

## جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم المالية والمحاسبة  
الرقم التسلسلي: ...../ 2020  
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)  
دفعة: 2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: العلوم المالية والمحاسبة  
التخصص: مالية مؤسسة

### دور إعادة هندسة العمليات في تطوير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

تحت إشراف الدكتورة:  
حنان دريد

من إعداد الطالبتين:  
- أحلام جويني  
- بسمة مرخي

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ. فيصل زمال	أستاذ مساعد - أ.	رئيسا
د. حنان دريد	أستاذ محاضر - أ.	مشرف ومقرر
د. عطية عزدين	أستاذ مساعد - أ.	مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2019



# شكر وتقدير

ربنا لك الشكر ولك الحمد ولك الثناء الحسن كما يليق لجلال وجهك وعظيم سلطانك

لتوفيقك لنا في إتمام هذا العمل.

إن الحروف لتتهادى بكلماتها لتجسد لكم أجمل عبارات الشكر والثناء.

إن الكلمات لتقف عاجزة، والعبارات تائهة، بل والأفكار قاصرة حينما نريد أن نشكركم في مثل هذه اللحظات يتوقف القلم ليفكر قبل أن يخط الحروف لينظمها في سطور تمر في الخيال، ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليل من الذكريات وصور تجمعنا برفاق أناروا لنا دربنا.

فوجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو الخطوات الأخيرة لإتمام هذه الرسالة

جزيل الشكر والعرفان إلى:

الأستاذة المشرفة الدكتورة " دريد حنان " على ما قدمته لنا من توجيهات ومن وقت ولم تبخل علينا بالمعلومات والنصائح فنشكرها جزيل الشكر.

كما نتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل.

وجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وعلى رأسهم الأخ الفاضل " عبد النور شنيخة".

وأخيرا أسأل الله عزوجل أن يجعل هذا العمل نافعا لنا وان يكون سراجا منيرا إلى كل من سيقرا وينتفع به.

## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل الذي أهديه إلى من قال فيهما الله عز وجل

□ گن □ [الإسراء: 23]

إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه، إلى سندي وعوني وقدوتي ومصدر فخري في الوجود، إلى الذي لم ييخل عليّ بشيء، الذي كان له الفضل في تحقيقي أحلامي أبي الغالي العزيز حفظه الله.

إلى أغلى من في الوجود، إلى من تعلمت على يديها معنى الحياة، التي أنارت دربي بنصائحها، إلى أجمل وأغلى كلمة نطق بها قلبي قبل لساني أمي الحبيبة حفظها الله. إلى من عشت معهم براءة الطفولة إخوتي: رتيبة، فاتح، رضوان أطال الله أعمارهم إلى عائلة أختي مبروكة، وزوجها جمال، وكتاكيتهما الصغار: سيف ونصرو حفظهم الله.

إلى صديقتي وأختي التي قاسمتني هذا العمل من بدايته إلى نهايته دون كلل "بسمة" وفقها الله في كل حياتها.

إلى رفقاء دربي صديقاتي: "سماح، سولاف، صباح، نجاح" أتمنى لهم دوام النجاح. إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

## أحلام

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل الذي أهديه إلى من قال فيهما عز وجل

□ و و و و و و □ [الإسراء: 24]

إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي العزيز حفظه الله.

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى نبع العطف والحنان إلى أجمل ابتسامة في حياتي إلى أروع امرأة في الوجود أمي الغالية حفظها الله.

إلى المحبة التي لا تتضب إلى من شاركتهم كل حياتي أختي "ميرة، نجاة، ياسين، مروى، دلال" أطال الله في عمرهم.

إلى كل صديقاتي " أحلام، سماح، سولاف، صباح، نجاح".

## بسمه



# الفهرس العام



الصفحة	المحتوى
-	شكر و عرفان
I	محتويات الفهرس
III	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول الأدبيات النظرية للدراسة</b>
02	<b>تمهيد</b>
03	<b>المبحث الأول: عموميات حول إعادة هندسة العمليات</b>
03	المطلب الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات
07	المطلب الثاني: مراحل وأساليب تطبيق إعادة هندسة العمليات
13	المطلب الثالث: تقييم إعادة هندسة العمليات
17	<b>المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المالي</b>
17	المطلب الأول: ماهية الأداء المالي
21	المطلب الثاني: ركائز تقييم الأداء المالي
25	المطلب الثالث: آليات تقييم الأداء المالي
34	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
35	المطلب الأول: الدراسات العربية
38	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
41	المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة
43	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
	<b>الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات</b>
44	<b>تمهيد</b>
45	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
45	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات
50	المطلب الثاني: التحضير للدراسة الميدانية
51	المطلب الثالث: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها
53	<b>المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات</b>
53	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة
55	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
62	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
69	<b>المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات وإعادة هندسة العمليات بها</b>
69	المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مناجم الفوسفات
73	المطلب الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات
78	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات
84	<b>خلاصة الفصل الثاني</b>
85	<b>خاتمة عامة</b>
87	<b>قائمة المراجع</b>





فهرس الجداول



رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين إعادة الهندسة (إعادة البناء) والبرامج الأخرى للتطوير	15
02	نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	50
03	توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة	52
04	مقاييس الاستبيان	52
05	نتائج اختبار معامل الثبات	52
06	نتائج اختبار معامل الاتساق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات)	53
07	توزيع العينة حسب متغير الجنس	53
08	توزيع العينة حسب متغير العمر	54
09	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	54
10	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	55
11	مقياس ليكارت الخماسي والوسط المرجح	55
12	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الإستراتيجية	56
13	المؤشرات الإحصائية الخاصة التزام وقناعة الإدارة العليا	56
14	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تكنولوجيا المعلومات	57
15	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال	58
16	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تمكين العاملين	59
17	المؤشرات الإحصائية الخاصة الاستعداد للتغيير	59
18	التحليل الوصفي لمحور متطلبات اعتماد هندسة العمليات	60
19	المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تطوير الأداء المالي	61
20	اعتدالية توزيع البيانات (التوزيع الطبيعي) لمغيرات الدراسة	62
21	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	63
22	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	64
23	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	65
24	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	65
25	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة	66
26	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية السادسة	67
27	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية	68
28	جانب الأصول من الميزانية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	73
29	جانب الخصوم من الميزانية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	75
30	جدول حسابات نتائج لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	76
31	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	78
32	يوضح حساب رأس المال العامل لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	79
33	يوضح حساب احتياجات رأس المال العامل لمؤسسة مناجم الفوسفات من	79

	<b>سنة 2016 إلى سنة 2018</b>	
80	يوضح حساب الخزينة لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	34
80	يوضح حساب النسب المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	35
81	حساب نسب النشاط لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	36
82	حساب نسب الربحية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	37
82	حساب نسب المردودية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018	38



فهرس الأشكال



الصفحة	العنوان	رقم الشكل
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة.	01



فهرس الملاحق



الصفحة	العنوان	رقم الملحق
91	جدول الأصول للميزانية المالية خلال السنوات 2016-2018	01
94	جدول الخصوم للميزانية المالية خلال سنوات 2016-2018	02
97	جدول حسابات النتائج خلال سنوات 2016-2017	03
100	استمارة الاستبيان	04
107	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ.	05
108	التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة.	06
109	التحليل الوصفي للجزء الخاص بتحليل متطلبات إعادة هندسة العمليات.	07
113	التحليل الوصفي للجزء الخاص بتطوير الأداء المالي.	08
114	نتائج اختبار اعتدالية البيانات ( التوزيع الطبيعي).	09
115	تحليل تباين خط الانحدار للفرضيات الفرعية.	10
121	تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية.	11



# مقدمة عامة



إن التطورات والتغيرات المتسارعة التي شهدتها العالم اليوم وخصوصا في مجال العمل الإداري، قد أثرت على كافة المؤسسات وبشكل كبير، مما فرض على هاته المؤسسات للسعي وراء إدخال النظم المتطورة في أعمالها، والتأقلم مع كل ما هو جديد من أفكار ومناهج وسبل حديثة، مما يكسب المؤسسات صفة الحداثة، التطور والتقدم، ومن أجل تبني هذه الحداثة يستلزم طرق ووسائل لمواكبة هاته التغيرات.

لذلك ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات والتي يطلق عليها أيضا الهندرة، وقد كان أول ظهور لها في بداية التسعينات وبالتحديد سنة 1992، وذلك بإطلاق الكاتبان (هامر وجيمس) كتابهما والذي كان بعنوان "الهندرة" والذي خلق منظور جديد في عالم الإدارة، بما تحمله من أفكار غير تقليدية، فهذه الأخيرة تدعو إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي تقوم عليها كثير من المؤسسات، وذلك لما لها من دور كبير في خفض التكاليف، الوقت وتحسين الجودة بالمؤسسة.

ويعتبر مفهوم إعادة هندسة العمليات إحدى الأساليب والنظم المتبعة لمواجهة التحديات، باعتبارها من المفاهيم الإدارية الحديثة في العالم، والتي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ الهادفة إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وتقنيات أعمالها، والتي يمكن لأي إدارة مؤسسة الأخذ بها ومعرفة قدرتها في بلوغ أهدافها، وهل تم تحقيقها بالوسائل المعقولة، فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها المالي.

إلا أن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وكذلك تحليل العوامل المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير الأداء المالي لا بد من اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه بكل كفاءة وفعالية من أجل المحافظة على بقائها واستمراريتها.

### 1- الإشكالية

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن إعادة هندسة العمليات أن تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة؟ ولمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- بصفة خاصة؟

### 2- الأسئلة الفرعية

يمكن تقسيم الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- هل يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- هل يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- هل يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- هل يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- هل يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستعداد للتغيير في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟

### 3- الفرضيات

#### 1-3- الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-".

### 2-3- الفرضيات الفرعية

- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستعداد للتغيير في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-؟

### 4- مبررات اختيار الموضوع

- تم اختيار هذا الموضوع بناء على جملة من الاعتبارات أهمها الآتي:
- توافق الموضوع مع التخصص؛
- محاولة التفريق بين أسلوب إعادة هندسة العمليات والبرامج الأخرى التي تتبنى أيضا التغيير؛
- نقص الوعي لدى المؤسسات بالحاجة الضرورية إلى تبني هذه الأساليب الإدارية الحديثة؛
- الرغبة والميول في دراسة هذا الموضوع لمعرفة أسلوب إعادة هندسة العمليات وكيفية تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية.

### 5- أهداف الدراسة

- التعرف على مدى وضوح المفاهيم المتعلقة بإعادة هندسة العمليات لدى العاملين في المؤسسة؛
- التعرف على آلية تطبيق إعادة هندسة العمليات كأسلوب لتطوير الأداء المالي للمؤسسة؛
- معرفة الوضع المالي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف؛
- تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، ودراسة مدى استجابته لمتطلبات التطوير والتحديث المستمر.

### 6- أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين، التعريف بإعادة هندسة العمليات كإستراتيجية جديدة تعمل على إحداث التغيير، وتبيان ضرورة وحاجة المؤسسة لتبني هذه الإستراتيجية لمواكبة التغييرات، والعمل على تطوير الأداء المالي والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات ومؤشرات تقييم الأداء عن طريق تطبيق إعادة هندسة العمليات.

### 7- منهج الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، كون المنهج الوصفي يلائم الجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال إظهار المفاهيم النظرية لإعادة هندسة العمليات والأداء المالي، في حين

أن المنهج التحليلي يمكننا من تحديد الأهمية النسبية لدور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي، وأيضا في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

#### 8- حدود الدراسة

**8-1- الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة الفوسفات-تبسة وذلك بهدف التعرف على المؤسسة.  
**8-2- الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة لمعرفة علاقة وتأثير إعادة هندسة العمليات في تطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- للدورة المالية (2016-2018) بهدف معرفة وضعها المالي.

#### 9- هيكل الدراسة

تم تقسيم هذا الموضوع إلى فصلين:

**الفصل الأول:** جاء هذا الفصل بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة والذي قسم إلى ثلاثة مباحث الأول عموميات حول إعادة هندسة العمليات، والثاني ماهية الأداء المالي، والثالث الدراسات السابقة.  
**الفصل الثاني:** بعنوان دور إعادة هندسة العمليات في تطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، والثاني تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، والثالث تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- وإعادة هندسة العمليات بها.



# الفصل الأول

الأدبيات النظرية

للدراسة



الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تمهيد

يشهد عالم الاقتصاد تغيرات كبيرة، وبشكل رهيب على كافة المستويات، مما يجبر المؤسسات للسعي وراء البحث عن الطرق والوسائل الموائمة لهذه التغيرات من أجل تحقيق أهدافها، لذلك ظهرت إعادة هندسة العمليات، والتي تعتبر من أهم مداخل التغيير الموجودة، والمطبقة في المؤسسات الاقتصادية لمساهمتها الفعالة في تحسين أدائها، حيث تعتبر وسيلة تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الجودة، والسرعة، وتخفيض التكلفة، وزيادة الميزة التنافسية ونظرا لحاجة المؤسسات الاقتصادية للبقاء والاستمرارية وجب عليها الاهتمام، وبشكل كبير بأدائها المالي، والذي يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمها، ولتوضيح أكثر سيتم التطرق إلى كافة الجوانب المتعلقة بأداء المؤسسة، ووصولاً لهذا الهدف سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- عموميات حول إعادة هندسة العمليات؛
- الإطار النظري للأداء المالي؛
- الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: عموميات حول إعادة هندسة العمليات

تعد إعادة هندسة العمليات ذات أهمية كبيرة في مجال الإدارة، وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق نتائج لم يسبق لها مثيل في عالم التطوير، والتحسين المستمر، مما أدى بالمؤسسات في مختلف أنحاء العالم إلى تبني هذا الأسلوب الإداري الجديد، وتوظيفه لتطوير مختلف جوانب العمل فيها، فالهندرة أداة لتطوير المؤسسات التي تطبقها، وذلك لإعادة النظر في كافة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات ومن أجل ذلك سيتم التعرض للمطالب الآتية:

- ماهية إعادة هندسة العمليات؛

- مراحل وأساليب تطبيق هندسة العمليات؛

- تقييم إعادة هندسة العمليات.

