الجدول 6 فئات تم تصنيفهم حسب مدة عملهم بالمؤسسة وهم: أقل من 5 سنوات: يمثل هذه الفئة 7 فرداً من عينة الدراسة، ويبلغ مجموع نسبتهم 11.3%. ومن 5 سنوات إلى 10 سنوات: يمثل هذه الفئة 24 فرداً من عينة الدراسة، ويبلغ مجموع نسبتهم 38.7%. ومن 10 سنوات إلى 15 سنة: يمثل هذه الفئة 14 فرداً من عينة الدراسة، ويبلغ مجموع نسبتهم 22.6%. ومن 15 سنة إلى 20 سنة: يمثل هذه الفئة 5 فرداً من عينة الدراسة، ويبلغ مجموع نسبتهم 8.1%. ومن 20 سنة إلى 25 سنة: يمثل هذه الفئة 5 فرداً من عينة الدراسة، ويبلغ مجموع نسبتهم 8.1%. ومن 25 سنة إلى 25 سنة: يمثل هذه الفئة 7 فرداً من عينة الدراسة، ويبلغ مجموع نسبتهم 11.3%.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

5 فرداً من عينة الدراسة، ويبلغ مجموع نسبتهم 8.1%. وأكثر من 25 سنة: يمثل هذه الفئة 7 فرداً من عينة الدراسة، ويبلغ مجموع نسبتهم 11.3%. ونتائج أعلاه تمثلها رفي رسم بياني التالي:

الشكل رقم (09) يبين تمثيل بياني لتوزيع افراد عينة الدراسة حسب مدة عملك بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على برنامج اكسل. 2010.

02. العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الأول: التميز التنظيمي

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن أسئلة المحور الأول: التميز التنظيمي وصف ودرجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالية:

الجدول رقم (15) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل: المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	يؤمن القادة في المؤسسة بان التميز هو طريقها وفلسفتها في تسيير اعمالها	3.50	1.156	70.00%	موافقة عالية
02	يقوم القادة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية لدعم التزامهم بثقافة التميز	3.32	1.037	66.45%	موافقة متوسطة
03	تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة	3.85	0.956	77.10%	موافقة عالية
04	تحقق الإدارة العليا اهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة	3.73	1.058	74.52%	موافقة عالية
05	تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل	3.52	1.170	70.32%	موافقة عالية
06	يراقب القادة باستمرار التقدم اتجاه اهداف المؤسسة المعلنة	3.87	0.932	77.42%	موافقة عالية
07	تعتبر الخطة الاستراتيجية واضحة لدى جميع العاملين وقادرة على تحقيقي غايات المؤسسة	3.55	1.111	70.97%	موافقة عالية
08	لدى المؤسسة مجموعة من القيم الواضحة والمتناسقة التي تحكم كيفية أداء العمل	3.79	1.042	75.81%	موافقة عالية
09	يساهم التدريب المستمر في رفع كفاءة وتطوير المسار الوظيفي للعاملين	4.08	0.911	81.61%	موافقة عالية
10	يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة	3.97	1.071	79.35%	موافقة عالية
11	يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء بمهارتهم	3.53	1.127	70.65%	موافقة عالية
12	يتوفر للعمال فرص المبادرة لحفز ابداعاتهم	3.76	1.155	75.16%	موافقة عالية
13	يتواصل العاملون بصورة فعالة داخل المؤسسة	3.50	1.052	70.00%	موافقة عالية
14	تعتمد المؤسسة في انجاز جميع اعمالها بصفة رئيسية على "فرق العمل"	3.77	1.047	75.48%	موافقة عالية

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

15	تقوم المؤسسة بقياس وتقييم أداء العاملين (الالتزام، السلوك، الكفاءة والولاء)	3.82	1.138	76.45%	14	موافقة عالية
16	العاملون الذين يملكون مهارات عالية في الاتصال يؤدون العمل بطريقة أسرع	3.97	1.187	79.35%	18	موافقة عالية
17	تتبنى إدارة المؤسسة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات	3.60	1.166	71.94%	08	موافقة عالية
18	تشجيع العاملين على الاتصال مباشرة بزيائن	3.85	0.973	77.10%	15	موافقة عالية
19	جميع أعضاء المؤسسة لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات المؤسسة	3.52	1.098	70.32%	05	موافقة عالية
20	تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق اهداف العمل	3.65	1.088	72.90%	09	موافقة عالية
X	المتغير المستقل:	3.7073	0.51509	74.15%		تطبيق بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						
مجال المتوسط		من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5	
مستوى الموافقة		درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	
نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير المستقل بلغ: (3.70) والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية [3.41-4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.515، وهو منخفض جدا مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في اجاباتهم أي موافقون وبنسبة 74.15% على أن درجة تطبيق التميز التنظيمي بدرجة عالية أي هناك اتجاهاً عاماً للموافقة العالية على أهمية توفر التميز التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS- فرع بريزينا. وتأكيدهم على أن التميز التنظيمي يلعب دوراً مهماً في مؤسسة. وتم ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

☞ **العبارة رقم 09:** " يساهم التدريب المستمر في رفع كفاءة وتطوير المسار الوظيفي للعاملين "، وتحمل أهمية نسبية قدرها 81.61%. هذه العبارة تشير أن مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS- فرع بريزينا تولي اهتماماً كبيراً لتطوير مهارات موظفيها من خلال التدريب المستمر، ويعتبرونه ضرورياً لرفع كفاءتهم وتحسين مساراتهم الوظيفية. يمكن تفسير الأهمية العالية لهذه العبارة بأن التدريب المستمر هو واحد من أهم الأدوات التي تساعد في تحقيق التميز التنظيمي، حيث يمكن أن يساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتطوير المهارات الفردية للموظفين .

☞ **العبارة رقم 16:** "العاملون الذين يملكون مهارات عالية في الاتصال يؤدون العمل بطريقة أسرع" وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ 3.97، وانحراف معياري يبلغ 1.187، ونسبة الموافقة عليها بلغت 79.35%، وتصنف بأنها موافقة عالية. يعني ذلك أن الأفراد في العينة يوافقون بشكل عام على أن العاملين الذين يملكون مهارات عالية في الاتصال يمكن أن يؤدوا العمل بشكل أسرع. ونسبة الموافقة العالية تدل على أن العبارة مهمة بالنسبة للأفراد في العينة، وأنهم يرون أن الاتصال الفعال هو مهم في العمل ويساعد على تحقيق التميز التنظيمي وتحسين الأداء.

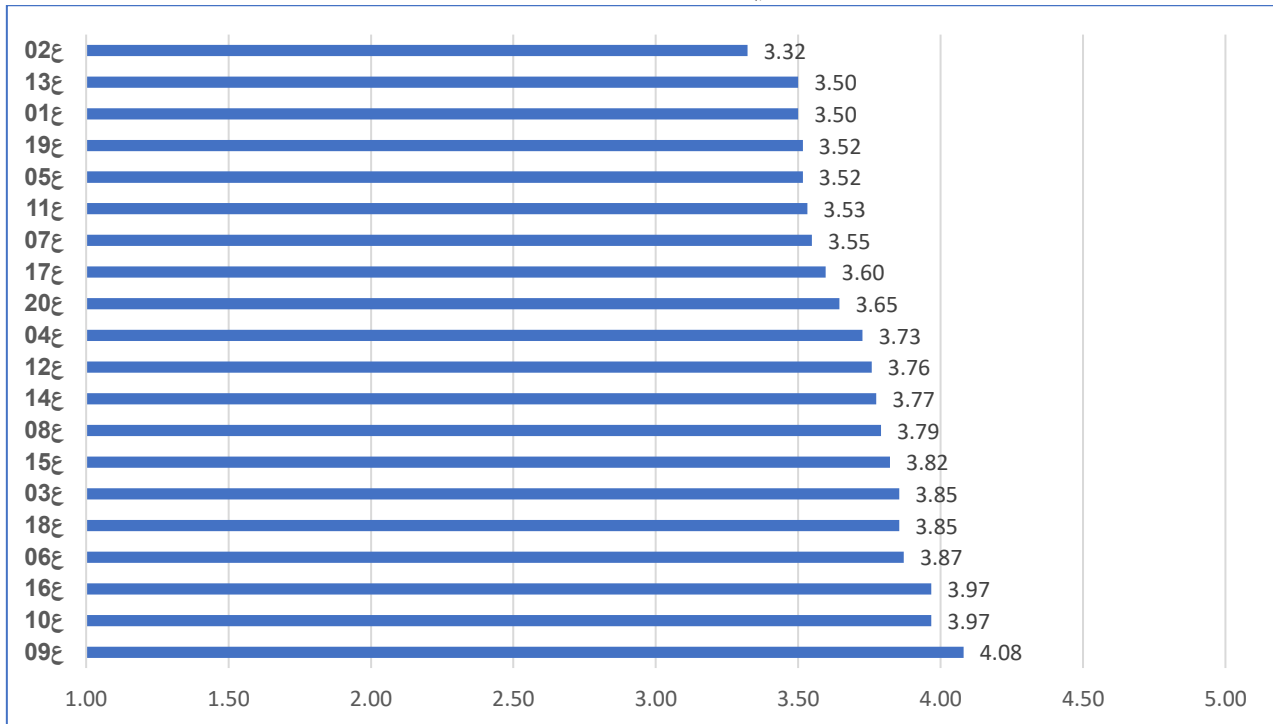
الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينا

☞ **العبارة رقم 10:** " يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة " وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ 3.97، وانحراف معياري يبلغ 1.071، ونسبة الموافقة عليها بلغت 79.35%، وتصنف بأنها موافقة عالية. يعني ذلك أن العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي -CNAS فرع بريزينا يشعرون بأنهم يعرفون بسهولة مسؤولياتهم وواجباتهم داخل المؤسسة، ونسبة موافقة عالية تبلغ 79.35%، مما يشير إلى أن هناك تفهماً جيداً للمسؤوليات الملقاة على العاملين ويعرفون كيفية تنفيذها بطريقة صحيحة.

☞ **وفي الترتيب الأخير نجد العبارة رقم 02:** " يقوم القادة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية لدعم التزامهم بثقافة التميز " وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ 3.32، إن التقييم المتوسط الذي حصلت عليه العبارة رقم 02 يعني أن المستجيبين لم يتفقوا تمامًا على أن تطوير المعرفة للمستويات الإدارية هو عامل مهم في دعم التزامهم بثقافة التميز. وتصنف بأنها موافقة متوسطة نظرًا لأن النسبة المئوية لموافقة المستجيبين عليها كانت 66.45%، وهي نسبة وسط بين الموافقة العالية والموافقة المنخفضة. والانحراف المعياري البالغ 1.037 يشير إلى وجود بعض التباين في إجابات المستجيبين حول هذه العبارة.

وشكل التالي يبين أهمية وترتيب جميع عبارات المحور حسب درجة موافقتهم عليها كما يلي:

الشكل رقم (10) رسم بياني لترتيب درجات الموافقة على العبارات المحور الاول



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

02. العرض والتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني: الأداء المالي

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

يتضمن هذا الجزء تحليل الإجابات عن أسئلة المحور الثاني: الأداء المالي وصف ودرجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالية:

الجدول رقم (16) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المتغير المستقل: المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
24	يساهم الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في اعمال المؤسسة	4.21	0.771	84.19%	موافقة عالية جدا
25	يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة	4.21	0.771	84.19%	موافقة عالية جدا
28	يساهم الأداء المالي في تحسين فاعلية العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) والتي تتم في المؤسسة	4.05	0.798	80.97%	موافقة
29	يساهم الأداء المالي في مكافآت العمال وزيادة رواتبهم	4.05	0.913	80.97%	موافقة
27	يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق الإنتاجية العالية	4.02	0.839	80.32%	موافقة
26	يساعد الأداء المالي في اكساب العاملين مهارات جديدة في العمل لتحسين الأداء	3.98	0.878	79.68%	موافقة
21	تعكس مؤشرات الأداء المالي المختلفة في المؤسسة الأداء المالي المتميز للمؤسسة	3.97	0.849	79.35%	موافقة
23	يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية	3.90	1.141	78.06%	موافقة
22	تحدد المؤسسة مستوى تحقيق أهدافها من خلال قياس ومقارنة النتائج بما يسمح لها بالحكم على فعالية أدائها المالي	3.82	0.984	76.45%	موافقة
30	يساهم الأداء المالي في تنمية وتطوير أفكار العاملين بالمؤسسة	3.82	1.094	76.45%	موافقة
32	تطبيق نتائج الأداء المالي في الواقع العملي للمؤسسة بكافة تفاصيلها	3.77	0.999	75.48%	موافقة
31	نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية	3.69	1.018	73.87%	موافقة
Y	المتغير التابع:	3.9583	0.48421	79.17%	تطبيق بدرجة عالية
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5
مستوى الموافقة	درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا
تقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 28

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المتغير المستقل بلغ: (3.9583) والذي يقع ضمن مجال درجة موافقة عالية [3.41-4.20] وبانحراف معياري قدره: 0.484، وهو منخفض جدا مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة ولا يوجد تشتت كبير في اجاباتهم أي موافقون وبنسبة 78.17% على أن درجة الأداء المالي هي بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين: العبارة رقم 24 بمتوسط (4.21) والعبارة رقم 31 بمتوسط (3.69) وتم ترتيب العبارات حسب الأهمية النسبية من الأعلى إلى الأقل كما يلي:

☞ **العبارة رقم 24:** " يساهم الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في اعمال المؤسسة" وقد حصلت على تقييم بموافقة عالية جدا ب متوسط حسابي بلغ 4.21، وانحراف معياري يبلغ 0.771، و أن نسبة الموافقة عليها بلغت 84.19%، ويعني ذلك أن معظم المستجيبين وافقوا على أن الأداء المالي للمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة يساهم بشكل كبير في عملية التطوير والتغيير في أعمالها، حيث يرون أن الأداء المالي هو عامل محفز لاتخاذ إجراءات تطويرية وتغييرية في المؤسسة بهدف تحسين أدائها وتحقيق النمو المستدام. كما يشير انخفاض قيمة الانحراف المعياري (0.771) إلى أن هناك تقارباً في آراء المستجيبين حول هذه العبارة وعدم وجود تشتت كبير في إجاباتهم.

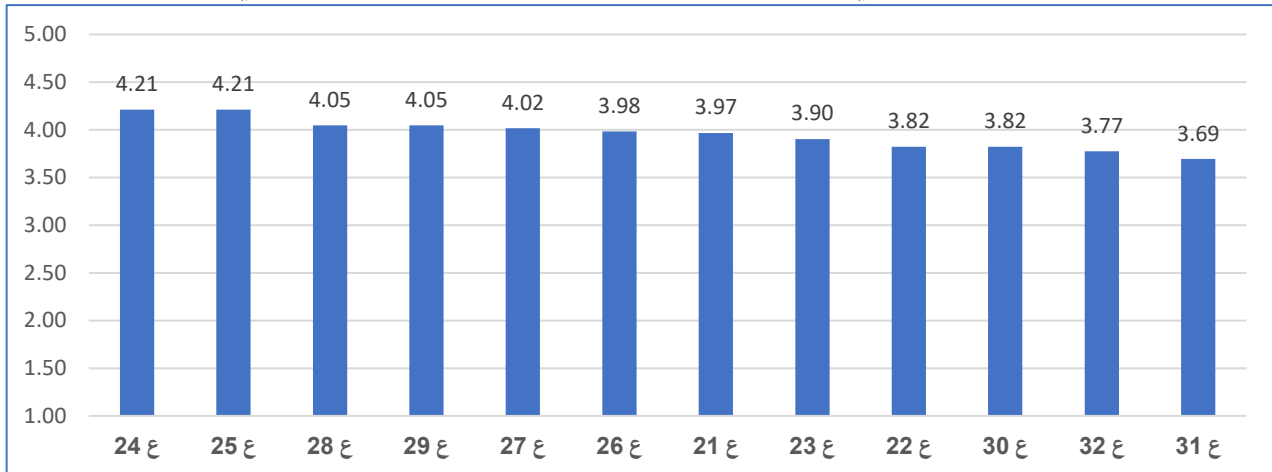
☞ **العبارة رقم 25** "يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة" حصلت على تقييم بموافقة عالية جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي 4.21 والانحراف المعياري 0.771 ونسبة الموافقة عليها بلغت 84.19%. هذا يشير إلى أن معظم المستجيبين يرون أن الأداء المالي للمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة يلعب دوراً مهماً في رفع كفاءة أدائها، كما يشير انخفاض قيمة الانحراف المعياري (0.771) إلى أن هناك تقارباً في آراء المستجيبين حول هذه العبارة وعدم وجود تشتت كبير في إجاباتهم

ويعكس ذلك اهتمام المستجوبين بالأداء المالي للمؤسسة ويشير إلى أنهم يرون أن تحقيق أداء مالي جيد يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وأداء المؤسسة بشكل عام.