#### المطلب الأول: ماهية إعادة هندسة العمليات

تعد إعادة هندسة العمليات أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المنظمات لتحسين أدائها، فهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وبشكل كلي، ليوكب متطلبات العصر والاستغلال الأمثل للثروة، والتكنولوجيا، والمعلومات لكون الهندسة لا تفارق العمليات.

#### أولاً: نشأة إعادة هندسة العمليات

ظهر أسلوب إعادة هندسة العمليات في بداية التسعينات، وكان ذلك نتيجة للأوضاع الصعبة التي مرت بها المؤسسات خلال النصف الأخير من عقد الثمانينيات، وقد تمت دراسة أساليب الشركات الرائدة مثل شركة أي بي إم، وشركة كوداك، وشركة فورد موتورز التي استطاعت أن تتربع على قمة هرم المنافسة في الأسواق العالمية. ثم صيغت هذه الأساليب في أسلوب إداري حديث سمي إعادة هندسة نظم العمل Business Process Reengineering، حيث ظهر هذا المفهوم (إعادة هندسة العمليات الإدارية) في العام نفسه، ثم انتشر بصورة سريعة ومذهلة في الأوساط الغربية على الساحة الأكاديمية وفي قطاع الأعمال الحكومي، وقد أضيف لفظة الهندرة للتعبير عن هذا المفهوم، والهندرة كلمة عربية تعني (هندسة وإدارة)، وهي في الواقع ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Business Reengineering) الذي يعني إعادة هندسة الأعمال، ومن ثم فإن اللفظ وإن لم يكن يعني إعادة هندسة العمليات بالترجمة الحرفية فإنه يعني إعادة التصميم الجذري للعمليات والنظم الإدارية المصاحبة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: مفهوم إعادة هندسة العمليات

هناك العديد من التعاريف التي أوردتها الأدبيات بشأن إعادة هندسة العمليات وفيما يلي أهمها:  
تعرف إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير الجذري وتصميم العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمنظمة لتحقيق تحسن هائل في الأداء التنظيمي".<sup>2</sup>  
وتعرف أيضاً بأنها: "إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء".<sup>3</sup>

وتعرف بأنها: "الوسيلة الإدارية التي تقدم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطور جوهري في أداء المنظمات".<sup>1</sup>

1 - حازم عبد العزيز داود الننتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2009، ص: 12-13.  
2- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 38.  
3- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مكتبة النهضة المصرية، 2004-2003، ص: 280.

وتعرف بأنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية وذات القيمة المضافة (جوهرية) وكذلك للنظم والسياسات والبنى التنظيمية المساعدة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة"<sup>2</sup>.

ومن التعاريف السابقة لإعادة هندسة العمليات يمكن استنتاج الآتي:

- إعادة هندسة العمليات تعتمد على منهجية التغيير؛

- أنها إعادة التصميم؛

- أنها إعادة تغيير جذري للعمليات الإدارية؛

- إتباع طرق جديدة منظمة.

### ثالثاً: خصائص إعادة هندسة العمليات

يمكن تحديد خصائص إعادة هندسة العمليات بالآتي:<sup>3</sup>

- إعادة هندسة العمليات هي نقطة البداية من الصفر، بمعنى تعد تغيير جذري في مجال إدارة الأعمال؛

- تسعى لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء المختلفة، ولا تكتفي بالتحسين؛

- تختلف اختلافاً أساسياً عن أساليب التطوير الإداري الأخرى؛

- تركز على الاستخدام الضروري لأنظمة وتقنية المعلومات؛

- تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التي تحدد مسبقاً كيف تؤدي المؤسسة أعمالها وتتبنى طرق جديدة تناسب أهداف المؤسسة وظروفها؛

- التخلي عن بيروقراطية العمل، وكل القواعد والممارسات والمبادئ القديمة؛

- التحديد والاستغلال الأمثل للكفاءات والإمكانات الأساسية؛

- تحفيز الأفراد ومشاركتهم في صنع القرارات؛

- الطموح الفائق لتحقيق نتائج باهرة وتحسينات فائقة في الأداء؛

- التركيز على العمليات الكلية، والجوهرية وليست العمليات الهامشية وذلك للوصول بمقاييس الأداء لمستواها الأمثل؛

- الاستخدام الابتكاري لتكنولوجيا المعلومات، فهذه التكنولوجيا جزء لا يتجزأ من جهود إعادة هندسة العمليات وواحدة من أهم عوامل نجاحها.

### رابعاً: أهمية إعادة هندسة العمليات

لقد شغلت إعادة هندسة العمليات حيزاً هاماً، وذلك بسبب مساهمتها الكبيرة في تحسين أداء

المؤسسات، حيث تحوز أهمية إعادة هندسة إلى كونها وسيلة لا غاية، وتكمن أهميتها في الآتي.<sup>4</sup>

### I- تحول وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات

يتم تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة، والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد،

وبشكل يؤدي إلى توفير الوقت، وتوفير التكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، وتحول

وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.

1- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص: 33.

2- أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في تنظيم التطوير بالمدارس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011، ص: 143.

3- خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الثاني عشر، 2012، ص: 155.

4- مهند عبد الرزاق عبد الحليقات، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن، 2014، ص: 47-48.

## II- تحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة

بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال يتم ملاحظة أن هناك اختلافات كثيرة بين ما كانت عليه عمليات الأعمال، وما تم القيام به الآن، فالمسؤولية مسؤولية مشتركة بين أعضاء الفريق، وهذا الأسلوب ناتج عن تطبيق إعادة هندسة العمليات الذي يؤدي إلى ترسيخ قيم التعاون، وتظافر الجهود لأن العمل يكون جماعياً، ومحاسبة فريق العمل عن الأداء تتم بشكل جماعي. وهذا يؤدي إلى زيادة تمسك الجماعة وترابطهم وتعاونهم نظراً لوجود هدف مشترك يتمثل في زيادة مستوى الأداء الجماعي الذي يهدف إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق.

## III- تحول التنظيم من هرمي إلى أفقي

عندما يتم تكوين فرق العمل للقيام بالمهام والواجبات، فإن عمليات اتخاذ القرار والمسؤوليات المترتبة عن ذلك تنتقل إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات التي تحتاج إلى عقد اجتماعات عديدة، لاتخاذ مثل هذه القرارات، وهو ما يعني إعطاء صلاحيات إلى الأفراد ذوي الاختصاص في أداء الأعمال، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والاستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط والذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً لأن فرق العمل تمارس أعمالها بحرية وباستقلالية كاملة.

## IV- تحول المسؤولين من مراقبين إلى قياديين

يركز مفهوم إعادة هندسة العمليات على ضرورة قيام الأفراد التنفيذيين بالعمل كقياديين، هدفهم الأول التركيز على أساليب القيادة التقليدية، وعلى الأفراد العاملين في التنظيم.

## V- تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة

أي العمل على مكافأة العاملين على أدائهم، ومكافأتهم على قدراتهم الوظيفية بالترقيات، فحتى يلتحق الأفراد عليهم الارتقاء إلى مستوى معين من الأداء. وبناءاً على هذا المقياس تتم مكافأة الأفراد مادياً، أما الأفراد ذوي القدرات العالية فنتم ترقيتهم إلى وظائف أفضل كمكافأة على هذه القدرات التي يتمتعون بها، وهذه المعايير تؤدي إلى خلق روح المنافسة بين الأفراد العاملين مما ينعكس على الأداء بصورة مباشرة، وعلى جودة ونوعية السلعة أو الخدمة المقدمة.

## خامساً: أهداف إعادة هندسة العمليات

تقوم المنظمات بإعادة هندسة العمليات من أجل تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجاد والتحول إلى الحرية والمرونة؛  
- تخفيض تكلفة الأداء؛

- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤولية؛  
كما أنه توجد أهداف أخرى وهي:<sup>2</sup>

- الخدمة السريعة والتميزة؛

- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة؛

- التفوق على المنافسين؛

- الجودة العالية في الأداء.

## المطلب الثاني: مراحل وأساليب تطبيق إعادة هندسة العمليات

تمر عملية إعادة هندسة العمليات بمراحل رئيسية لنجاحها بالإضافة إلى أساليب تطبيقها والتي تعتبر من أهم العناصر في نجاح المؤسسة.

1- مفلح راتب الحميدي، إعادة هندسة العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص: 37.

2- إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة وهندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، المجلد 29، العدد الأول، مجلة جامعة دمشق، 2013، ص: 325.

## أولاً: مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات

تتمثل أهم مراحل إعادة هندسة العمليات في الآتي:<sup>1</sup>

### I- المرحلة الأولى: التحضير

- الشعور بوجود مشكلة ما، ثم يتحول ذلك إلى رغبة في مواجهتها؛
- الحصول على موافقة الإدارة العليا واقتناعهم بأهداف عملية إعادة هندسة العمليات؛
- إعداد خطة العمل التفصيلية وعرضها على الإدارة لتقوم بإزالة المخاوف والأفكار التي تدور بأذهان الموظفين من خلال الشرح؛
- أسباب إعادة هندسة العمليات والحاجة إليها؛
- النتائج المستهدفة من هذه العملية؛
- دور العاملين في هذه العملية و مدى فعاليتهم في التنفيذ.

### II- المرحلة الثانية : التحديد

- يتم في هذه المرحلة تحديد العمليات التي ستخضع لإعادة الهندسة، ومستوى الأداء والقيمة المضافة.
- تصميم استطلاع رأي وتوزيعه على عملاء المؤسسة للتعرف على آرائهم، و درجة رضائهم عن الخدمات المعروضة ومدى ولائهم لها؛
  - قياس الأداء على جميع المستويات من مستوى الخدمة، جودتها وتكاليفها؛
  - تحديد المسار الطبيعي لكل عملية دون تعقيد أو تركيب؛
  - تحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر العملية؛
  - تحديد الفرص المتاحة لدمج عمليات قائمة أو الفصل بينها لتحديد الأنشطة الهامة؛
  - الخريطة التنظيمية التي تحتوي على النشاط و حدود المسؤوليات المرتبطة به؛
  - تحديد الأولويات حتى يتم الاهتمام بالعمليات المؤثرة عند بدء التنفيذ في إعادة الهندسة والاستفادة السريعة من نتائجها.

### III- المرحلة الثالثة : الرؤية

- تهدف هذه المرحلة إلى توافق تصميمات العمليات، وإمكانية تطبيقها بالواقع العملي.
- لذلك يتم تقسيم خطة العمل إلى عملية تتكون من أنشطة أخرى تحتوى على خطوات، ولا بد أن تتميز العملية بعنصر هام ألا وهو المرونة حتى تستطيع استيعاب كافة التغيرات المفاجئة؛
  - تحديد التوقيتات والمدخلات والمخرجات لكل عملية، حتى الوصول إلى خريطة توضح تدفق الخطوات في كل نشاط مع محاولة تقسيم كل عملية إلى مدخلات، توضيح وقت العمل الإجمالي، ووقت انتظار المخرجات والنتائج؛

1- رفيق فرج محمود، كازران عدنان خضر، دور إعادة هندسة العمليات في أسلوب المحاسبة الإدارية في تطوير الأداء المالي، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد الثالث، العدد الثاني، 2017، ص ص: 262-263-264.

- تصنيف الأنشطة إلى أنشطة مؤثرة، هامشية ورقابية؛
- اختيار معايير الأداء للحكم على النتائج من حيث النجاح وعدمه؛
- تقدير حجم التغيير وإعداد موازنة المالية وأهداف محددة والمخاطر المرتبطة بها؛
- وضع تصور متوازن عن العلاقات المتشابكة وخاصة التي تربط بين المنظمة وعمالها، وأيضا وصف للعمليات مقارنة بالمنظمات الأخرى المثيلة في كافة العوامل؛
- محاولة التوافق بين التصور السابق و الواقع العملي ؛
- الرؤيا اللاحقة أو الرؤى الفرعية لكل عملية، وربما لكل نشاط على حدة.

#### IV- المرحلة الرابعة : الحل

تندرج في هذه المرحلة الخطوات التالية:

- 1- **التصميم الفني** : تهدف هذه المرحلة إلى تصميم حل ملائم لتحقيق الرؤية السابقة؛
- 2- **التصميم الاجتماعي** : يتم تحديد الأبعاد الإنسانية لمشروع إعادة هندسة العمليات من خلال التوصيف الوظيفي و نظام الترقيات.

#### V- المرحلة الخامسة : التحول

تعتبر مرحلة تحقيق الرؤية، و تنفيذ التصميم الفني والاجتماعي من خلال:

- ملء استمارات ملاحظات فريق العمل على النظام الجديد والعمل على تنفيذ توصياته المتعلقة بكفاءة النظام، والتدريب المطلوب؛
  - إعادة تأهيل العاملين، وتكوينهم تمهيدا لنقلهم إلى فرق عمل جديدة إذا استدعى الأمر لأنه خلال هذه المرحلة يتم اتخاذ قرارات الإحلال والتطوير أو الإبقاء بالنسبة للقوى العاملة؛
  - التشغيل الفعلي للنظام، والتقليل من التدريب حتى يتم الحكم بدرجة كافية على صلاحية النظام ، فيكون من خلال التشغيل المحدود مع إجراء التعديلات اللازمة قبل التشغيل النهائي وفتح النظام مع العملاء والموردين للمؤسسة؛
  - محاولة تدارك نقاط الضعف والأخطاء التي برزت أثناء التشغيل الأولى مع متابعة كل أجزاء النظام، وخاصة الوظائف المدمجة؛
  - لتحقيق هدف إعادة هندسة العمليات الشاملة بكفاءة وفعالية يجب إدخال عنصر المرونة على النظام لتصحيح الأخطاء، وان يتم ربط العمليات بها أثناء التصحيح بمعنى أن أي تغيير يتم في عملية ما يؤثر ويصحح في العملية السابقة واللاحقة لها.
- ثانيا: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات**
- هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية المشتركة والضرورية لعملية تطبيق إعادة هندسة العمليات و المتمثلة في الآتي:<sup>1</sup>

1 -kamel abdel fateh, **harnessing reengineering as a tool for the development of public organizations: a theoretical abstraction**, International Journal of Management and Humanities, issue2, 2018, pp: 46-54.

**I- الإستراتيجية :** إضفاء الطابع الاستراتيجي عند القيام بالهندرة، فبرنامج الهندرة يجب أن يرتبط بالرؤية، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ففشل العديد من المنظمات في تطبيق منهج الهندرة يرجع إلى فشلهم في دمج برنامج الهندرة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.

**II- التزام وقناعة الإدارة العليا بالتغيير:** يتوقف على مدى التزام، وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني الهندرة، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمات.