☞ **وفي الترتيب الأخير نجد العبارة رقم 31:** " نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية " وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ 3.69، تشير هذه العبارة إلى أن نتائج الأداء المالي تكون متاحة في بداية كل سنة، وتتيح للمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة استخدامها لتحسين أدائها في السنة التالية. يعد هذا أمراً مهماً للغاية لأنه يسمح للمؤسسة بتحديد النقاط القوية والضعف في أدائها المالي، وتحسين عملياتها وتحديد أولوياتها للعام المقبل. وبالتالي، فإن توافر هذه المعلومات بشكل سريع يعد أمراً مهماً لنجاح المؤسسة. ومن خلال التقييم الذي حصلت عليه هذه العبارة، نجد أن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون عليها بدرجة عالية.

وشكل التالي يبين أهمية وترتيب جميع عبارات المحور حسب درجة موافقتهم عليها كما يلي:

الشكل رقم (11) رسم بياني لترتيب درجات الموافقة على العبارات المحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.2010

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

أولاً:- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

نص الفرضية: يحظى التميز التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة- باهتمام عالي

نص الفرضية الإحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يحظى التميز التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

CNAS- فرع بريزينة باهتمام عالي عند مستوى (0.05) حسب وجهة نظر المستجوبين

الفرضية الصفرية (H_1): يحظى التميز التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

CNAS- فرع بريزينة- باهتمام عالي عند مستوى (0.05) حسب وجهة نظر المستجوبين

حيث لاختبار هذا نوع من الفرضيات فإننا أولاً نقوم بإعادة صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

أي الى فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_1) وبعدها يتم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (one

Sample t-test) لاختبار الفرضيات الإحصائية حيث يفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان

هناك فرق (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة نحو كل محور (متغير)

من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($x= 03$) حيث هذا الأخير يمثل قيمة محايد في سلم ليكارت

(محايد=03) ولاتخاذ القرار فيما يتعلق بالدلالة إحصائية باستخدام الاختبار (T-Test): نجد

☞ إذا كانت قيمة الفرق [(03 -)] غير دال إحصائياً أي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، أكبر من المستوى الدلالة

(0.05)، فإننا نقبل الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

☞ أما إذا كانت قيمة الفرق [(03-)] دال إحصائياً أي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من المستوى الدلالة

(0.05)، نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

الجدول رقم (17) يوضح نتائج تحليل نتائج اختبار الفرضية رقم 01.

التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو إجمالي عبارات المحور		التحليل الاستدلالي لبيانات المستجوبين نحو إجمالي عبارات المحور				المحور
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة	قيمة:	Significance المعنوية	نتيجة الدلالة الإحصائية	
Mean	Std. Deviation	Mean Difference	T-Test	Sig	عند 0.05	
3.707	0.515	0.707	10.812	0.000	دال	درجة الكلية للمحور

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (10.812) والقيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=Sig) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05. مما يبين أن قيمة الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي: (-3) = 0.707، دال إحصائياً وأن قيمة الفرق هي موجبة لأن متوسط الحسابي للمستجوبين (3.707) أكبر من المتوسط الفرضي (03) أي أن اتجاهات افراد العينة إيجابية ويوافقون بدرجة عالية على ما طرحنا في عبارات المحور الأول من الاستبيان كما .ومنه نقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) عند مستوى دلالة (0.05) حسب وجهة المستجوبين. وبما أن نتائج العينة دالة إحصائياً عند 0.05 أي ما وجدناه من نتائج من خلال العينة (62 موظف مستجوب ب مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS- فرع بريزينا-) واثقون أنه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يُدعم نتيجة التي توصلنا إليها ويؤكد على صحة الفرضية الأولى والتي نصت على أنه: " يحظى التميز التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة- باهتمام عالي ". وهذا يشير الى أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة-تولي اهتماماً كبيراً وهذا يشير الى أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة-تولي اهتماماً كبيراً للتميز التنظيمي وتعمل على تحسينه باستمرار. يمكن أن يكون السبب وراء ذلك هو الإدراك الواضح لأهمية التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي والاستجابة لاحتياجات العملاء والموظفين، وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين والزبائن. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي التميز التنظيمي إلى تحسين صورة المؤسسة في أعين العملاء والمستثمرين والمجتمع المحيط بها، مما يساعد على تحقيق النجاح المستدام في المستقبل. ولذلك، فإن اهتمام المؤسسة العالي بالتميز التنظيمي يعد أمراً مفهوماً ومنطقياً، حيث يساعد على تحسين الأداء وتعزيز النجاح في المستقبل.

ثانيا-: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية: مستوى تقييم الأداء المالي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة- هو بدرجة عالية

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): مستوى تقييم الأداء المالي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة- لا يرقى إلى مستوى المطلوب (درجة عالية) حسب وجهة نظر المستجوبين عند مستوى (0.05)

الفرضية الصفرية (H_1): مستوى تقييم الأداء المالي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة- يرقى إلى مستوى المطلوب (درجة عالية) حسب وجهة نظر المستجوبين عند مستوى (0.05)

حيث لاختبار هذا نوع من الفرضيات فإننا أولا نقوم بإعادة صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05) أي الى فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_1) وبعدها يتم استخدام اختبار ت لعينة واحدة (one Sample t-test) لاختبار الفرضيات الإحصائية حيث يفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق (دال إحصائيا) بين المتوسط الحسابي لإجمالي إجابات أفراد العينة نحو كل محور (متغير) من الاستبيان والمتوسط الفرضي ($x = 03$) حيث هذا الأخير يمثل قيمة محايد في سلم ليكارت (محايد=03) ولاتخاذ القرار فيما يتعلق بالدلالة إحصائية باستخدام الاختبار (T-Test): نجد

☞ إذا كانت قيمة الفرق [(-03)] غير دال احصائيا أي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، أكبر من المستوى الدلالة (0.05)، فإننا نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)
☞ أما إذا كانت قيمة الفرق [(-03)] دال احصائيا أي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من المستوى الدلالة (0.05)، نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)

الجدول رقم (18) يوضح نتائج تحليل نتائج اختبار الفرضية رقم 02.

التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين نحو إجمالي عبارات المحور		التحليل الاستدلالي لبيانات المستجوبين نحو إجمالي عبارات المحور		المحور	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط العينة والقيمة الثابتة	قيمة:	Significance المعنوية	نتيجة الدلالة الإحصائية عند 0.05
Mean	Std. Deviation	Mean Difference	T-Test	Sig	
3.958	0.484	0.958	15.584	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 28

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة (T-TEST) المحسوبة بلغت (15.58) والقيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة (T) المحسوبة بلغت (0.000=Sig) وهي أقل من مستوى دلالة 0.05. مما يبين أن قيمة الفرق بين المتوسط الحسابي للمستجوبين والمتوسط الفرضي: (-3) = 0.958، دال إحصائياً وأن قيمة الفرق هي موجبة لأن متوسط الحسابي للمستجوبين (3.958) أكبر من المتوسط الفرضي (03) أي أن اتجاهات افراد العينة إيجابية ويوافقون بدرجة عالية على ما طرحنا في عبارات المحور الأول من الاستبيان كما .ومنه نقبل الفرضية الإحصائية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) عند مستوى دلالة (0.05) حسب وجهة المستجوبين. وبما أن نتائج العينة دالة إحصائياً عند 0.05 أي ما وجدناه من نتائج من خلال العينة (62 موظف مستجوب بمؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS- فرع بريزينة-) واثقون أنه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يُدعم نتيجة التي توصلنا إليها ويؤكد على صحة الفرضية الثانية والتي نصت على أنه: " مستوى تقييم الأداء المالي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة- هو بدرجة عالية. وهذا يشير الى أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة-تولي اهتماما كبيرا بتقييم أدائها المالي وأنها تعتبر أداءها مرتفعاً ويمكن تفسيردرجة عالية لتحسين الأداء المالي بالمؤسسة يعزى إلى العديد من العوامل، مثل توجيه الإدارة العليا للمؤسسة بالتركيز على التحسين المستمر للأداء المالي، والاعتماد على البيانات المحاسبية والمالية بشكلدوري للتقييم واتخاذ القرارات المناسبة، وتقديم التقارير المالية الدورية للجهات الرسمية والمساهمين وغيرها من الأطراف المهمة بأداء المؤسسة المالي.

ثالثاً-: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

نص الفرضية: التميز التنظيمي له دور فعال في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS- فرع بريزينة-

تتمحور الفرضية في كشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل المتمثل في التميز التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يُمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط، R^2 : معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل، (F-test) لفحص معنوية العلاقة بين المتغيرين) وتقع قيمة R^2 بين $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في مستويات المتغير التابع. ولتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسية وتحديد الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين، يتعين علينا أولاً إعادة صياغة الفرضيات بشكل إحصائي. وتتمثل هذه الفرضيات في فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة، إضافة إلى تحديد مستوى الدلالة المقبول، وهو عادةً ما يكون 0.05، ولاتخاذ القرار

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

يقبول أو رفض الفرضية، يجب النظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F-test) وقيمة SIG لاختبار (F) في مخرجات وجداول النموذج الانحدار الخطي البسيط حيث:

القرار	نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،
	يقبله قرار رفض الفرضية الاحصائية البديلة (H_1)	
القرار	نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0)	إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)

نص الفرضية الاحصائية: تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين التميز التنظيمي والأداء المالي من وجهة نظر موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - CNAS - فرع بريزينة-

الفرضية الصفرية (H_1): توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين التميز التنظيمي والأداء المالي من وجهة نظر موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية - CNAS - فرع بريزينة-

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير (المستقل (المؤثر) والتابع (المتأثر) نعلم على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$$

ϵ_i : يمثل الأخطاء العشوائية

B_0 : المعامل الثابت

$B_1(x_1)$: المعامل الانحدار للمتغير المستقل (التميز التنظيمي)

لامتغير التابع (الأداء المالي)

والجدول التالي هو ملخص للجدول مخرجات تحليل الانحدار بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2)، تحليل التباين ANOVA، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b)).... انظر ملحق مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (19) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

مغوبة تأثير بين المتغيرين		مغوبة العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
القيمة الاحتمالية (SIG)	(T) (T-Test)	معامل الانحدار	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	القيمة الاحتمالية (SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير المستقل
0.000	4.593	1.445	0.520	0.721	0.000	65.04	المتغير التابع
0.000	8.06	0.678					المتغير التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة الارتباطية والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)
- معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=65.04) وهي دالة احصائيا لأن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

- معنوية التأثير بين المتغيرين (معنوية قيمة $B=0.678$): من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T=8.06) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة $SIG = 0.000$ المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) ومن النتائج الدلالة الإحصائية نستنتج انه توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات تأثير إيجابي أي مساهمة ايجابية بين المتغيرين للظاهرة المدروسة عند مستوى 0.05: ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الاحصائية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): وبما أن نتائج العينة دالة إحصائيا عند 0.05 أي ما وجدناه من نتائج من خلال العينة (62 موظف مستجوب بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة-) واثقون أنه يمكن تعميم نتائج العينة على كامل مجتمع الدراسة وهذا ما يُدعم نتيجة التي توصلنا إليها ويؤكد على صحة الفرضية الثالثة والتي نصت على أنه:

" التميز التنظيمي له دور فعال في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة-"

ب- تفسير الاقتصادي لـ قيم (معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2))، معامل الانحدار (B):
- تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين (r): من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: $r = 0.721$ وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية (موجبة) أي أن تبني تطبيق الجيد وتوفر مقومات التميز التنظيمي له علاقة طردية إيجابية علمية تحسين الأداء المالي من وجهة نظر عينة الدراسة حيث أنه أي تغير في مستويات استخدام التميز التنظيمي يؤدي إلى تأثير إيجابي على تحسين الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة- محل الدراسة الميدانية وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري للدراسة.

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2 = 0.520$ ومنه تبين لنا أن التميز التنظيمي يساهم بصفة إيجابية ونسبة 52.00% في تغيرات التي تحدث في تحسين الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة- محل الدراسة الميدانية

تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (0.678=B) وهو إيجابي، ويفسر أنه إذا تم زيادة في مستويات التميز التنظيمي بزيادة تطبيقه بوحدة واحدة، تؤدي الى رفع من درجات تحسين الأداء المالي بقيمة 0.678 وحدة. وهي قيمة جيدة عالية ومقبولة احصائيا مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية التميز التنظيمي في دوره الفعال في زيادة تحسين الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة-وهذه نتيجة تدعم الإطار النظري لدراستنا.

ويعكس ذلك دوراً هاماً للتميز التنظيمي في تعزيز الأداء المالي للمؤسسة. ويمكن أن يتفسر ذلك بأن التميز التنظيمي يؤدي إلى تحسين إدارة الموارد والعمليات الداخلية في المؤسسة، مما يؤثر على الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات. كما يساعد التميز التنظيمي في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة رضا العملاء وتحسين العلاقات مع جميع الاطراف، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة بشكل عام. لذلك، يعتبر تعزيز التميز التنظيمي مفتاحاً هاماً لتحسين الأداء المالي للمؤسسات في مختلف القطاعات.

ومنه النموذج الانحدار الخطي والمطابق لبيانات العينة والواقع الميداني بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة-والمعلق ب دراسة: "التميز التنظيمي ودوره في تحسين الأداء المالي" عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المستجوبين هو:

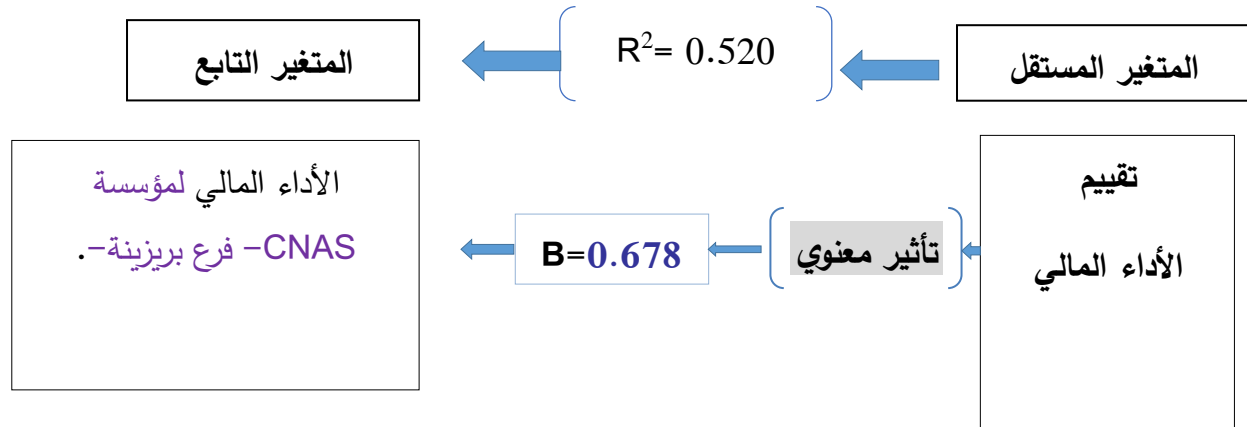
$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$
الأداء المالي = 1.445 + 0.678(التميز التنظيمي)

ملاحظة $B_0 = 1.445$ هي قيمة دالة احصائيا تُضم في نموذج الانحدار (لأن قيمة sig= 0.000 المصاحبة لقيمة $T = 4.59$ هي اقل من مستوى 0.05) وهي تُعبر عن درجة تحسين الأداء المالي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة- محل الدراسة الميدانية. في حالة انعدام متغير: اعتماد التميز التنظيمي (أي مؤسسة لا تطبق هذا المتغير) ما يفسر وجود حد أدنى من درجة تحسين الأداء المالي في مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS- فرع بريزينة-. تتحكم فيه عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا. أي أن الأداء المالي في المؤسسة تساهم فيه أيضا متغيرات أخرى إضافة الى متغيرات الدراسة الحالية. والتي قد تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة-.