**III- تكنولوجيا المعلومات:** عبارة عن أداة لبناء عمليات جديدة لتنفيذ ودعم عملية الهندرة، بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات.

**IV- الاتصال:** تحتاج المنظمات لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهندرة لمختلف المستويات الإدارية، بغرض تحقيق نوع من الاستقرار التنظيمي عند الشروع في تطبيق برنامج الهندرة.

**V- تمكين المستخدمين:** يعد تمكين وإدارة الموارد البشرية من أهم متطلبات نجاح تطبيق هذه الإستراتيجية، وذلك لأهمية العنصر البشري كعنصر أساسي لنجاح تنفيذ برنامج الهندرة، وذلك من خلال منح المستخدمين في المستويات الإدارية الدنيا فرصة باتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، مما يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد. ويكون الهدف من وراء هذا التمكين، رفع مستوى الرضا الوظيفي للمستخدمين وتطوير مهاراتهم.

**VI- الاستعداد للتغيير:** يعد الاستعداد للتغيير من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند تطبيق الهندرة، فالاستعداد لتقبل وتبني التغيير هو العنصر المهم لنجاح تطبيقها. ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي، وإدخال تغييرات في القيم، والممارسات، والبناء التنظيمي.

**VII- تغيير الثقافة التنظيمية:** يتطلب تطبيق الهندرة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يؤدي العمل بها في المنظمة، فيكون التغيير باتجاه ثقافة جديدة تركز على المقومات الأساسية التي تتطلبها تطبيق هذه الإستراتيجية.

### ثالثا: مدة تطبيق مدخل إعادة هندسة العمليات

تعتبر مدة تطبيق إعادة هندسة العمليات من أهم النقاط في المجال التطبيقي، فلنجاها يمكن الاعتماد على المتغيرات الآتية:

- مجال وعدد، ومدى تعقد العمليات التي تم اختيارها لإعادة هندستها؛

- إحساس الإدارة العليا بضرورة التغيير الجذري والحاجة له؛

- مستوى الموارد البشرية المطلوب إشراكها في التطبيق؛

- قدرة الإدارة العليا على مواجهة المقاومة ومدى اشتراكا لمنظمة ككل في مبادرة إعادة الهندسة؛

حيث إنه لا توجد طريقة واحدة نمطية لتطبيق إعادة هندسة العمليات في كل المنظمات فإنه من،

الممكن أن تأخذ مدة إتمام التطبيق من سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر، كما أن بعض المؤسسات استغرقت

أربعة أشهر فقط، ومؤسسات أخرى ثلاث سنوات مع الأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الثقافية، والتقنية

لتلك المنظمات الأخرى، و يأتي تحديد مدة تطبيق إعادة هندسة العمليات ضمن المنهج المستخدم لإعادة

الهندسة، حيث يتضمن هذا المنهج في مرحلته الأولى مرحلة التصور عداد من الخطوات الرئيسية من بينها

إعداد الجدول الزمني للعمل الذي يوضح خطوات المشروع والزمّن المتوقع لإنهائها، وقد بينت إحدى

الدراسات أن تطبيق المشروع يستغرق أربعة أشهر ونصف، وتوزع هذه المدة على الأنشطة المختلفة

للمشروع.

وهكذا لا توجد مدة محددة أو مدة ثابتة يمكن خلالها إنجاز مشروع إعادة هندسة العمليات، لأن ذلك يتوقف على عدد من الأمور من بينها طبيعة وعدد العمليات، وموقف الإدارة ومستوى العنصر البشري القائم بالتطبيق فضلا عن درجة المقاومة القائمة، ولذلك يوجد منظمات استطاعت تحقيق نجاح في إنجاز مشروع إعادة هندسة عملياتها في أربعة أشهر، بينما استغرقت هذه العملية في منظمات أخرى أعواما<sup>1</sup>.

#### رابعاً: القائمون على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية

يمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية الهندرة مجتمعة أو منفردة كالتالي:<sup>2</sup>

**I - قائد العملية:** وهو أحد المسؤولين الذين يتولون قيادة فريق إعادة هندسة الأعمال والمعنيين بها وهو يتبنى فكرة إعادة الهندسة، يقوم بدعم المدير المسئول (صاحب العملية)، وفريق إعادة الهندسة يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة في إعادة الهندسة، ويراقب تطبيق إعادة هندسة الأعمال و يقيم النتائج الحقيقية.

**II - صاحب العملية:** وهو المدير المسئول عن تطبيق إعادة هندسة الأعمال في مجال معين أو عمليات معينة، ويكون على اتصال مباشر بقائد إعادة هندسة الأعمال وينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم، ويشكل فريق إعادة هندسة الأعمال، ويمتلك ويمارس الصلاحيات التي تمكنه من توفير الموارد اللازمة التي يحتاج إليها الفريق.

**III - فريق إعادة هندسة الأعمال:** هو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون بعملية إعادة هندسة الأعمال من تشخيص وتصميم وتنفيذ وعادة ما يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة وعاملين خارجها، ويتكون الفريق من أربعة إلى ستة أفراد يتم اختيار أعضاء الفريق حسب الشروط والصفات التالية: الخبرة العلمية في مجال العملية المراد هندستها، مهارات التفاعل الإيجابي، مهارات الاتصال، روح العمل الجماعي، النظرة الشمولية، الإبداع، التفاؤل، الحماس، الإصرار، اللباقة، وقد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق عندما تكون هناك أكثر من عملية لإعادة هندسة الأعمال.

**IV - اللجنة الموجهة:** وهي لجنة مكونة من كبار المديرين في المنظمة يقوم هؤلاء المديرون بوضع وتطوير إستراتيجية إعادة الهندسة، تحديد الأهداف المطلوبة، مراقبة تنفيذ أنشطة إعادة الهندسة، تقييم النتائج المحصلة.

**V - منسق عمليات إعادة الهندسة:** يسمى أحيانا بالقيصر وهو الشخص الذي ينسق بين عمليات إعادة الهندسة، يبحث عن الموارد المطلوبة لهذه العمليات ومستلزمات كل منها، ويبحث باستمرار في تطوير أساليب إعادة الهندسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.<sup>1</sup>

1 - حازم عبد العزيز داود الننتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النظام المؤسسي في بلدية الخليل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009، ص: 36-37.  
2 - أحمد عبد المجيد محمد، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2011، ص: 51-52.

### المطلب الثالث: تقييم إعادة هندسة العمليات

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم العوامل التي تساهم في نجاح إعادة هندسة العمليات أو فشلها إضافة إلى علاقتها بالأنظمة الأخرى.

#### أولاً: عوامل نجاح إعادة هندسة العمليات

إن هناك عدة خطوط مرشدة لنجاح عوامل إعادة الهندسة أهمها الآتي:<sup>2</sup>  
- وضع الإستراتيجية أولاً؛

- تحديد التسهيلات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة الأعمال؛

- التعهد والالتزام بإدارة وقيادة التغيير، والبدء قبل وقوع الأزمة، وكذلك التصميم من خلال إعادة والتكرار؛

- تزويد فرق العمل بالأدوات الإدارية والإحصائية الجديدة للتصميم مع مراعاة المرونة.

بالإضافة إلى وجود عوامل أخرى لنجاحها والمتمثلة في الآتي:<sup>3</sup>

- ضرورة دعم الإدارة العليا، حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا ثم الوسطى ثم الدنيا؛

- ضرورة ابتكار أساليب علمية وكوادر بشرية ذات مهارات وقدرات عالية؛

- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات، أي ضرورة إعادة هندسة العمليات لغايات إرضاء الجمهور؛

- التركيز على نوعية وتركيبية الأفراد التي تقوم بأداء العمل، حيث أن إعادة هندسة فرق العمل من أساسيات نجاح إعادة هندسة العمليات؛

- التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية، بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جديدة تعكس رضا الجمهور؛

- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية دراسة جيدة لتسهيل إنجاز هذه العملية؛

- التقليل من مقاومة العاملين للتغيير إلى مفهوم هندسة العمليات، من خلال توعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحهم في تطبيقه.

#### ثانياً: عوامل فشل إعادة هندسة العمليات

هناك أربعة عوامل أساسية لفشل إعادة هندسة العمليات والتي تتمثل في الآتي:<sup>4</sup>

- تحديد متوسط أداء العاملين الأمر الذي يحد من القدرات المتميزة للبعض ويقلل من إنجازات إعادة الهندسة؛

1 - haithem abd alhamid bizem , contemporary an introduction to the important styles of the administrative thinking: reengineering of the administrative processes, sabratha university scientific journal, issue 3, 2018, pp: 64-65.

2- رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندسة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015، ص: 40.

3 - نفس المرجع السابق، ص: 40.

4- محمد أحمد بهنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد أثناء النشر، جدة، 1435هـ، 2014، ص: 284.

- قياس التقدم في تنفيذ الخطة فقط حيث يجب أن يشمل هذا القياس أيضا اتجاهات العاملين ودوافعهم نحو مشروع إعادة الهندسة؛
- ترسيخ أو تثبيت الوضع القائم الأمر الذي يفهم منه عدم إحداث التطوير بصورة مستمرة بعد إعادة التصميم؛
- مراقبة أو متابعة الاتصالات بين العاملين بالمنظمة مما قد يكون عائقا في تحقيق الرقابة الذاتية لدى العاملين.

### ثالثا: الفرق بين مدخل إعادة الهندسة والمداخل الأخرى للتطوير

يختلف مدخل إعادة الهندسة (إعادة البناء) عن مداخل التطوير الأخرى في مجال الإدارة، وكنقطة بدء فإنه يمكن توضيح الفرق في الجدول الآتي.

#### جدول رقم (01): يوضح الفرق بين إعادة الهندسة (إعادة البناء) والبرامج الأخرى للتطوير

الفرق بين إعادة الهندسة والتحسينات المستمرة	
أوجه التشابه.	أوجه الاختلاف
<p>-تمثل العملية وحدة التحليل الأولية في كلا المدخلين ويعتبر القياس الدقيق لأداء العملية من الأمور الضرورية لنجاح كليهما.</p> <p>-يعتبر التمايز التنظيمي والتغيير السلوكي من العوامل المساعدة على نجاح كلا المدخلين.</p> <p>-يزدهر كلا المدخلين في بيئة محددة وذلك عند تطبيق التغيير وكذلك تحسين طريقة أداء العمل.</p> <p>-يتطلب كلا المدخلين وقت كاف مابين سنة واحدة أو سنتين وذلك قبل ظهور نتائج هامة.</p>	<p>-تعمل برامج إعادة الهندسة بصورة جذرية وأحيانا تصل التحسينات في مستويات التكلفة والوقت والجودة إلى عشر أضعاف</p> <p>-تعتبر برامج التحسينات المستمرة ناجحة إذا حققت 10 % تحسين في كل من التكلفة والوقت والجودة.</p> <p>-تبدأ برامج إعادة الهندسة من الصفر.</p> <p>-تبدأ التحسينات من الوضع الجاري للعملية.</p> <p>-تبدأ برامج إعادة الهندسة من أعلى إلى أسفل وذلك في مايتعلق بكيفية خلق التصميم الجديد للعمل.</p> <p>-تعتمد برامج التحسينات المستمرة على مبداء المشاركة بصورة كبيرة.</p> <p>-تؤكد برامج التحسينات المستمرة على استخدام المراقبة الإحصائية للعملية وذلك لتقليل التغيرات الغير مفسرة في العملية.</p>
الفرق بين إعادة الهندسة وإدارة الجودة	
أوجه التشابه	أوجه الاختلاف

<p>-يعتبر الخلاف الأكبر بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة هو أن إعادة الهندسة هي ناتج مجهود معين في وقت محدد حيث تركز مجهوداتها على الأجزاء الرئيسية بالمؤسسة وتتعمق في تفاصيلها وتنظم الطريق وتحدد المجالات التي تجعل العمليات تناسب بسهولة وفعالية ما بين الإدارات المتعددة. -أما الجودة الشاملة فهي مطلب ليست له نهاية محددة. -مجهودات إدارة الجودة الشاملة تسبق مجهودات إعادة الهندسة. -مجهودات إدارة الجودة الشاملة أكثر عمومية وشمولية.</p>	<p>-يبني كليهما على مقدمة منطقية هي ان التفوق في أداء العملية ضروري وملح وذلك لتحقيق الميزة التنافسية. -يتطلب كليهما رئيس أداري يقود ويدير التغيير التنظيمي الشامل. -يتطلب كليهما فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج الجديدة. -يعمل كليهما على تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقوية وتعزيز قدرات العاملين وكذلك تحسين المنتجات والعمليات.</p>
<p>الفرق بين إعادة الهندسة والمقارنة المرجعية</p>	
<p>-المقارنة المرجعية هي عملية بناء مهام التشغيل وبرامج الإنتاجية على أساس أفضل التطبيقات في الصناعة. -إعادة الهندسة هي إعادة التصميم الجذري للعمليات، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، محتوى الوظيفة، تدفق العمل وذلك لتحقيق تحسينات في إنتاجية قيمة العميل.</p>	
<p>الفرق بين إعادة الهندسة والحجم المناسب للمؤسسة</p>	
<p>-يركز الحجم المناسب على هيئة الإدارة كما إن مجال التغيير ينصب على هيئة الإدارة والمسؤوليات الوظيفية أما اتجاه التغيير فيكون وظيفي، وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية. -تركز إعادة الهندسة على الأساسيات بالمؤسسة ويكون التغيير جذري ويكون محور الاهتمام العمليات وتتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة.</p>	
<p>الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة</p>	
<p>-تركز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة بالمنظمات كما أن مجال التغيير ينصب على التنظيم ككل ويكون اتجاه التغيير وظيفي وتتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية. -إما إعادة الهندسة فتركز على الأساسيات ويكون التغيير جذري ومحور الاهتمام العمليات وتحقيق أهداف التحسين بصورة سريعة.</p>	

المصدر: ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2006، ص:14

### المبحث الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم الأداء المالي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى التعرف على خطوات التحليل المالي، ومن ثم التعرف على آليات تقييم الأداء المالي من خلال مؤشرات قياس الأداء المالي، حيث سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- ماهية الأداء المالي؛

- ركائز الأداء المالي؛

- آليات تقييم الأداء المالي.

### المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

يحتل الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في معظم المؤسسات للعمل من خلال الوسائل، حيث يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يمكنها من معرفة مدى قدرتها على بلوغ أهدافها المنشودة، ومدى تحقيقها بالوسائل المتاحة بكفاءة وفعالية.

### أولاً: مفهوم الأداء المالي

للإلمام بمفهوم الأداء المالي يجب إيضاح مفهوم الأداء، حيث هناك عدة تعاريف للأداء منها يلي: يعرف الأداء على أنه: "النتيجة النهائية لنشاط مؤسسة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المالية البشرية، التكنولوجية، والمعرفة بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفاعلة وتحقيق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح من مستثمرين، عملاء، موظفين، موردي الحكومة والمجتمع ككل".<sup>1</sup>

يعتبر الأداء مفهوماً هاماً بالنسبة للمؤسسات، فمن خلاله يتم تحديد وتنظيم وضعية المؤسسة وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتوصل إلى مفهوم محدد بسبب اختلاف معايير قياسه.

أما الأداء المالي: هو المفهوم الضيق لأداء المؤسسات الذي يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، وهو الدافع الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

يمكن تعريف الأداء المالي: بأنه المقياس المحدد لمدى نجاح الشركات وأن عدم تحقيقها للأداء المالي بالمستوى المطلوب يعرض وجود استمرارها للخطر.<sup>3</sup>

كما يعرف بأنه: مدى نجاح المؤسسة في استغلال كل الموارد المتاحة لديها من موارد مادية، ومعنوية أفضل استغلال، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج الآتي:

- الأداء المالي عملية رقابية؛

- يساهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية لتحقيق الأهداف بكفاءة.

- يوفر الأداء المالي للمؤسسة فرص استثمارية.

1- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحليل فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 27.

2- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 45.

3- وسام رمضان الشنطي، دور محاسبة الموارد البشرية في دفع كفاءة الأداء المالي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2006، ص: 70.

4- عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص: 483.

## ثانياً: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي في عملية متابعة أعمال المؤسسات، وفحص سلوكها، ومراقبة أوضاعها وتقسيم مستويات أدائها وفعاليتها، وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات، واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسات، والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة، كما يمكن حصر أهمية الأداء المالي في الجوانب الآتية:<sup>1</sup>

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

## ثالثاً: أهداف الأداء المالي

هناك أهداف رئيسية لعملية تقييم الأداء يمكن إبرازها في الآتي:<sup>2</sup>

- متابعة تنفيذ أهداف الشركة المحددة، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة في سبر الآراء؛
- قياس مدى نجاح الشركة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، وتوفير المعلومات لمختلف المستويات، وللجهات الأخرى خارج الشركة؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة وتصحيحها؛
- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المؤسسات إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنها من إجراء المتابعة الشاملة، والمستمرة لنشاط المؤسسة لضمان تحقيق الأداء الأفضل والمتناسق؛
- تقديم قاعدة بيانات ومعلومات إحصائية عن أداء المؤسسة، حيث يساهم في وضع السياسات، والدراسات، والبحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء ورفع كفاءته.

## رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

من أهم العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الآتي:

### I- العوامل الداخلية والإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي فيما يلي:<sup>3</sup>

**1- الهيكل التنظيمي:** هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، وفيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية، وهي الوظائف الإدارية في المؤسسات، فنجد التمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الفروع والموظفين، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال، والنشاطات التي يبغى القيام بها، ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل وتحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرارات بأكثر فاعلية.

1- عبير عودة الطرش، أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2016، ص: 46، 47.

2- يزيد عائد مردان، القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، السنة الثامنة، ص: 236، 237.

3- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 48-50.

**2- المناخ التنظيمي:** هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار، وأسلوب الإدارة، وتوجيه الأداء، وتنمية العنصر البشري ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء بصورة إيجابية، وكفاءته من الناحيتين الإدارية، والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإدارتين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات.

**3- التكنولوجيا:** هي عبارة عن الأساليب والمهارات، والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها المنسجمة مع أهدافها، وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات، والتي لا بد لها من التكيف معها، واستيعابها والتي تؤدي إلى خفض التكاليف والمخاطرة، والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

**4- الحجم:** يقصد به تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات، إجمالي القيمة الدفترية، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة سلباً فقد يشكل عائقاً لأداء المؤسسات، حيث أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تزداد أكثر تعقيداً، ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، ويزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وإن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات، وبينت أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.

## II- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي

تواجه معظم المؤسسات مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي منها ما يلي:<sup>1</sup>

- منافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس نوع النشاط؛
- القوانين والقواعد والسياسات الجمركية والضريبية التي تطبق على الشركات؛
- الحالة الاقتصادية والسياسات المالية للدولة؛
- درجة التقدم التكنولوجي المتوقع في إنتاجية الشركة.

وهناك صعوبة تواجه إدارة المؤسسة للتحكم في هذه العوامل الخارجية، إن أقصى ما تستطيعه المؤسسة هو توقع الأحداث المستقبلية، لهذه المتغيرات الخارجية، ومحاولة إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لسلوك المؤسسة المتوقع، (خاصة بنود محفظة الأصول والخصوم)، وذلك لمواجهة التطورات المتوقعة في المستقبل.

## المطلب الثاني: ركائز تقييم الأداء المالي

يعمل تقييم الأداء المالي في المؤسسة على إيجاد الثغرات ومعالجتها، وتمثل هذه العملية في مجموعة المؤشرات التي نعكس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، وتقييم الأداء المالي يقوم على معرفة المستوى المالي داخل المؤسسة أو بالأحرى، المركز المالي للمؤسسة.

## أولاً: مفهوم تقييم الأداء المالي

يعرف تقييم الأداء المالي بأنه: "قياس للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفاً. تقدم إجراءات ووسائل طرق القياس لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم الكشف عن أهميتها للإدارة."<sup>2</sup>

1 - أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص: 155.  
2- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المملكة العربية السعودية، ص:

## ثانيا : خطوات عملية تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، حيث أن من خطوات إعداد الموازنات، والقوائم المالية، والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء المالي مثل النسب الربحية، السيولة، النشاط، الرفع المالي والتوزيعات، ويتم إعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي؛
- دراسة وتقييم النسب المالية، فبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن ضعف من خلال الأداء الفعلي، والمتوقع للمؤسسة؛
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات والتعامل معها، ومعالجتها.

## ثالثا: مصادر الحصول على المعلومات لعملية تقييم الأداء المالي

كما سبق الذكر فإن أول خطوة من خطوات تقييم الأداء المالي هي مرحلة الحصول على المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط أن تكون المعلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب، وتقسّم مصادر المعلومات إلى الآتي:

### I- المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة الاقتصادية على هذا التنوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى الآتي:<sup>2</sup>

- 1- المعلومات العامة:** تتعلق هذه المعلومات بالظروف الاقتصادية، حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة زمنية معينة وبسبب اهتمامها بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط، كالتضخم، والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.
- 2- المعلومات القطاعية:** تقوم بعض الهيئات القطاعية المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بقطاع معين، ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية، والاقتصادية فمثلا يجمع مركز الميزانيات لابنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات من إحدى الأطراف التالية : النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجالات الاقتصادية المتخصصة، وبعض المواقع على الانترنت ولكن هذا النوع من المعلومات غائب في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة.

### II-المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في القوائم المالية(الميزانية،جدول حسابات النتائج، والملاحق) ويمكن شرحها في الآتي

#### 1- القوائم المالية

تعتبر القوائم المالية من الوثائق والسجلات التي تعتمد عليها المؤسسة، والمتمثلة في الآتي

#### أ- الميزانية

هي صورة فوتو غرافية لوضعية المؤسسة في زمن معين، أي أنها تظهر ذمة المؤسسة التي تتمثل في عناصر الأصول(المصادر) وعناصر الخصوم(الاستخدامات):<sup>1</sup>

1- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص: 51-52.  
2- منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال (2010-2013)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بسكرة، 2015، ص ص: 70-71.

وتعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.<sup>2</sup> وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، حيث يوجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعها المعنوية، والمالية وتليها المحزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة) وفي أسفل الأصول يوجد الحقوق القابلة للتحقيق (كالملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة) والأموال الجاهزة (كالبك، الصندوق) أما الخصوم فتشكل مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فهناك الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة، ومتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة.

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى، والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخدامات بشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية.

#### ب- جدول حسابات النتائج

هو القائمة التي تظهر تفصيلات الإيرادات عن مجموع المصروفات خلال الفترة المحاسبية الواحدة بحيث إذا زاد مجموع الإيرادات عن المصروفات تكون نتيجة المؤسسة الصافية ربحا والعكس تكون النتيجة الصافية خسارة للدورة المحاسبية.<sup>3</sup>

ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات:<sup>4</sup>

ب-1- **الهامش الإجمالي**: يعتبر الهامش الإجمالي عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسيين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع، وتكلفة البضائع المباعة؛  
ب-2- **القيمة المضافة**: تعد القيمة المضافة مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية. ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة، وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى. ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية:

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة - (مواد ولوازم مستهلكة + خدمات)

ب-3- **نتيجة الاستغلال**: وتمثل نتيجة الاستغلال في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة:

1- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص10.  
2 - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص ص: 40-41.  
3 - عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص: 10.  
4 - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص ص: 40-41.

نتيجة الاستغلال = القيمة المضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الاستغلال - (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصاريف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الاهتلاكات والمؤونات).

ب-4- نتيجة خارج الاستغلال: تنتج نتيجة خارج الاستغلال عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال.

- نتيجة الدورة: تنتج عن الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الاستغلال.

### ج- الملاحق

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة، وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر. ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجة إليها الميزانية، وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات:

- المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة، وتفصيل بعض عناصر الميزانية، وجدول حسابات النتائج؛
- المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.

### المطلب الثالث: آليات تقييم الأداء المالي

يظهر التوازن المالي في لحظة زمنية معينة بمقارنة الأموال الدائمة مع الأصول الثابتة، ويمكن التعبير عن التوازن المالي بمؤشرات تتمثل في توازن رأس المال العامل، واحتياجات رأس المال العامل، والخزينة بالإضافة إلى مختلف النسب وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

#### أولاً: المؤشرات المالية

تستوجب قاعدة التوازن المالي أن تكون الموارد المستخدمة لتمويل أصل ما (استثمارات، مخزون، حقوق) تحت تصرف المؤسسة لفترة من الزمن على الأقل لفترة بقاء الأصل. وبالتالي يجب أن تمول أصول المؤسسة الثابتة بأموالها الدائمة، أما الأصول المتداولة فيجب أن تمول بأموالها قصيرة الأجل، أي أقل من سنة، لهذا الغرض هناك مجموعة من المؤشرات يستند عليها المحلل لإبراز مدى توازن المؤسسة المتمثلة في الآتي:

#### I- رأس المال العامل

رأس المال العامل عبارة عن هامش سيولة، يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات، وضمان استمرار توازن هيكلها المالي.<sup>1</sup>

يمكن حساب رأس المال العامل تبعاً لمنظورين، منظور أعلى الميزانية، ومنظور أسفل الميزانية وعلى هذا الأساس يحسب رأس المال العامل وفق العلاقتين التاليتين:<sup>2</sup>

- من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة
  - من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - القروض قصيرة الأجل.
- ودراسة حالات رأس المال العامل تتم تبعاً لكل منظور، والمتمثلة في الآتي:

1 - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، الأردن، الطبعة الثانية، ص: 33.  
2 - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص: 88-89.

**1- منظور أعلى الميزانية:** يعبر رأس المال العامل عن علاقة الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ويمكن حصر ثلاث حالات لرأس المال العامل:

أ- **رأس المال العامل الموجب:** في هذه الحالة يعبر رأس المال عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأموال الثابتة، أي أن المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة وحققت فائضا ماليا تتمثل في رأس المال العامل؛

ب- **رأس المال السالب:** هذه الحالة تكون الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة، حيث يلبي جزء من هذه الاحتياجات فقط مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل؛

ج- **رأس المال المعدوم:** وهي حالة نادرة الحدوث، حيث تمثل حالة التوازن التام في هيكل الموارد والاستخدامات، وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

**2- منظور أسفل الميزانية:** يعبر عن الفرق بين الأموال المتداولة والقروض قصيرة ويمكن التمييز بين الحالات الآتية:

أ- **رأس المال العامل الموجب:** أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في تحقيق التوازن المالي للمؤسسة؛

ب- **رأس المال العامل السالب:** هذه الوضعية تكون الأموال المتداولة القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير؛

ج- **رأس المال العامل المعدوم:** وهي حالة نادرة الحدوث، فيها تتمكن المؤسسة من تغطية القروض القصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة دون تحقيق فائض والعجز.

## II- احتياجات رأس المال العامل

احتياجات رأس المال العامل هو ذلك الجزء من حاجات تمويل دورة الاستغلال التي لا يتم تغطيتها عن طريق الديون المتعلقة بدورة الاستغلال، وتنتج هذه الحاجة عن التفاوت الزمني بين المشتريات، المبيعات، المقبوضات والمدفوعات، كما يعتبر احتياجات رأس المال العامل بمثابة المحدد لرأس المال العامل، أو هو رأس المال العامل الأمثل للبنية المالية للمؤسسة، أي هو الحجم من الأموال الدائمة الواجب توفيره لتمويل الموجودات المتداولة والذي يضمن تحقيق التوازن المالي الضروري للمؤسسة. وتنقسم احتياجات رأس المال العامل إلى:<sup>1</sup>

**1- احتياجات رأس المال العامل للاستغلال:** ويمثل القسم الأكبر من احتياجات رأس المال العامل، ويتمثل في الفرق بين أرصدة العناصر المرتبطة مباشرة بالنشاط الاستغلالي العادي للمؤسسة. ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

**احتياجات رأس المال العامل للاستغلال = الأصول المتداولة للاستغلال - الخصوم المتداولة للاستغلال.**

**2- احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال:** يمكن كذلك أن ينشأ عن نشاط المؤسسة ذمم وديون خارج الاستغلال (طارئة أو استثنائية)، غير أن هذا النوع من الذمم والديون عادة ما تكون نسبته بسيطة أو ضعيفة في تكوين احتياجات رأس المال العامل، يعبر عنه بالعلاقة التالية:

1 - لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص: 95.

احتياجات رأس المال العامل خارج الاستغلال = الأصول المتداولة خارج الاستغلال - الخصوم المتداولة خارج الاستغلال.