رابعاً: رسم النموذج الميداني للدراسة حسب بيانات المستجوبين

وفيما يلي نموذج الميداني لنتائج اختبار الفرضيات ودراسة العلاقات بين المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة والمطابق لبيانات العينة ووفق آرائهم كمايلي:

الشكل رقم (12): نموذج ومتغيرات الدراسة 2



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نتائج اختبار الفرضيات وتحليل بيانات عينة الدراسة.

تعليق على نموذج الدراسة: توصلنا اجمالاً أن التميز التنظيمي له مساهمة إيجابية وفعالة في تحسين الأداء المالي لدى مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS - فرع بريزينا - بنسبة (52.00%) وهذا خلال اجراء عملية استقصاء اراء عينة من موظفي المؤسسة كما أنه يمكن لمؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS - فرع بريزينة - الاستعانة بهذا النموذج من خلال التنبؤ وتوقع المستقبلي لقيمة تحسين الأداء المالي حيث فيحالة قامت إدارة العليا لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - بإجراء تحسينات إضافية على متغير التميز التنظيمي فإن الأداء المالي سيحسن ب بنسبة 67.80% وهي نسبة عالية تدل على أهمية التميز التنظيمي بالمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - يمكن أيضا أن يستفاد من نتائج هذا نموذج والذي يظهر الواقع العملي المتعلق كما يلي:

- ☞ يمكن استخدام هذا النموذج في إدارة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - بشكل فعال، حيث يمكن استخدامه في تطوير استراتيجيات تحسين الأداء المالي وتحسين التميز التنظيمي في المؤسسة.
- ☞ بناءً على نتائج النموذج، يمكن لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - اتخاذ عدة إجراءات لتحسين أدائها المالي، وذلك من خلال تحسين مستوى التميز التنظيمي. ومن بين هذه الإجراءات:
- ☞ تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - لتعزيز الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.

✍ تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في المؤسسة وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة وتطبيقها.

✍ تحسين بيئة العمل والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.

✍ متابعة وتقييم تطبيق إجراءات التحسين المتعلقة بالتميز التنظيمي وتحليل البيانات المالية بشكل دوري لتقييم الأثر والتحسين المستمر.

✍ بتنفيذ هذه الإجراءات، يمكن لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع

بريزينة-تحسين أدائها المالي بشكل كبير، وتحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا

المستفيدين، مما يعزز سمعتها ومكانتها في المجتمع ويساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن الممكن أيضًا توسيع هذا النموذج ليشمل متغيرات أخرى قد تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات،

مما سيزيد من دقة النتائج وفاعلية استخدامها في العملية الإدارية المالية.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع بريزينة

خلاصة الفصل:في هذا الفصل اعتمدنا على الاستبيان الذي تم توزيعه على الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة-. وتضمن الاستبيان محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات ثم تفرغته وتحليل بياناته بالاستعانة على برنامج الاحصائي-SPSS-v28. ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة،ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أن: التميز التنظيمي له مساهمة في تحسين الأداء المالي لدى مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة-وهذه النتيجة تشير إلى أن التميز التنظيمي له تأثير كبير على تحسين الأداء المالي..

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة: حاولنا من خلال تناولنا لموضوع دور التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع برينينة-معالجة إشكالية البحث التي تدور حول دور التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟ من خلال الفصول الثلاثة لهذه المذكرة، انطلاقاً من الفرضيات الدراسة التي كنا نسعى من خلالها الى اختبار دور التميز التنظيمي على الأداء المالي وذلك باتباع منهجية واستخدام مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية مع الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية توصلنا الى ما يلي:

أولاً-نتائج الدراسة:

1. **النتائج النظرية:** من خلال الدراسة النظرية تم التوصل الى النتائج التالية:
 - التميز التنظيمي هو أسلوب ممارسة مستدام وثقافة عمل تساعد المنظمة في الوصول الى الأفضل في شتى مجالات نشاطها.
 - التميز التنظيمي هو نتاج تكامل وانسجام مجموعة من الافراد تعمل على تفعيله بكل كفاءة وفعالية
 - يجب على المؤسسات التي تبحث عن الاستمرارية ومواجهة التغيرات البيئية ان تعتمد على التميز التنظيمي فهو يساهم بشكل كبير في ذلك.
 - التميز التنظيمي ليس هدفاً ثابتاً ولا يعبر عن مرحلة ظرفية، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتنشيط ثقافة الابتكار في كل الجوانب مع التفوق على المنافسين؛ مما يؤدي إلى ارتفاع تنافسية المنظمة وخلق منافع وقيم لأصحاب المصالح
 - يتحقق التميز التنظيمي من خلال تحقيق أبعاده وهي: تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي وتميز الثقافة التنظيمية
 - يختص الأداء المالي بالجانب المالي للمؤسسة باستخدام مقاييس مالية؛ ولذلك فهو يمثل الأداة الداعمة لجميع أنشطة المؤسسة
 - لتقييم الأداء المالي للمؤسسة بشكل فعال يجب الاعتماد على مؤشرات الأداء المالي
 - طرق تقييم الأداء المالي طرق تقليدية وأخرى حديثة تسعى المؤسسة من خلالها إلى كشف الانحرافات والاختفاء ومراجعتها للوصول للأهداف المسطرة
 - للأداء المالي مجموعة من العوامل تؤثر عليه سلبياً أو إيجابياً

الخاتمة

2. نتائج الدراسة الميدانية:

- يحظى التميز التنظيمي بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - باهتمام عالي
- مستوى تقييم الأداء المالي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - هو بدرجة عالية
- التميز التنظيمي له دور فعال في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة -

ثانياً) اقتراحات وتوصيات الدراسة :

- على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي قمنا بها سواء في جانبها النظري أو في الجانب التطبيقي، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات، للمسؤولين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - ومن بين التوصيات المقترحة:
- تعزيز التميز التنظيمي في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - عن طريق تحسين العمليات الإدارية والتنظيمية وتوفير بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على تقديم أفضل الخدمات وتحسين الأداء.
- تحسين الأداء المالي عن طريق اعتماد مؤشرات أداء مالية دقيقة وشاملة تعكس الأداء المالي للمؤسسة وتساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشأن تحسين الأداء.
- استخدام نتائج الدراسة لتطوير النموذج الذي تم استخدامه في الدراسة واستخدامه كأداة للتنبؤ بقيمة تحسين الأداء المالي في حالة إجراء تحسينات إضافية على متغير التميز التنظيمي. ومن بين هذه الإجراءات:
- تحسين برامج التدريب والتطوير للموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة - لتعزيز الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق التميز التنظيمي.
- تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في المؤسسة وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة وتطبيقها.
- تحسين بيئة العمل والتواصل الفعال بين الموظفين والإدارة، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي.
- متابعة وتقييم تطبيق إجراءات التحسين المتعلقة بالتميز التنظيمي وتحليل البيانات المالية بشكل دوري لتقييم الأثر والتحسين المستمر.