### III- الخزينة

تعرف الخزينة على أنها الفرق بين القيم المتاحة من جانب الأصول والديون البنكية قصيرة الأجل من جانب الخصوم بالصيغة التالية:<sup>1</sup>

#### الخزينة = القيم المتاحة - ديون البنكية قصيرة الأجل

فحسب هذا التعريف فإن الأصول ذات السيولة الفورية في الميزانية تتمثل في خزينة الأصول، وهي القيم الجاهزة، إما الديون ذات الاستحقاقية الحالية تتمثل في خزينة الخصوم، وهي سلفيات المصرفية

#### 1- حالات الخزينة

ومن خلال المقارنة رأس المال العامل مع احتياجات رأس المال العامل، تنتج الحالات التالية:

أ- **الخزينة الصفيرية:** وهي الحالة المثلى للخزينة، حيث تكون المؤسسة قد حققت توازنها المالي وذلك بتساوي كل من المال العامل واحتياجات رأس المال العامل، وبالتالي ضرورة جلب موارد جديدة من أجل ضمان تغطية احتياجاتها المستقبلية.

ب- **الخزينة الموجبة:** في هذه الحالة تكون الموارد الدائمة أكبر من الأصول الثابتة، وبالتالي يكون هناك فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل، ويظهر هذا الفائض في شكل سيولة، الأمر الذي يجعل الخزينة موجبة بإمكانها تمويل جزء من الأصول المتداولة التي تفوق الخصوم المتداولة.

ج- **الخزينة السالبة:** في هذه الحالة يكون رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، وهنا تكون المؤسسة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

#### ثانياً: النسب المالية

تبوب النسب المالية اللازمة لتقييم الأداء المالي الشامل للمؤسسة، في ستة مجموعات أساسية تقيس كل منها أحد نواحي أداء المؤسسة، وهذه المجموعات هي نسب سيولة، نسب النشاط أو إدارة الموجودات، نسب المديونية أو الرافعة المالية، نسب الربحية، نسب التقييم، والتي سيتم التعرض لها من خلال الآتي.<sup>2</sup>

#### I- نسب السيولة

وهي تلك التي تقيس أو تهدف إلى تحليل، وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة سيولة المشروع على المدى القصير، والأهمية النسبية لعناصر الأصول الأكثر سيولة التي تعبر عن إمكانية المشروع في تسديد الالتزامات المتداولة التي مدتها أقل من سنة، حيث كلما كان المشروع يحتفظ بمقادير كافية من عناصر النقدية، والأصول سريعة التحول إلى نقد تزداد قدرته على تسديد التزاماته وبسهولة وتعبر النسب التالية عن درجة سيولة أصول المشروع والمتمثلة في الآتي:<sup>3</sup>

1- **نسبة السيولة العامة:** وهي تلك النسبة التي تقيس إمكانية المشروع في تسديد الخصوم المتداولة من أصولها المتداولة، وهي نسبة واسعة الانتشار، ومن خلالها يمكن معرفة قدرة المشروع في متابعة التزاماته الجارية، ومدى إمكانيةه على التسديد وإن النسبة المعتمدة بهذا الشأن لمعيار مطلق مطلوب تحقيقه وهو النصف وتستخرج بالعلاقة التالية:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

1- خميسي شبيخة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2010، ص: 80-81.  
2- محمد علي، إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المنهج لنشر وتوزيع، عمان، 2008م، ص: 100.  
3- دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006-1426، ص: 62.

## 2- نسبة السيولة الفورية

تقيس مقدار النقدية المتاحة للمؤسسة في وقت معين لتغطية الخصوم الجارية، بمعنى قياس السيولة دون النظر إلى باقي عناصر الأصول الجارية، ويجب أن تتراوح بين 25، و35 % وتحسب بالعلاقة الآتية:<sup>1</sup>  
نسبة السيولة الفورية = النقديات / الالتزامات قصيرة الأجل<sup>2</sup>

## 3- نسبة السيولة السريعة

يعاب على نسبة التداول أنها تفترض أن المخزون السلعي هو من الأصول المتداولة التي يسهل تحويلها إلى نقدية، وهذا الافتراض قد لا يكون مقبولاً من الدائنين، فالمخزون السلعي يحتاج لفترة زمنية حتى يمكن بيعه، وهناك احتمال بأن يتم بيعه بخسارة، بل قد لا يمكن المنشأة من بيعه على الإطلاق، فهي تقيس قدرة المؤسسة على دفع التزاماتها قصيرة الأجل من الأصول سريعة التحول إلى نقديات وتقاس بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

نسبة السيولة السريعة = مجموع الأصول المتداولة - المخزون السلعي / مجموع الخصوم المتداولة  
II - نسب النشاط

تقيس نسب النشاط مدى قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة أصولها في تحقيق المبيعات، حيث تتضمن جميع هذه النسب المقارنة بين مستوى المبيعات من ناحية، والاستثمارات في الأصول المختلفة من ناحية أخرى، وتفترض هذه النسب ضرورة وجود توازن مناسب بين المبيعات، وبين حسابات الأصول المختلفة مثل المخزون، الذمم، الأصول الثابتة، وغيرها والتي تتمثل في الآتي:<sup>4</sup>

## 1- معدل دوران المخزون

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة المبيعات على المخزون بالصيغة التالية:

معدل دوران المخزون = المبيعات / المخزون

حيث يقيس هذا المؤشر المالي كفاءة المؤسسة في إدارة وبيع المخزون، فارتفاع الدوران يدل على ممارسات بيع ممتازة، وهذا يحسن السيولة، والربحية لأن الأموال المستثمرة في المخزون قليلة.

## 2- متوسط فترة التحصيل

وهي النسبة التي تقيس مدى سرعة العملاء في سداد مستحققاتهم للمشروع، وقد يكون انخفاض النسبة دليلاً على كفاءة إدارة التحصيل ونشاطها، ولكنه قد يدل أيضاً على إتباع سياسة ائتمانية متشددة ويشير إلى عدد الأيام اللازمة لتحويل الحسابات المدينة إلى نقد، وتستخدم هذه النسبة لتقييم سياسة الائتمان والتحصي للمؤسسة، وتصاغ بالعلاقة التالية:

متوسط فترة التحصيل = الذمم / مبيعات اليوم الواحد

3- معدل دوران الأصول الثابتة: يقيس هذا المؤشر كفاءة الإدارة في إدارة الموجودات الثابتة، فإذا كان مرتفعاً فإنه بلاد على الاستخدام الفعال للطاقة الإنتاجية المتاحة، أما انخفاضه فإنه يدل على عدم وجود توازن ما بين المبيعات و حجم الاستثمارات في الموجودات الثابتة وبالتالي فإن الشركة تعاني من طاقة إنتاجية فائضة، أو تكس في المخازن بشكل مخزون سلعي الإنتاج بدلاً من تصريفه في السوق و تصاغ بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول الثابتة = صافي المبيعات / صافي الأصول الثابتة

1- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار اجنادين، عمان، الأردن، 2006، ص: 316.  
2- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 36.  
3- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث للنشر، مركز للطباعة، سبورتنج، ص: 85.  
4- عبد العزيزو النجار، أساسيات الإدارة المالية، دراسة الجدوى، مصادر التمويل، تخطيط وتحليل المالي، المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 46، 47.

#### 4- معدل دوران مجموع الأصول

تقيس مساهمة مجموع أصول المؤسسة في تحقيق رقم الأعمال، فهذه النسبة تشير إلى عدد الوحدات النقدية من المبيعات الناجمة عن الوحدة الواحدة المستثمرة في الموجودات، فأن ارتفاع النسبة يدل على الاستخدامات الكفوة للموجودات لتوليد المبيعات، أما الانخفاض فإنه يدل على أن المؤسسة لا تنتج حجم مبيعات كافي، بالتالي يتوجب عليها أتباع السياسة التي تؤدي إلى زيادة المبيعات، و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران مجموع الأموال} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول}$$

#### 5- معدل دوران الأصول المتداولة

من أكثر المؤشرات اهتماما من إدارة المؤسسة في تقييم الأداء التشغيلي فيها، و يركز السبب في هذا الاهتمام لدور الموجودات المتداولة في عملية التشغيل داخل المؤسسة، وفي خلق المبيعات، كم أنها يشير إلى عدد مرات تحصيل الحسابات المدينة خلال السنة، و يحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{صافي المبيعات} / \text{الأصول المتداولة}$$

### III- مؤشرات الرافعة المالية

تبين مؤشرات الرافعة المالية مقدار من الأموال المقترضة التي اعتمدها المؤسسة، إلى جانب الأموال الخاصة لتمويل أصولها، ويفترض نسبة إلى التمويل الممتلك، ويفضل الدائنون نسبة مديونية واطئة لأنها تؤمن لهم حماية في حالة تعرض المؤسسة للصعوبات كما نسبة المديونية العالية تعني ارتفاع المخاطرة المالية للمؤسسة و تتضمن العناصر التالية:<sup>2</sup>

#### 1-نسبة المديونية (الاقتراض)

هذا النوع من النسب يعطي مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي للمؤسسة على المدى الطويل، كما تبين قدرة المؤسسة على تسديد ديونها، والتزاماتها طويلة المدى مثل السندات، والقروض طويلة الأجل، وهي بالتالي تبين مقدار مساهمة الديون إلى رأس المال و تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة المديونية} = \text{مجموع الخصوم} / \text{مجموع الأصول}$$

#### 2- نسبة الديون إلى حق الملكية

تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الدائنين في موجودات المؤسسة بالمقارنة مع مساهمة المالكين، إذا تحصل المؤسسة على موجوداتها من الديون المقترضة من الدائنين، وأن مساهمة المالكين بالجزء الأكبر من هذه الأموال يزيد من اطمئنان الدائنين على قدرة المؤسسة بتسديد التزاماتها، وتصاغ بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{نسبة الديون إلى حق الملكية} = \text{مجموع الخصوم} / \text{حق الملكية}$$

#### 3- مضاعف الملكية

تكمل هذه النسبة التحليل للنسبتين السابقتين، ويتبين ذلك من خلال حسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة مضاعف الملكية} = \text{مجموع الأصول} / \text{مجموع حق الملكية}$$

#### 4- نسبة تغطية الأرباح للفوائد

تقيس هذه النسبة المدى الذي يستطيع به المشروع استخدام إيراداته المتحققة لمواجهة كلفة الفوائد المحققة خلال السنة، إذ أن ارتفاع هذا المؤشر يعني قدرة المشروع على دفع الفوائد للمزيد من الديون لأن

1- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبيؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة، 2011، ص: 160.

2- أيمن الشنطي، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 226.

3- محمد علي، إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص: 83-84.

هذا الارتفاع يرفع من درجة الثقة لدى المقرضين، وتخدم هذه النسبة الدائنين بالأجل الطويل، سواء كانوا مقرضين مباشرين، أو من حملة السندات.

#### IV- نسب الربحية

و تشير هذه النسب إلى التأثير المتبادل لعناصر السيولة وإدارة القروض وإدارة الأصول على الأرباح التي تحققها المنشأة في النهاية، والمتمثلة في الآتي:<sup>1</sup>

##### 1- هامش صافي الربح

تساعد هذه النسبة على معرفة النسبة من المبيعات التي تتحول إلى أرباح صافية وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة هامش صافي الربح = صافي الأرباح القابلة للتوزيع / صافي المبيعات

##### 2- معدل العائد على الاستثمار

ويسمى كذلك معدل العائد على الموجودات، وتتشير هذه النسبة إلى نسبة الدخل المتحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة، وتفيد هذه النسبة في قياس كفاءة الإدارة في استثمار الأصول التي في حوزة المؤسسة، ويفيد تطورها من سنة لأخرى في قياس هذه الكفاءة إذ أن الارتفاع يدل على ازدياد كفاءة الإدارة، والعكس وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

صافي الربح / إجمالي الأصول

##### 3- معدل العائد على حق الملكية

وتظهر هذه النسبة ربحية الأموال الخاصة، وكلما كانت قوة النسبة مرتفعة كان ذلك إيجابياً أفضل وتهم هذه النسبة مالكي المنشأة (المساهمين) لأن صافي الربح سوف يوزع عليهم بالنتيجة، والطبيعي أن يكون معدل العائد على الأموال الخاصة أكبر من معدل العائد على رأس المال المستثمر، وإذا كانتا متساويتان فهذا يعني أن عائد الأموال الخاصة يساوي معدل الفائدة المدفوع، ويحسب بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

معدل العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية

##### V- نسب السوق

تمكن هذه المجموعة من النسب المالية المزج بين البيانات المحاسبية، والمعلومات المالية الخاصة بسوق الأوراق المالية، فهي تساعد إدارة المشروع على التعرف على اتجاهات المستثمرين.<sup>4</sup>

#### 1- العائد على السهم (ربحية السهم)

تعتبر هذه النسبة إحدى مؤشرات الربحية وهي تقيس كمية الأرباح التي تخص كل سهم من أسهم المؤسسة في نهاية الفترة المالية، ويعتبر العائد على السهم من أكثر مؤشرات الأداء استعمالاً لقياس كفاءة الأداء المالي للمؤسسات، فهو يلعب دوراً هاماً في التحليل الاستثماري، كما يعتبر ضروري للتنبؤ بالأرباح المتوقع توزيعها، معدلات النمو المتوقع تحقيقها، القيمة المستقبلية للأسهم، وفق العلاقة التالية:<sup>5</sup>

ربحية السهم = صافي الدخل / عدد الأسهم العادية المصدرة

#### 2- نسبة السهم إلى ربحية السهم

1- محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 77-78.

2- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل: التحليل المالي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص: 170.

3- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص: 63.

4- محمد صالح الحناوي، ورسمية زكي قرياقص، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 73.

5- محمد علي العامري، مرجع سابق، ص، ص: 88-95.