الخاتمة

- بتنفيذ هذه الإجراءات، يمكن لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة-تحسين أدائها المالي بشكل كبير، وتحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا المستفيدين، مما يعزز سمعتها ومكانتها في المجتمع ويساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- **ثالثاً) أفاق الدراسة:** يمكن أن نستمر في دراسة مجال التميز التنظيمي وتأثيرها على تحسين الأداء المالي في المؤسسات، وذلك من خلال استكشاف جوانب أخرى مثل:
- دراسة تأثير التميز التنظيمي على رضا العملاء: حيث يمكن البحث عن العلاقة بين التميز التنظيمي ورضا العملاء، وتحديد العوامل التي تؤثر على تحسين الرضا العملاء في المؤسسات.
- دراسة تأثير التميز التنظيمي على رضا الموظفين: حيث يمكن دراسة العلاقة بين التميز التنظيمي ورضا الموظفين، وتحديد العوامل التي تساهم في تحسين رضا الموظفين وبالتالي تحسين الأداء المالي في المؤسسات.
- دراسة تأثير التميز التنظيمي على الابتكار والإبداع: حيث يمكن البحث عن كيفية تأثير التميز التنظيمي على الابتكار والإبداع في المؤسسات، وتحديد العوامل التي تساعد في تحفيز وتطوير الابتكار والإبداع داخل المؤسسات.
- دراسة تأثير التميز التنظيمي على الاستدامة المالية: حيث يمكن البحث عن كيفية تأثير التميز التنظيمي على الاستدامة المالية للمؤسسات، وتحديد الإجراءات والخطط التي يمكن اتخاذها لتعزيز الاستدامة المالية في المؤسسات.

قائمة المراجع والمصادر

1-مصادر باللغة العربية

• القرآن الكريم وتفسيره:

الحافظ إسماعيل بن كثير، تفسير القرآن العظيم، المملكة العربية السعودية، ط1، 1997م، ج6

• الكتب:

- 1) ابراهيم السيد المحاسبة الدولية وعلاقتها بالتجارة الالكترونية، المنهل للتوزيع، عمان، 2014
- 2) الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، ج2، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011.
- 3) ابراهيم بن داود الرقابة الداخلية على النفقات العامة، دار الكتاب الجديد، مصر 2010
- 4) أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005
- 5) أحمد الطيب هيكل، سلسلة المدرب العملية مهارات التعامل مع الناس، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005
- 6) أحمد دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف - والإدارة المنهل للتوزيع، عمان، 2014
- 7) أحمد صلاح العطية، مبادئ المحاسبة المالية نظام المعلومات الخدمة لمتخذي القرارات الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- 8) أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج-SPSS مهارات أساسية اختبارات الفروض الاحصائية (المعلمية- اللامعلمية)، الجزء الأول الدار العالمية، القاهرة، مصر، 2008
- 9) إسرائيل جوزيف كحالة ورضوان حلوة حنان، محاسبة التكاليف المعيارية رقابية والبيات ، دار الثقافة للنشر، عمان، 2006
- 10) الخرشة ياسين كاسب، الزريقات نور خالد محمود، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي، شركة البوتاس العربية، دراسات العلوم الإدارية، 2013
- 11) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الاعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000

- (12) حسن فلاح حسيني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006
- (13) خميسي شيحة التسيير المالي للمؤسسة دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر 2013، خيري أسامة، التميز التنظيمي، الطبعة 1، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، 2014
- (14) دونالد ووتز، طريقة لتطوير أداء الشركات، الطبعة الأولى، دار فاروق للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002
- (15) رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، ط01، القاهرة، مصر، 2012
- (16) سعد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، عمان 2010
- (17) سيد عطا الله، التدريب المحاسبي والمالي، دار النشر والتوزيع عمان، 2012
- (18) سلطان سعود السجان، تقييم الشركات، ط1، دار الكنوز العلمية للنشر، عمان
- (19) سيد محمد جاد، إدارة الابداع والتميز التنافسي، القاهرة، 2013
- (20) صالح علي عودة الهلالات، إدارة التميز-الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الاعمال، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2014
- (21) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- (22) عايدة نخلة رزق الله، "دليل الباحثين في التحليل الاحصائي الاختبار والتفسير"، ط1، 2002
- (23) عبد الرحيم عبد الرحيم، تقييم كفاءة الشركات المسجلة في البورصة باستخدام نماذج التحليل التمييزي المكتب العربي للمعارف، القاهرة 2015
- (24) عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998
- (25) علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، 2001
- (26) عبد الستار الصياح وسعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات علمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003
- (27) فرحات طالب وايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء لمالية الاستراتيجي للمصارف، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2011
- (28) فيصل الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

(29) فيصل محمود التراورة، مبادئ الإدارة المالية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013

(30) لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2013.

(31) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة، عمان، الأردن، 1999

(32) مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

(33) محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010

(34) محمد عبد العال النعيمي، وصويص، راتب جليل، تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008

(35) مها احمد القرزعي، فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم نماذج دولية وعربية ومحلية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2018

(36) ناصر دادن عدون، ونواصر فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق الجزائر، 1991

(37) هاشم صلاح، الإدارة في النظم الخدمية، الجيزة، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، 2018

• الأطروحات والرسائل والمطبوعات الجامعية:

(1) آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة، دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016

(2) أحمد يونس الأعرج أثر تطبيق التقييم الذاتي للمخاطر والرقابة على الأداء المالي والتشغيلي رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، 2014

(3) أبوبكر بوسالم، دور التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك - المديرية الجهوية بحاسي الرمل، أطروحة دكتوراة (غير منشوره)، جامعة ابوبكر بلقايد - تلمسان، الجزائر، 2014-2015

(4) بدر بن سليمان آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010

- (5) خضار عبد الرحمان، "تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وآفاق تطويره"، دراسة حالة مؤسسة بلاست أفريك غرداية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012
- (6) صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي والاستراتيجية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة تحويل الخشب والحديد، مذكرة شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
- (7) صياحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوغريج، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018/2019.
- (8) ضويفي حمزة، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2015
- (9) طويطي مصطفى، د.وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ"أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير - جامعة البويرة، بتاريخ 30 جوان 2014.
- (10) فاطمة لبوخ، إدارة التميز من مدخلي الابداع والمعرفة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2009
- (11) لسوس مبارك التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004
- (12) مصطفى طويطي: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان - تطبيقات عملية على برنامج-excel الجزء الأول، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر 2018
- (13) نسرين فكرون، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المنظمة، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة بسكرة-الجزائر، 2016-2017
- (14) نفيسة حجاج، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء المالي ، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017
- (15) نور بنت فؤاد المنشى، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتميز التنظيمي لدى القيادات الإدارية في إسكان الطالبات بجامعة الملك سعود، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016/2017

16) نورة عبد الله، حازم الشهراني، إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017

• **الملتقيات والمؤتمرات:**

1) بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول الابداع والتغير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، البلدة، ماي 2010

2) عبد الرزاق مولاي لخضر حسين شتيتي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 22 23 نوفمبر 2011.

3) مجيد منصور وحسين بلعابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني " دور التميز والريادة في تفوق منظمات الاعمال، جامعة العلوم الإسلامية

4) محمد طرشي وصفية يخلف أهمية مراقبة التسيير كآلية لتحسين الأداء المالي في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة البلدة 2، البلدة

• **مجلات ومقابلات:**

1) الزهري رندة، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، 2002، زين عمران وعمار براهيمية، أثر المعرفة على ابعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 50، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018

2) الهيجان عبد الرحمن احمد، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 3، 2002

3) الهام يحيوي وليلى بوحديد، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية مجلة أداء المؤسسة الجزائرية، العدد الخامس، 2014

4) حسن رفاء ومنى بيطار العوامل المؤثرة في الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة العاملة في سورية مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة تشرين سورية العدد 02 ديسمبر 2020