تقيس هذه النسبة السعر الذي يكون المستثمر في السوق المالي مستعدا لدفعه بالوحدة الواحدة لربحية السهم، ويعبر عن النتائج بعدد المرات تصاع بالعلاقة التالية:

نسبة سعر السهم إلى الربحية = سعر السهم في السوق المالي / ربحية السهم الواحد  
3- القيمة الدفترية للسهم

تقيس القيمة الدفترية للسهم القيمة التاريخية لذلك الجزء من الموجودات (استثمارات) المؤسسة الذي جرى تمويلها بأموال الملكية، وتحسب بالعلاقة التالية:

القيمة الدفترية للسهم = حق الملكية / عدد السهم العادية المصدرة  
4- القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية

وتسمى أيضا، بنسبة القيمة السوقية إلى حقوق المساهمين. وتستخدم للمقارنة بين القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، وتعتمد في احتسابها على الأصول الملموسة، والتي تعبر عن القيمة التصفوية للمؤسسة:<sup>1</sup>

القيمة السوقية للسهم / القيمة الدفترية للسهم  
5-نسبة توزيع الأرباح

يهتم المستثمر معرفة النمو في الأرباح الموزعة مستقبلا ويمكن ان يتعرف على ذلك من خلال بنية توزيع الأرباح بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

نسبة توزيع الأرباح = المقسوم النقي للسهم / ربحية السهم

ثالثا: علاقة إعادة هندسة العمليات بالأداء المالي

أن الهدف الرئيسي من تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات هو تحسين وتطوير أداء المؤسسات، ومن خلال ذلك يمكن القول أن علاقة إعادة هندسة العمليات بالأداء المالي على النحو الآتي:<sup>3</sup>

I- التفوق على المنافسين

ويتضمن مساعدة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليها، فقد يتعذر تقليدهم أو تختفي الدافعية للتغيير، لذلك كان مهما تحقيق ميزة تنافسية مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج، وذلك من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات، والبيع بشروط أفضل.

II- تخفيض التكلفة

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

III- التركيز على العملاء

تهدف إعادة هندسة العمليات إلى توجه المنظمة إلى التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، إذ تتم إعادة بناء العمليات لتحقيق الغرض.

IV- السرعة

وذلك من خلال تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتحصيل عملية الحصول عليها.

V- الجودة

1- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، افلسطين، لطبعة الأولى، 2008، ص: 71.

2- محمد علي العامري، مرجع سابق، ص: 88-95.

3- رفيق فرج محمود، كازران عدنان خضر، دور إعادة هندسة العمليات في أسلوب المحاسبة الإدارية في تطوير الأداء المالي، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد الثالث، العدد الثاني، 2017، ص: 561.

من خلال تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب احتياجات ورغبات الزبائن.

## VI- التغيير المستمر

بمعنى تحقيق جذري في الأداء، وذلك من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد إعادة هندسة العمليات من الاتجاهات الإدارية المعاصرة، لذلك تم الرجوع إلى العديد من الدراسات السابقة والدوريات العلمية، للحصول على المادة العلمية المناسبة لهذا البحث، وقد تم الاستعانة بالعديد من الدراسات التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات، والأداء المالي كما تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- الدراسات العربية؛

- الدراسات الأجنبية؛

- تحليل الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم الدراسات العربية وهي :

أولاً: دراسة سماح عاشور الفار (2018) بعنوان:

العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية المدرجة في بورصة فلسطين باستخدام

### نموذج tobin'sq

تمثلت هذه الدراسة في الآتي: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية، والمالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسرء، عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات غير المالية من خلال المتغيرات وتوعية المستثمرين والمحللين والشركات بأهمية نموذج tobin'sq كمقياس حديث.

حيث اشتمل مجتمع الدراسة على الشركات غير المالية وعددها 16 شركة بعد استبعاد 8 شركات بعدم توفر الشروط بها وتم الاعتماد على المنهج القياسي التحليلي في تحليل البيانات المالية، كما استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد، وتم استخدام نموذج التأثير العشوائي من الانحدار مستخدمة برنامج (E-views) للوصول إلى النتائج التالية:

- هناك أثرا إيجابيا ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (إنتاجية الشركة، نسبة التوزيعات، الأرباح النقدية، معدل نمو التدفقات) على الأداء المالي للشركة؛

- وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الأداء المالي وكل من المتغيرات المستقلة (حجم الشركة، الحركية)؛

- هناك أثرا سلبيا وغير دال إحصائيا لكل من عمر الشركة ونسبة التداول، ومعدل دوران المخزون، معدل نمو المبيعات للشركات على الأداء المالي لتلك الشركات، في حين نتج عن الدراسة أن هناك أثرا إيجابيا وغير دال إحصائيا للرافعة المالية على الأداء المالي للشركات.

ثانيا: دراسة أحمد خليل محمود الكحلوت (2017) بعنوان:

### علاقة إعادة هندسة العمليات بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة

تمثلت هذه الدراسة في الآتي: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- تحديد واقع إعادة هندسة العمليات في الجامعات الفلسطينية وتحديد مستوى الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية؛

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات وكذلك الفروقات بينهم من وجهات نظر الباحثين؛

- التوصل إلى عدد من التوجهات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لإدارة المؤسسة الخدمية وخاصة التعليمية منها وللباحث والمهتمين بهذا المجال.

حيث يتكون مجتمع الدراسة من (287) من الأكاديميين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، حيث اختار الباحث ثلاث جامعات وهي (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى) لاستخدامهم نفس أنظمة العمل، حيث تم استرداداً (123) إستبانة صالحة للتحليل من أصل (164) وتم استخدام البرامج الإحصائية لتحليل البيانات وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- توفر أبعاد إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في غزة بنسبة (71.32%) وهذا ما يشير لوجود قاعدة أساس قوية لتبني مشاريع إعادة الهندسة في الجامعات؛

- كانت الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في غزة متوفرة حسب وجهة نظر الفئات المبحوثة بوزن نسبي (74.8%) تعني نسبة مرتفعة نوعاً ما ولكنها تحتاج لتحقيق ميزة أكبر؛

- يرى الباحث أن الاهتمام بالميزة التنافسية في الجامعات على عاملين مهمين، الأول شدة المنافسة بين هذه الجامعات بحكم الجغرافيا الطبيعية التي تشمل هذه الجامعات الثلاث والثاني هو كون الجامعات المذكورة في كبرى المؤسسات الوطنية العاملة في القطاع فمن سمات المؤسسات الكبرى التنافس؛

- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وهذا يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق إعادة هندسة العمليات ارتفعت درجة الميزة التنافسية؛

- وجود علاقة طردية مرتفعة ذات دلالة إحصائية وأبعاد إعادة الهندسة ودرجات الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية العاملة في غزة؛

- هناك تأثيراً جوهرياً ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التالية تبعاً للأهمية وقوة التأثير على الميزة التنافسية لدى الجامعات الفلسطينية في غزة.

### ثالثاً: دراسة توفيق سميح (2015) بعنوان:

#### دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس

تمثلت هذه الدراسة في الأتي: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم المحاسبة، جامعة الإسراء، عمان.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- التعرف على مستوى الأداء المالي لشركة البوتاس العربية باستخدام مؤشرات التوازن المالي ، مؤشرات المديونية، مؤشرات السيولة، مؤشرات النشاط، مؤشرات الربحية؛

- بيان مدى اعتماد الشركة على المؤشرات المالية للشركة وبيان نقاط القوة والضعف فيها.

يتكون مجتمع الدراسة من شركة البوتاس العربية والشركات التابعة لها، فهي دراسة ميدانية تقوم بدراسة عينة لها خصائص ومواصفات محددة من تحليل القوائم المالية لتشخيص مدى كفاءة الأداء المالي للشركات باستخدام المؤشرات المالية لتوصل إلى النتائج التالية:

- إن نتائج مؤشرات المديونية تفيد بأن الشركة تتمتع بقدرة عالية على التمويل الداخلي؛

- إن نتائج مؤشرات السيولة تفيد بأن الشركة تتمتع بقدرة عالية على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل؛

- إن نتائج مؤشرات النشاط تفيد بأن الشركة تتمتع بقدرة عالية على خلق المبيعات بالرغم من ارتفاع كلف الإنتاج، والانخفاض الكبير الذي حصل على أسعار بيع البوتاس في الأسواق العالمية، أو انخفاض معدل دوران المخزون طول فترة التخزين، مما انعكس سلباً على مستوى أداء الشركة؛

- إن نتائج مؤشرات الربحية تشير إلى تراجع نسبة الأرباح في سنوات الدراسة نتيجة الظروف الاقتصادية التي مرت بها الشركة بسبب انخفاض أسعار بيع البوتاس عالمياً.

رابعاً: دراسة أمل محمد حسين الشيخ منهوري (2013)

العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية لدراسة تطبيقية في الخطوط الجوية العربية السعودية.

تمثلت هذه الدراسة في الآتي: مجلة، جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الحادي والثلاثون، الجزء الثاني، تشرين الأول، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

اهتمت الدراسة بدراسة العلاقة بين تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها في خطوط الجوية العربية السعودية وهي: التزام الإدارة العليا بدعم برامج الهندرة، والتغيير التنظيمي والثقافة التنظيمية، معرفة مدى تطبيق الهندرة، وبعض العوامل المؤثرة على تطبيقها في هذه المؤسسة، حيث بلغ حجم العينة (562) من العاملين وجمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال الاستبانة، واستخدمت الباحثة العينة العشوائية للعاملين في الأقسام التي تمت هندرة عملياتها في الخطوط الجوية السعودية، وحللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة، وقد توصلت إلى النتائج التالية من أهمها:

- تطبيق الهندرة في لخطوط السعودية كانت بدرجة تميل إلى الايجابية أما اتجاه التغيير التنظيمي بدرجة متوسطة بينما جاء تطبيق الثقافة التنظيمية والتزام الإدارة بدرجة متوسطة باتجاه سلبي؛
- كما أن العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة قادرة على التأثير بنسب متفاوتة ويمكن ترتيبها وفقاً لما يأتي: الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، التزام الإدارة العليا بدعم الهندرة؛
- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تطبيق الهندرة وبين جمع العوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة؛
- وجود فروق معنوية بين العديد من المتغيرات المستقلة للعوامل المؤثرة على تطبيق الهندرة محل الدراسة وبين تمكن الخطوط السعودية من تحقيق التزام الإدارة العليا.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الدراسات الأجنبية والمتمثلة في الآتي :

أولاً: دراسة Nikolaus (2015) بعنوان:

### Determinants of firm financial performance in indonesia and the Netherlands ;Acomparison.

محددات الأداء المالي الثابت في اندونيسيا وهولندا: مقارنة تدرس هذه الدراسة محددات أداء الشركة الاندونيسية والهولندية خلال الفترة (2009-2013).

تمثلت هذه الدراسة في الآتي: المؤتمر الخامس، جامعة توينتي، كلية العلوم السلوكية والإدارية والاجتماعية، هولندا.

الهدف من هذه الدراسة توفير فهم لكيفية تأثير الأداء المالي للشركة بهذه المحددات في كل من إندونيسيا وهولندا، وكذلك تحديد العلاقة بين الرافعة، وتركيز الملكية، والتضخم الأداء في كلا البلدين، واشتمل مجتمع الدراسة على الشركات غير المالية وتكونت العينة من (276) شركة اندونيسية و (62) شركة هولندية من القطاعات غير المالية، وتم قياس أداء الشركة من خلال نموذج Q وتم اختياره بالرافعة المالية وتركيز الملكية والتضخم بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل تأثير متغيرات السيطرة وحجمها، وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الرافعة المالية هي مؤشر قوي على Q في كلا البلدين، حيث أن هناك تأثير سلبي للرافعة المالية على الأداء في اندونيسيا أعلى مما كانت عليه في هولندا.
- كانت النتائج متمثلة في الآتي:

التركيز الأعلى للملكية يؤدي لتحسين الأداء، لكن في هولندا تشير النتائج إلى سلبية العلاقة بين التركيز والأداء المالي بالمقارنة مع الشركات ذات الملكية المنتشرة، وبالنسبة للتضخم فهناك تأثير سلبي على الأداء المالي في اندونيسيا، بينما في هولندا كان الأثر ايجابي بسيط، وذلك لأن معدل التضخم الأكثر اعتدالا في هولندا، وقد تبين أن الحجم له تأثير ايجابي على الأداء في اندونيسيا، وتأثيرا سلبيا في هولندا، بينما النمو له تأثير ايجابي على كلا البلدين.

ثانيا: دراسة (vintilà, Nenufuk) (2015) بعنوان:

### **An Analysis of Determinants of Corporate Financial Performance :Evidence from the Buchorest stock Escchange Listed Companie.**

تحليل لمحددات الأداء المالي للشركات: أدلة من بورصة بوخارست.  
تمثلت هذه الدراسة في الآتي: المجلة الدولية للاقتصاد والقضايا المالية، قسم المالية، جامعة بوخارست، رومانية.

هدفت الدراسة إلى تحقيق العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات، حيث اشمل مجتمع البحث على الشركات المدرجة في بورصة بوخارست ؛ واشتملت عينة من (46) شركة مدرجة في بورصة بوخارست في الفترة (2009- 2013) من جميع فروع الصناعة، وتم جمع البيانات من بورصة بوخارست، ومواقع الشركات، والتقارير السنوية، بإجراء تحليل العنقودي باستخدام برنامج sas في الجزء الأول من التحليل، قد تم تصنيف الشركات باستخدام تحليل عامل وأكثر من ذلك ، وبعد ذلك تم اختيار المتغيرات المختارة باستخدام نماذج الانحدار متعددة الخيارات لبيانات لوحة غير متوازنة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

هناك تأثير ايجابي لعدد الموظفين، ويرتبط الأداء سلبا بمجموع الأصول، أما من حيث المديونية يؤثر سلبا على أداء الشركة، وأن نتائج الأداء المالي للمحاسبة مرتبط بشكل ايجابي بحجم الشركة، والذي يحدده الموظفين.

ثالثا: دراسة (obi and ibezim) (2013) بعنوان:

### **Re- engineering university education through strategic information management, the Nigerian experience.**

إعادة هندسة للتعليم الجامعي خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية: نيجرية.  
تمثلت هذه الدراسة في الآتي: مقال، الاقتصاد الحديث، قسم التعليم المهني للمعلمين، جامعة نيجيريا، نسوكا، نيجيريا.

هدفت الدراسة إلى التأكد من الخبرة النيجيرية في إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية، ذلك أن التعليم الجامعي يتم توجيهه بأهداف واضحة، وتحقيقها يتطلب إعادة الهندسة من خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية، ولقد استثمرت مؤسسات التعليم العالي والجامعة النيجيرية بشكل كبير في عملية هندسة الأعمال، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات وخفض التكاليف.