- (5) خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، ع14، م1، جامعة خميس مليانة الجزائر، 2016
- (6) دلال حطاب ونور الدين زعبيط، تحليل وتقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية، جامعة الجزائر، 2018 مجلة (دون ذكر العدد)
- (7) شاكر الخشالي، " العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي وحاجات المديرين في شركات التأمين الاردنية"، دراسات العلوم الادارية، المجلد 33، العدد 1، 2006
- (8) شفاء علي محمد العزاوي وزيد حضير محسن «التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي - بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد»، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 18، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2017
- (9) عبد الرزاق خضر حسن، علاقة الأداء البيئي بالأداء المالي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 11، بغداد، 2014
- (10) عبد العزيز بن موسى الخلف، حول ثالث التميز: تحسين الجودة تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الادارة العامة/ المجلد 37، العدد 1، 1997
- (11) فريدة زيني، إدارة الجودة الشاملة كمدل لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 13، 2015
- (12) لطفي عبد الوهاب، سناء محمد سليمان، استخدام نموذج التميز الأوربي في تقييم أداء المنظمات بحث تطبيقي في مستشفى النعمان العام، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، مجلة دنانير، العدد 08
- (13) محمد الطراونة، "أثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة: دراسة تحليلية"، دراسات العلوم الإدارية)، المجلد 23 العدد 2، 1996
- (14) محمد فيصل ما يده، أحمد الصالح سباع، دور المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي وتعظيم قيمة المؤسسات الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي الجزائر، العدد 3، 2017.
- (15) مرفت صالح ناصف ونهلة عبد القادر هاشم: رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية، دراسات تربوية واجتماعية، مج 16، ع. 3، يوليو 2010

(16) مشتاق كامل فرج، استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 18، العدد 67، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد العراق

(17) موسى احمد السعودي، اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 4، عدد 3، 2008،

(18) مؤيد السالم ونازم ملكاوي " أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية"، دراسات العلوم الادارية، المجلد 31 العدد 1، 2004

(19) مي دمشيقة، الضمان الاجتماعي في الجزائر، تطويره، مساهمة في التنمية الوطنية، مجلة العمل التقنية، الجزائر، العدد 01، 1983م

(20) مقابلة مع رئيسة خلية الشفاء حسابي فضيلة حول تعريف مصلحة الشفاء بتاريخ: 2023/4/12

(21) مقابلة مع السيد ناصري حول تعريف مصلحة الاصغاء بتاريخ: 2023/4/12

(22) وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، مجلة جسور التواصل، المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، الجزائر، العدد 03، 2013

• مصادر أخرى:

(1) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، 2000-2002

(2) محمد إبراهيم عبد الرحيم اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008

• معاجم وقواميس:

(1) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، ط4، 2005

2- مصادر اللغة الأجنبية:

- 1)) T.J.COELLI, et autres, Anintroduction efficiency and productivity analysis, springer science & business.media, 2005,
- 2) A.D. CHANDLER, Stratégies et structures de l'entreprise, Editions d'Organisation" Paris. 1972.

- 3) Abdel-hameed BASHIR, Risk and Profitability Measures in Islamic Banks
«The Case of To Sudanese Banks, Islamic Economic Studies, vol. 6,
no,2, may, 1999
- 4) Aminata Fall, Evaluation de la performance financière d'une entreprise,
cas de la sar, centre Africain d'études supérieure en gestion, avril 2014,
- 5) Anninos Loukas N, The archetype of excellence in universities and TQM,
Journal of management History; vol.13 No.4. 2007
- 6) Cristina MELE & Maria COLURCIO ? The evolving path of TQM:
towards business excellence and stakeholder value, VOL23? N5.2006
- 7) David King; Operational excellence; Lectures: In Business Management
System; Louisville university press. USA. 1995.
- 8) Friesenbichler.c, "The affiance of EU Public Administration in helping
firms grow", Austrian of economic Research wife.
- 9) 'Gilles Bressy, Christian Konkuyt, Economie d'entreprise
EditionSireyPierre ragerons, la Gestion Be. Paris, France, 1990
- 10) Humber Lescar, Elisabeth lassa, Gestion de l'information, édition
Litec, 1995
- 11) IRIBARNE et autres, l autoévaluation des performances a travers
le modelé EFQM : guide de terrain pour réussir, AFNOR, Paris, 2005
- 12) Jean Francois Bousquet," la performance globale de
l'entreprise",Ed1, organisation,Paris, 2013
- 13) Jossette peyard, Analyse Financière, libraire vubret, 8émédition,
paris, 1990,
- 14) L. J. Porter and S. J. Tanner. OP. Cit.
- 15) Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss
,Edition PERSON ,2009
- 16) MCKmsey et tom Cope Land. Tin Koller.Jack Murrain; La Statego
de la valeur ; l'involution destreprise en pratique ; organisation ; 2002

- 17) Michel Gervais, Contrôle de gestion, Paris, Edition Economica, 1997
- 18) Moderne: Théorie et Cas. Gaetanmorinediteur, Quebec, canada, 1993
- 19) Srinivas. R. KANDULA, Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-, 2002
- 20) Srinivas; R. KANDULA. Strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi, 2002
- 21) W.R.LASHER, Financial management «A practical approach, Thomson South-Western, 2008,
- 22) □ – SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير البيض

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

اخي الموظف..... اختي الموظفة

تحية عطرة اما بعد.....

يقوم الطالبين بإعداد بحث حول: «دور التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي الدراسة الميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS- فرع بريزينة» لستكمال الحصول على درجة ماستر، لذا نرجو منكم التكرم بالاطلاع والاجابة امام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما ان اجابتم ستكون مفيدة للطالبين وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا في أغراض البحث العلمي.

اشكر لكم سلفا حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستقصاء داعين الله ان يمدنا بتوفيقه وان يمكننا جميعا في عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

تحت اشراف الدكتور:

* قصابي شعبان

الطالبين

* فتاتي الجيلالي

* خدروقي زين العابدين

الملاحق

الجزء الأول: بيانات عامة

يرجى وضع علامة (x) في الإجابة التي ترونها صحيحة

الجنس:

انثى

ذكر

العمر

من 25 سنة الى 34 سنة

اقل من 25 سنة

من 45 سنة الى 54 سنة

من 35 سنة الى 44 سنة

من 55 سنة وما فوق

المستوى التعليمي:

مؤهل جامعي

مؤهل اقل من جامعي

دكتورة

ماجستير

المستوى الوظيفي:

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار

مدة عملك بالمؤسسة:

من 5 سنوات الى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

من 15 سنة الى 20 سنة

من 10 سنوات الى 15 سنة

أكثر من 25 سنة

من 20 سنة الى 25 سنة

الملاحق

الجزء الثاني: التميز التنظيمي.

يرجى وضع علامة (X) في الإجابة التي ترونها صحيحة

البيانات الأساسية

الاسئلة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1				
يؤمن القادة في المؤسسة بان التميز هو طريقها وفلسفتها في تسيير اعمالها				
2				
يقوم القادة بتطوير المعرفة للمستويات الإدارية لدعم التزامهم بثقافة التميز				
3				
تراقب الإدارة العليا عمليات الإنجاز لإزالة أي عوائق محتملة				
4				
تحقق الإدارة العليا اهداف العمل بتهيئة الظروف المناسبة				
5				
تخلق الإدارة العليا الدافعية لدى العمال نحو التميز في العمل				
6				
يراقب القادة باستمرار التقدم اتجاه اهداف المؤسسة المعلنة				
7				
تعتبر الخطة الاستراتيجية واضحة لدى جميع العاملين وقادرة على تحقيقي غايات المؤسسة				
8				
لدى المؤسسة مجموعة من القيم الواضحة والمتناسقة التي تحكم كيفية أداء العمل				
9				
يساهم التدريب المستمر في رفع كفاءة وتطوير المسار الوظيفي للعاملين				
10				
يعرف العمال واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة				
11				
يستفيد العمال من تفويض الرؤساء للارتقاء				

الملاحق

					بمهارتهم
					12 يتوفر للعمال فرص المبادرة لحفز ابداعاتهم
					13 يتواصل العاملون بصورة فعالة داخل المؤسسة
					14 تعتمد المؤسسة في انجاز جميع اعمالها بصفة رئيسية على "فرق العمل"
					15 تقوم المؤسسة بقياس وتقييم أداء العاملين (الالتزام، السلوك، الكفاءة والولاء)
					16 العاملون الذين يملكون مهارات عالية في الاتصال يؤدون العمل بطريقة أسرع
					17 تتبنى إدارة المؤسسة تطبيق نظم حديثة لإدارة العمليات
					18 تشجيع العاملين على الاتصال مباشرة بزبائن
					19 جميع أعضاء المؤسسة لديهم معرفة تامة عن احتياجات ورغبات المؤسسة
					20 تمنح ثقافة المنظمة للعمال الاستقلالية لتحقيق اهداف العمل

الجزء الثالث: الأداء المالي

يرجى وضع علامة (X) في الإجابة التي ترونها صحيحة

العبارات	أوفى بشدة	أوفى	محايد	لا	لا أوافق بشدة
1 تعكس مؤشرات الأداء المالي المختلفة في المؤسسة الأداء المالي المتميز للمؤسسة					
2 تحدد المؤسسة مستوى تحقيق أهدافها من خلال قياس ومقارنة النتائج بما يسمح لها بالحكم على فعالية أدائها المالي					
3 يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية					

الملاحق

					يساهم الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في اعمال المؤسسة	4
					يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة	5
					يساعد الأداء المالي في اكساب العاملين مهارات جديدة في العمل لتحسين الأداء	6
					يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق الإنتاجية العالية	7
					يساهم الأداء المالي في تحسين فاعلية العملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) والتي تتم في المؤسسة	8
					يسهم الأداء المالي في مكافآت العمال وزيادة رواتبهم	9
					يساهم الأداء المالي في تنمية وتطوير أفكار العاملين بالمؤسسة	10
					نتائج الأداء المالي تظهر بشكل سريع في بداية كل سنة للاستفادة منها للسنة التالية	11
					تطبق نتائج الأداء المالي في الواقع العملي للمؤسسة بكافة تفاصيلها	12

إذا كانت لديك أية ملاحظات الرجاء كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وشكرا جزيلاً

الملحق رقم 02

*- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: التميز التنظيمي	.055	62	.200*	.987	62	.733
المحور الثاني: تحسين الأداء المالي	.076	62	.200*	.975	62	.239

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

*- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: صدق لمحاور الاستبيان:

		X01	X02	X03	X04	X05	X06	X07	X08
المحور الأول:	Pearson Correlation	.423**	.413**	.583**	.575**	.611**	.480**	.412**	.396**
التميز التنظيمي	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	62	62	62	62	62	62	62	62

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18
المحور الأول:	Pearson Correlation	.431**	.584**	.530**	.488**	.571**	.506**	.625**	.396**
التميز التنظيمي	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.001
	N	62	62	62	62	62	62	62	62

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

		Correlations						بين
		Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	
المحور الثاني: تحسين الأداء المالي	Pearson Correlation	.435**	.477**	.603**	.477**	.477**	.503**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	62	62	62	62	62	62	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations						بين
		Y27	Y28	Y29	Y30	Y31	Y32	
المحور الثاني: تحسين الأداء المالي	Pearson Correlation	.586**	.712**	.462**	.455**	.470**	.647**	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	62	62	62	62	62	62	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 03

*- مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب الثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	12

Reliability Statistics

الملاحق

Cronbach's Alpha	N of Items
.879	32

الملحق رقم 04

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	53.2	53.2	53.2
	انثى	29	46.8	46.8	100.0
Total		62	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	4	6.5	6.5	6.5
	من 25 سنة الى 34 سنة	29	46.8	46.8	53.2
	من 35 سنة الى 44 سنة	16	25.8	25.8	79.0
	من 45 سنة الى 54 سنة	7	11.3	11.3	90.3
	من 55 سنة وما فوق	6	9.7	9.7	100.0
Total		62	100.0	100.0	

المستوى التعليمي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مؤهل اقل من جامعي	16	25.8	25.8	25.8
	مؤهل جامعي	33	53.2	53.2	79.0
	ماجستير	12	19.4	19.4	98.4
	دكتوراه	1	1.6	1.6	100.0
Total		62	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	28	45.2	45.2	45.2
	عون تحكم	17	27.4	27.4	72.6
	عون تنفيذ	17	27.4	27.4	100.0

الملاحق

Total	62	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

مدة عملك بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	7	11.3	11.3	11.3
من 5 سنوات الى 10 سنوات	24	38.7	38.7	50.0
من 10 سنوات الى 15 سنة	14	22.6	22.6	72.6
من 15 سنة الى 20 سنة	5	8.1	8.1	80.6
من 20 سنة الى 25 سنة	5	8.1	8.1	88.7
أكثر من 25 سنة	7	11.3	11.3	100.0
Total	62	100.0	100.0	

الملحق رقم 05

*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الأول:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X01	62	1	5	3.50	1.156
X02	62	1	5	3.32	1.037
X03	62	2	5	3.85	.956
X04	62	1	5	3.73	1.058
X05	62	1	5	3.52	1.170
X06	62	2	5	3.87	.932
X07	62	1	5	3.55	1.111
X08	62	1	5	3.79	1.042
X09	62	2	5	4.08	.911
X10	62	1	5	3.97	1.071
X11	62	1	5	3.53	1.127
X12	62	1	5	3.76	1.155
X13	62	1	5	3.50	1.052
X14	62	1	5	3.77	1.047
X15	62	1	5	3.82	1.138
X16	62	1	5	3.97	1.187
X17	62	1	5	3.60	1.166
X18	62	1	5	3.85	.973
X19	62	1	5	3.52	1.098
X20	62	1	5	3.65	1.088
المحور الأول: التميز التنظيمي	62	2.15	4.80	3.7073	.51509
Valid N (listwise)	62				

الملاحق

الملحق رقم 06

*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: تحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 02:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y21	62	3	5	3.97	.849
Y22	62	1	5	3.82	.984
Y23	62	2	5	3.90	1.141
Y24	62	2	5	4.21	.771
Y25	62	2	5	4.21	.771
Y26	62	2	5	3.98	.878
Y27	62	2	5	4.02	.839
Y28	62	2	5	4.05	.798
Y29	62	2	5	4.05	.913
Y30	62	1	5	3.82	1.094
Y31	62	1	5	3.69	1.018
Y32	62	1	5	3.77	.999
المحور الثاني: تحسين الأداء المالي	62	2.33	4.92	3.9583	.48421
Valid N (listwise)	62				

الملحق رقم 07

*مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية 01

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول: التميز التنظيمي	62	3.7073	.51509	.06542

One-Sample Test

الملاحق

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
المحور الأول: التميز	10.812	61	<.001	<.001	.70726	.5765	

الملحق رقم 08

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية 02

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني: تحسين الأداء المالي	62	3.9583	.48421	.06149

One-Sample Test

	t	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower	Upper
المحور الثاني: تحسين الأداء المالي	15.584	61	<.001	<.001	.95833	.83	

الملحق رقم 09

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية 03

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: التميز التنظيمي ^b		. Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: تحسين الأداء المالي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

الملاحق

1	.721 ^a	.520	.512	.33819
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), التميز التنظيمي, المحور الأول:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.440	1	7.440	65.047	<.001 ^b
	Residual	6.862	60	.114		
	Total	14.302	61			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: تحسين الأداء المالي

b. Predictors: (Constant), التميز التنظيمي, المحور الأول:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	1.445	.315		4.593	<.001
	المحور الأول: التميز التنظيمي	.678	.084	.721	8.065	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: تحسين الأداء المالي

المخلص: يتمحور موضوع دراستنا حول دور التميز التنظيمي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS - فرع بريزينة- وقد اعتمدنا في دراستنا هذه الى توزيع نسخ استبيان في المؤسسة التي تمت بها الدراسة واقتصرت دراستنا على عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS مكونة من 63 عامل من مختلف الاعمار ومستويات الوظيفية، وقد تم استخدام برنامج spss v28 لمعالجة المعطيات وتحليل النتائج وتوصلنا الى ان التميز التنظيمي له دور فعال في تحسين الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: التميز التنظيمي، الأداء المالي، التميز من خلال القيادة، تميز المرؤوسين، تميز من خلال الاستراتيجية، تميز من خلال الثقافة التنظيمية، تميز الهيكل التنظيمي.

Abstract:The subject of our study revolves around the role of organizational excellence in improving the financial performance of the National Fund for Social Insurance CNAS Corporation – Prizina branch – and we have adopted in our study this to distribute copies of a questionnaire in the institution in which the study was conducted, and our study was limited to workers of the National Fund for Social Insurance CNAS consisting of 63 workers of different ages and job levels, the spss v28 program was used to process the data and analyze the results, and we concluded that organizational excellence has an effective role in improving financial performance

Keywords: organizational excellence, financial performance, excellence through leadership, excellence of subordinates, excellence through strategy, excellence through organizational culture, excellence of the organizational structure