ولتحقيق هدف الدراسة تم وضع ثلاثة أسئلة للبحث وفرضية واحدة تم الإجابة عنها واختبارها على التوالي، وتم استخدام استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 330 مدير معلومات في وحدات نظام المعلومات في الجامعات الاتحادية في نيجيريا، وتم التحقق من صحة الاستبانة من قبل ثلاثة خبراء في إدارة المعلومات.

كما بينت نتائج الدراسة أنه بالرغم من الاستثمارات في مجال إدارة المعلومات في الجامعات إلا أن العمليات الحيوية في التدريس، والبحث، وإدارة الجامعة لم يتم إعادة هندستها من خلال إدارة المعلومات الإستراتيجية إلى حد كبير، كما تم استخدام المتوسط، والانحراف المعياري في تحليل البيانات .

رابعاً: دراسة (sihato and singh) (2012) بعنوان:

## Evolution on BPR impementation in ethiopian higher education institutions.

تقييم تطبيق هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي الإثيوبية.

تمثلت هذه الدراسة في الآتي: المجلة العالمية للإدارة، وبحوث الأعمال، المجلد الثاني عشر، العدد الحادي عشر، جامعة ميكيل.

هدفت الدراسة إلى تحليل تطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي الإثيوبية وتبين الحالة لتلك المؤسسات، وفعالية تطبيق هندسة العمليات الإدارية كما أن الدراسة تعرض العوامل المؤدية إلى النجاح والفشل وتفسر كيف تؤثر تلك العوامل على عملية هندسة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وقد جمع الباحث البيانات عن طريق 160 استبانة من قبل أعضاء هيئة التدريس والمقابلات مع الأكاديميين أصحاب العملية الأساسية.

و أظهرت نتائج البحث عن أداء المؤسسات غير فعال في عملية التواصل وتحقيق أهداف هندسة العمليات، وان تقدم تلك المؤسسات منخفض، وأضحت النتائج أيضا أن أهم عوامل النتائج الإستراتيجية هو تقييم التقدم، كما أوضحت النتائج أيضا أن كل من عدم تدريب الموظفين والتقارير غير الواقعية التي تخفي التقدم الفعلي الإستراتيجية، والإدارة المحيطة، مع نتائج بطيئة، عدم تحديد الإدارة، وتردد الإدارة العليا في تمويل الإستراتيجية وعجز تكنولوجيا المعلومات لدعم متطلبات الإستراتيجية من العوامل المؤثرة سلبا على نجاح إستراتيجية هندسة العمليات الإدارية.

خامسا: دراسة Ringimrazalli and hasnan (2012) بعنوان:

## Business process Reengineering in organizational performance in Niggerian Banking sector.

إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي في قطاع البنوك النيجيرية.

وتمثلت هذه الدراسة في الآتي: المجلة الأكاديمية للدراسات متعددة التخصصات، المجلد الثالث، جامعة دلتا النيجر، جزيرة ويلبرفورس، ولاية بايلسا، نيجريا.

أشارت الدراسة إلى العديد من العوامل المؤثرة في تطبيق الهندرة، ففي دراستهم المطبقة في البنوك النيجيرية، كان الهدف منها: دراسة العوامل التي قد تؤثر على أداء البنك، ولاستكشاف مستوى تنفيذها في المؤسسات المالية النيجيرية، وكيفية القيام بمساعدة المؤسسات على إجراء تغييرات مبتكرة، وإستراتيجية في المنظمات لتحديد طرق لإيصال ضرورة التغيير مع الموظفين، والمعتمدة على استخدام الاستبانة لعينة قوامها 419 مفردة ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة إلى نتائج الآتية:

- تساعد في التركيز على العميل النهائي من خلال توفير ميزات تنافسية للمؤسسة؛

-تعتبر سلاح مفيد لأي مؤسسة، والتي تسعى إلى تحسين أدائها التنظيمي الحالي؛

### المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع إعادة هندسة العمليات، والأداء المالي للتطوير المؤسساتي من عدة جوانب علمية، وإدارية، وتربوية، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة تم استخلاص الآتي:

- بينت معظم الدراسات السابقة أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تساهم في تحسين الأداء.

- أجمعت بعض الدراسات العربية والأجنبية أن هناك مجموعة من العوامل الحاسمة الناجحة لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات.

- أجمعت بعض الدراسات على أنه يوجد تأثير لتكنولوجيا المعلومات على العمليات التي يتم إعادة هندستها.

- تناولت كذلك بعض الدراسات علاقة إعادة هندسة العمليات بتخفيض التكاليف وتحقيق الميزة التنافسية.

- ركزت عدة دراسات على العوامل المؤثرة في إعادة هندسة العمليات عند تطبيقها على المؤسسات.

- ركزت كذلك بعض الدراسات على تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات في إصلاح المنظومة التربوية.

- كما تناولت بعض الدراسات تقييم أسلوب إعادة هندسة العمليات لما تحده من تغيير تنظيمي داخل المؤسسات.
- لم تركز الدراسات على إعادة هندسة العمليات وتطويرها وتحسينها للأداء المالي.
- ركزت بعض الدراسات على دور المؤشرات في تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسات.
- تناولت كذلك الدراسات محددات تحليل الأداء المالي للشركات.
- تناولت الدراسات تحليل الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف والعمل على تصحيحها.
- بينت معظم الدراسات أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي.
- وكذلك بينت الدراسات العوامل المؤثرة على الأداء المالي، وتحسين المؤسسة من خلال التحليل والتقييم.

#### أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

إثراء الإطار النظري للدراسة، وكذلك المراجع المستخدمة لهذه الدراسة، والربط بين نتائج الدراسات السابقة، والحالية للاطلاع على تجارب الآخرين لتطبيق أسلوب إعادة الهندسة للمساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة الحالية لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، وكذلك تحديد أداة الدراسة والمتغيرات واختبار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحقيق الأهداف.

#### ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- من خلال الاطلاع على الدراسات فإنه لم يكون موضوع دور إعادة هندسة العمليات في تطوير الأداء المالي للمؤسسة موضوع متناول بكثرة بل تمحورت الدراسات على دور إعادة هندسة العمليات وتأثيرها على الأداء الإداري للمنظومة التريوية. إما هذه الدراسة تتميز في الآتي:
- تسليط الضوء على العلاقة بين المتغيرات من خلال عدة جوانب.
  - تركز الدراسة الحالية على مؤسسة من مؤسسات القطاع العام.
  - ربطت هذه الدراسة تطبيق مبادئ وأسلوب إعادة هندسة العمليات بتحسين الأداء المالي.
  - تركز هذه الدراسة على تبيان مدى أهمية وحاجة المؤسسة لهذا الأسلوب.
  - كيف تساهم إعادة هندسة العمليات في تطوير وتحسين الأداء المالي للمؤسسة ومن خلال ماذا.

#### خلاصة الفصل الأول

بعد ما تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول إعادة هندسة العمليات الإدارية والأداء المالي تبين مايلي:

تعتبر إعادة هندسة العمليات أحد الوسائل المهمة في إعادة تنظيم العمليات الإدارية، وذلك من خلال إحداث تغيير جذري في ممارسة مختلف أنشطة المؤسسة، وذلك من خلال ابتكار طرق جديدة لذلك، كما أن نجاح عملية إعادة هندسة العمليات يتحدد على مدى قدرة، ودافعية المسؤولين على القيام بالتغيير، ومعرفة الغاية من وراء ذلك.

أما فيما يخص المتغير الثاني ألا وهو الأداء المالي يمكن القول أنه أسلوب في غاية الأهمية، وذلك من خلال اتصافه بالدقة عند استخدامه في التقييم، والذي يمكن المؤسسة من معرفة مواطن القوة ومواطن الضعف وفعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة، كما استعرض الفصل أيضا علاقة إعادة هندسة العمليات بالأداء المالي.





# الفصل الثاني

دور إعادة هندسة العمليات في تحسين  
الأداء المالي لمؤسسة مناجم  
الفوسفات



## الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات تمهيد

تسعى كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها إلى تحقيق الأفضل سواء من خلال التطوير والتحسين بإدخال أساليب تطوير حديثة كإعادة هندسة للعمليات أو غيرها من الأساليب الأخرى، وكذلك الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك للحفاظ على البقاء والاستمرارية، من خلال الاعتماد على تقنية لتقييم الأداء المالي حيث سيخصص هذا الفصل لإسقاط المفاهيم النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية بهدف معرفة كيف تتم تطبيق هذه العملية وكيف تساهم إعادة هندسة العمليات في تطوير الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، وقد تم اختيار شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) تبسة لإجراء الدراسة الميدانية. وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- الإطار المنهجي للدراسة؛
- تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات؛
- تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات وإعادة هندسة العمليات بها.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا وجب اختيار كيان اقتصادي لذلك، وعليه تم اختيار شركة مناجم الفوسفات لإسقاط الجزء النظري وتجسيده، وبناء على ذلك سيتم التعريف بالمؤسسة ونشأتها، الأهداف، المهام، الهيكل التنظيمي لها، حيث سيتم التطرق أيضا إلى الإجراءات المنهجية التي تكون بمثابة المسار الذي يقود إلى تحقيق النتائج.

#### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مؤسسة مناجم الفوسفات وإعطاء تعريف عام لها.

#### أولا: نشأة مؤسسة مناجم الفوسفات

نشأت شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS نتيجة التطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البيئة التنظيمية لشركة FERPHOS، وهذه الأخيرة نشأت كحصيلة للتغيرات الهيكلية لشركة SONAREM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، وحولت بموجبه FERPHOS إلى شركة عمومية تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS ونذكر من بين هذه المؤسسات مؤسسة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS): الكائنة بتبسة، تتكون من خمس وحدات تتمثل في الآتي:

- وحدة المركب المنجمي جبل العنق (CMDO)؛
- وحدة المنشآت المينائية عنابة (IPA)؛
- وحدة مركز الأبحاث والدراسات التطبيقية للتنمية (CERAD)؛
- وحدة المقر الإداري (DUS)؛
- وحدة النقل البري (UTR).

#### ثانيا: تعريف شركة مناجم الفوسفات

شركة مناجم الفوسفات - تبسة- بدأت ممارسة نشاطها بشكل مستقل عن (FERPHOS) بتاريخ: 2005/01/01، يبلغ رأس مالها 1.600.000.000، وحداتها هي:

- المركب المنجمي جبل العنق (CMDO): يوجد على مستوى منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر تبسة؛
- المنشأة المينائية بعنابة (IPA): وهي وحدة مهمتها حمل وشحن منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير؛
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية (CERAD): مهمته العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة؛
- مقر الإدارة العامة لشركة مناجم الفوسفات DUS: وهي مركز للمراقبة والتسيير لوحدات شركة مناجم الفوسفات؛
- وحدة النقل البري (UTR): وهي وحدة مهمتها نقل منتجات الفوسفات الموجهة للتصدير؛ من بئر العاتر إلى عنابة.

#### ثالثا: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات

تسعى المؤسسة بصفة عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في الآتي:

- البحث وتطوير الإنتاج والتصدير والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية؛
- العمل على رفع إمكانيات الشركة حتى تتمكن من تنمية واستغلال احتياطي الفوسفات؛
- تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي والبيع من خلال متابعة توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للشراكة والتعاون؛
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال متابعة تطور رغباتهم؛
- الاستمرارية في العمل من أجل تحقيق الأرباح؛

- تطوير الاستثمارات والاستعمال الأمثل للطاقة الإنتاجية.

#### رابعاً: مهام مؤسسة مناجم الفوسفات

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية والتطويرية والتجارية.

وتتمحور الأنشطة الإنتاجية أساساً في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذا أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و90 كلم عن تبسة و340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة إنتاج أربعة أنواع تلاءم الطلب الخارجي تتمثل في:

- النوع الأول: 63/65% bpI؛

- النوع الثاني: 66/68% bpI؛

- النوع الثالث: 69/72% bpI؛

- النوع الرابع: 73/77% bpI.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري.

أما في ما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

#### خامساً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة المديريات والأقسام التالية:

##### I- الرئيس المدير العام

هو رئيس ومدير مجلس الإدارة، ويمثل هرم المسؤولية لشركة مناجم الفوسفات ومن مهامه الآتي:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة؛
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل؛
- ضبط ضامن توجيه الإدارة (التسيير العام للمؤسسة)؛
- المصادقة على الاستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للشركة في الخارج؛
- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبال.

##### II- المساعد التقني

يعتبر إطار سامي يتولى إعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والخاصة بمتابعة نشاطات الوحدات الإنتاجية (مركب المنجمي جبل العنق)؛

##### III- مساعد تسيير الجودة

يتولى الإشراف ومتابعة تسيير الجودة والبيئة ويعد الوثائق اللازمة والإجراءات وتوزيعها على مختلف الهياكل؛

#### IV- مساعد التدقيق والاستشارة

عملية التدقيق تحتل حيزا في إستراتيجية المؤسسة التسييرية، فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام وفي نهاية كل مرحلة يقدم تقرير للمدير العام؛

#### V- مساعد الاتصال والتخليص

من مهام مساعد الاتصال والتخليص التكفل بالأعمال الإحصائية وتلقي التقارير السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للشركة يقدم للمدير العام؛

#### VI- مدير مركز الدراسات

وهو من ضمن وحدات الشركة يشرف عليه مدير برتبة إطار سامي مكلف بانجاز الدراسات لصالح الشركة؛

#### VII- مديرية الموارد

تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- رسم استراتيجيات الشركة في مجال تسيير الموارد البشرية؛
- إعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني؛
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم؛
- إعداد القانون الداخلي للشركة وإعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام.

#### VIII- مديرية التسويق

تتولى هذه المديرية ما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر؛
- البحث عن أسواق وزبائن جدد من أجل توزيع منتج الشركة؛
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها؛
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته؛
- استقبال الوفود والزبائن الدوليين؛
- إعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي.

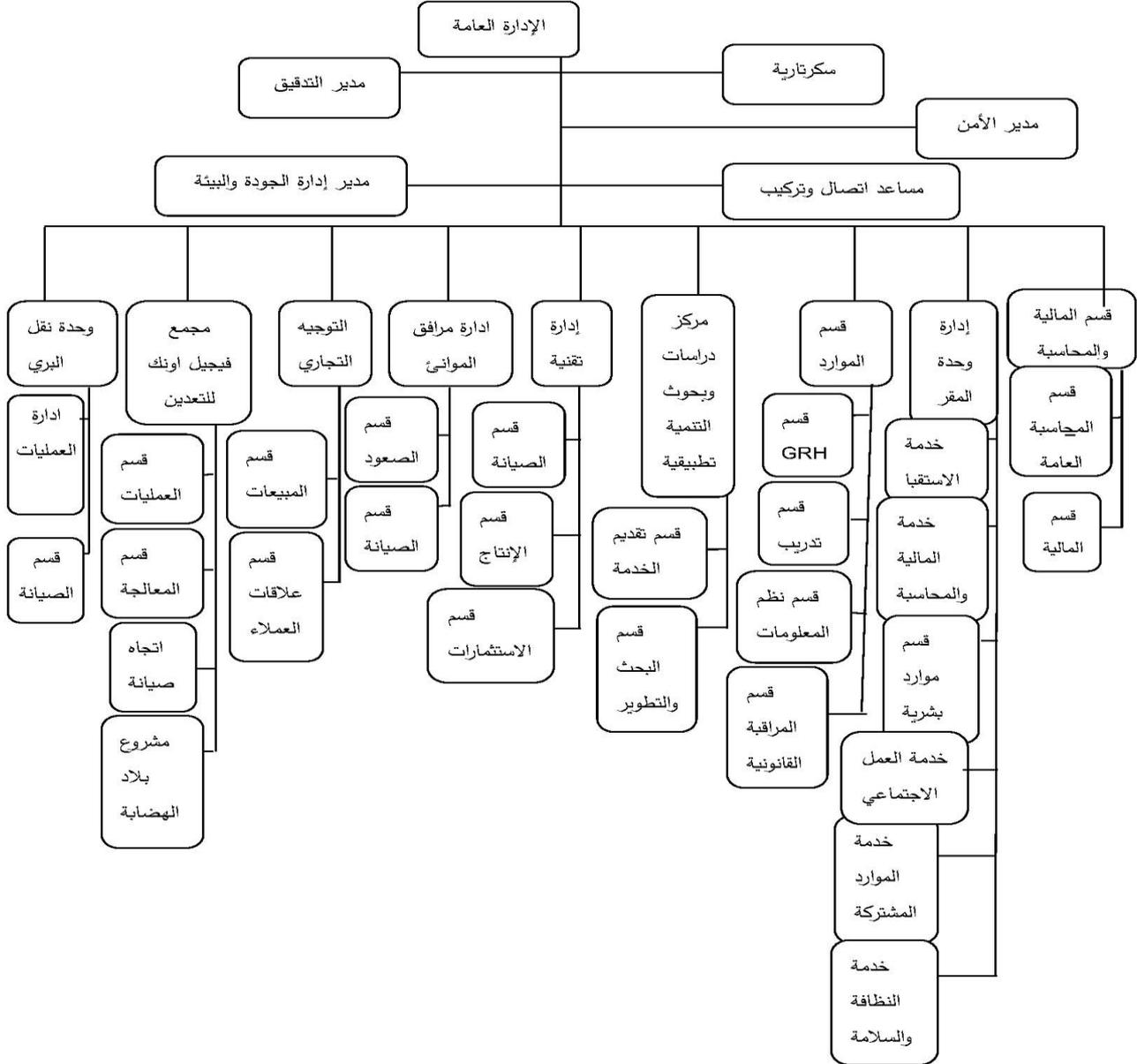
#### IX- مديرية المحاسبة والمالية

وتتكفل بما يلي:

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى الشركة؛
- إعداد المخططات الحسابية والحصيلة الدورية السنوية؛
- إعداد الميزانية السنوية؛
- القيام بالتسيير المالي ومتابعة على مستوى البنوك؛

- إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-



المصدر: وثائق من المؤسسة.

### المطلب الثاني: التحضير للدراسة الميدانية

يعتبر التحضير للدراسة الميدانية خطوة أساسية، والتي من خلالها يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة، ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة على

مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضيات المقدمة، وهذا ما يستدعي توضيح خصائص ومميزات ومجتمع وعينة الدراسة من خلال الآتي:

### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في كل الأفراد العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، واستهدفت الدراسة عينة من بعض العاملين في المؤسسة، حيث تم أخذ العينة بطريقة عشوائية، ونظرا للظروف التي تمر بها البلاد فقد تم توزيع استمارات الاستبيان إلكترونيا على 34 عامل وتم استخدام العلاقات الشخصية في ذلك، وبعد الانتهاء من عملية الجمع تم استرداد 33 استبيانا منهم 1 استمارة غير صالحة للتحليل، وبالتالي تم استرجاع 33 استبيانا.

### الجدول رقم (02): نسبة استجابة أفراد العينة وعدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد أفراد الدراسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
34	33	33	33

المصدر: من إعداد الطالبين.

### ثانياً: طرق جمع البيانات

للحصول على المعلومات التي تستوفي جوانب البحث سيتم الاستعانة بمجموعة من الوسائل العلمية والموضوعية والمتمثلة في الآتي:

#### I- الاستبيان

عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة، ولذلك يجب الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من بيئة العمل.

#### II- الوثائق والسجلات

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وكذلك القوائم المالية (الميزانيات، وجدول حسابات النتائج).

### ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss لمعالجة البيانات المجمعة من استمارات الاستبيان في الحاسوب ومن ثم استخراج النتائج، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية المتمثلة في الآتي:

- تحليل معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان إضافة لمعامل الصدق.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة، وكذلك درجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان ومحاورة، مع تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- معامل الارتباط للتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة.
- تحليل التباين لمعيار واحد للمقارنة بين المتوسطات والتوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروقات بين المتوسطات.
- أسلوب الانحدار البسيط لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يساعد في تحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في التغير الحاصل في المتغير التابع، وتحديد أكثرها تأثيراً وبالتالي التنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة واختبار صدقها وثباتها

قصد تسهيل الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره الأداة الأكثر استعمالاً، فهو يساعد في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية (أنظر الملحق رقم 4)، وذلك من أجل اختبار الفرضيات وتحقيق الهدف من الموضوع، ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الآتية:

#### أولاً: أداة الدراسة

#### I- محتويات الاستمارة

تم تصميم الاستمارة كأداة تساعد في الحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق أغراض الدراسة، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة، وفي شكلها النهائي احتوت على 57 عبارة تغطي متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث سيتم تقسيم الاستمارة كما هو موضح في الشكل الموالي: (أنظر الملحق رقم 4).

#### الجدول رقم (03): توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة.

المحور	العبارات
متطلبات إعادة هندسة العمليات	الإستراتيجية
	التزام وقناعة الإدارة العليا
	تكنولوجيا المعلومات
	الاتصال
	تمكين العاملين
	الاستعداد للتغيير
تطوير الأداء المالي	13

المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### II- مقياس الاستمارة

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر ملائمة وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيحها في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (04): مقياس الاستبيان

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### ثانياً: اختبار ثبات وصدق الاستبيان

لتطبيق الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات كان لابد من اختبار صدق وثبات الاستبيان، ولإعطاء هذا الأخير أكثر موثوقية وموضوعية فقد تم عرض استمارة الاستبيان على الأستاذة المشرفة أولاً، بغرض التحكيم وإبداء الرأي وتقديم الملاحظات بالتعديل اللازم إن تطلب الأمر ذلك، ليتم أخذها بعين الاعتبار لوضع الاستبيان في صيغته النهائية وهو ما يعرف بالصدق الظاهري للاستبيان، وذلك بهدف معرفة مدى صلاحية استمارة الاستبيان كأداة قياس قبل استخدامها في الدراسة للوصول إلى مستوى عال من تعميم النتائج (انظر الملحق رقم 5).

#### الجدول رقم (05): نتائج اختبار معامل الثبات

المحاور	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
متطلبات إعادة هندسة العمليات	0,954
تطوير الأداء المالي	0,862
مجموع محاور الاستبيان	0,961

## الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) تقدر بـ 96.1% بمعنى أنها تؤكد الحكم على ثبات الاستبانة من حيث صلاحية النتائج المتوصل إليها، كون هذه النسبة أكبر من 60% وهي أدنى قيمة مقبولة لصلاحية التحليل والوثوق في النتائج التي سيتم التوصل إليها. أما بالنسبة لصدق الاتساق الذي يمثل جذر معامل الثبات وهو مدى أتساق كل عبارة من العبارات المرتبطة مع محاور الدراسة إجمالاً، والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (06): نتائج اختبار معامل الاتساق (الجذر التربيعي لمعامل الثبات)**

معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	المحاور
0,9767	متطلبات إعادة هندسة العمليات
0,9284	تطوير الأداء المالي
<b>0,9803</b>	<b>مجموع محاور الاستبيان</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن اختبار نتائج صدق الاتساق تقدر بـ 98.03%، والتي تعتبر درجة عالية من حيث الاتساق بين مختلف عبارات الاستبانة ككل، وهذا ما يدل على صدق هذه العبارات لقياس ما تم وضعه.

**المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:**

سيتم التطرق في هذا المبحث عرض البيانات وتفسيرها، بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS، من خلال التحليل الوصفي لكل من خصائص عينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وكذلك اختبار صحة الفرضيات ومناقشتها.

**المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة**

سيتم التطرق في هذا المطلب إجراء التحليل الوصفي لخصائص عينة هذه الدراسة والمتمثلة في الآتي: (انظر الملحق رقم 6).

**أولاً: الجنس**

**الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير الجنس**

المتغير	المستوى	التكرار	النسب المئوية (%)
الجنس	ذكر	19	57,6
	أنثى	14	42,4
	<b>المجموع</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل القيمة الأكبر حيث بلغت 57,6%، حيث بلغ عددهم 19 مقارنة بالنسبة للإناث التي قدرت بـ 45,4%.

**ثانياً: العمر**

**الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب متغير العمر**

المتغير	المستوى	التكرار	النسب المئوية (%)
العمر	أقل من 30 سنة	5	15.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	17	51.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	8	24.2
	من 50 سنة فأكثر	3	9.1
	<b>المجموع</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

يوضح الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر لأفراد العينة تقدر بـ 51.5%، وهي الفئة التي تتراوح من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والبالغ عددها 17 فرداً من أصل 33، ثم تأتي بعدها الفئة التي تتراوح من 40

سنة إلى أقل من 50 سنة، وهي تمثل 24.2% والبالغ عددها 8 أفراد، وتليها الفئة الأقل من 30 سنة بعدد يبلغ 5 أفراد أي بمعدل 15.2%، لتكون الفئة الأكثر من 50 سنة، والأقل عدداً بـ3 أفراد وتمثل نسبة 9.1%، وهذا يعني أن معظم أفراد الدراسة كانوا من الفئة الثانية.

ثالثاً: المستوى التعليمي

الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	التكرار	النسب المئوية (%)
المستوى التعليمي	ثانوي	6	18.2
	ليسانس	8	24.2
	ماستر	11	33.3
	دراسات عليا أخرى	8	24.2
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS. يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر لأفراد العينة من حيث المستوى التعليمي تقدر بـ33.3%، وهي الفئة المتحصلة على مستوى ماستر، والبالغ عددها 11 فرداً من أصل 33، ثم تأتي بعدها الفئة بمستوى جامعي، وأيضا مستوى دراسات عليا أخرى بنفس النسبة وهي تمثل 24.2% والبالغ عددها 8 أفراد لكل مستوى، لتكون الفئة المتحصلة على مستوى ثانوي بعدد 6 أفراد أي بمعدل 18.2%، حيث أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من المستوى الجامعي ماستر.

رابعاً: الخبرة المهنية

الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	المستوى	التكرار	النسب المئوية (%)
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	8	24.2
	من 05 إلى 10 سنوات	10	30.3
	أكثر من 10 سنوات	15	45.5
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS. يوضح الجدول أعلاه أن النسبة الأكثر خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) لأفراد العينة تقدر بـ45.5% وهي والبالغ عددها 15 فرداً من أصل 33، ثم تأتي بعدها الفئة أصحاب الخبرة المهنية التي تتراوح من 05 سنوات إلى 10 سنوات وهي تمثل 30.3% والبالغ عددها 10 أفراد، لتكون الفئة الأقل خبرة مهنية (أقل من 05 سنوات) تمثل نسبة 24.2% وبعدها يقدر بـ8 أفراد.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية، والتي تمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة، وقد تم الاستعانة بذلك بالبرنامج الإحصائي SPSS، وكذلك تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرات الخماسي لتكون درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (11): مقياس ليكرات الخماسي والوسط المرجح

الوزن	الإجابة	الوسط المرجح	درجة التحقق
01	غير موافق بشدة	من 1,00 إلى 1,79	ضعيفة جدا
02	غير موافق	من 1,80 إلى 2,59	ضعيفة
03	محايد	من 2,60 إلى 3,39	متوسطة
04	موافق	من 3,40 إلى 4,19	عالية
05	موافق بشدة	من 4,20 إلى 5,00	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل، عمان، 2008، ص: 23.

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو متطلبات إعادة هندسة العمليات

## الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو محور متطلبات إعادة هندسة العمليات ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته (انظر الملحق رقم 7)، وهو ما سيتم عرضه في الآتي:

### I- الإستراتيجية

#### الجدول رقم (12): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
01	تعتمد المؤسسة على خطة إستراتيجية واضحة مكتوبة.	3,76	0,936	عالية
02	تقوم الإدارة العليا بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير متوقعة أثناء العمل.	3,76	0,902	عالية
03	تحدد الإدارة العليا أهداف طويلة المدى كجزء من خطة الإستراتيجية.	3,70	0,847	عالية
04	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.	3,82	0,808	عالية
05	تساعد الخطة الإستراتيجية الحالية على تسهيل حدوث التطوير في الإدارة.	3,82	0,917	عالية
06	توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.	3,82	0,882	عالية
07	تنسجم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت الظروف.	3,85	0,712	عالية
08	تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية.	3,55	0,833	عالية
	<b>الإستراتيجية</b>	<b>3,7576</b>	<b>0,6434</b>	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS . يتضح من الجدول أعلاه أن عنصر إستراتيجية المؤسسة كان عند معدل متوسط حسابي قدره 3,7576 وانحراف معياري قدره 0,6434، مما يعني أن هناك تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، وهذا يعني أن هناك توفر للإستراتيجية اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مناجم الفوسفات، وهو ما يمكن تفسيره بدرجة موافقة عالية من استجابات أفراد العينة للعبارات.

### II- التزام وقناعة الإدارة العليا

#### الجدول رقم (13): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التزام وقناعة الإدارة العليا

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
1	يوجد لدى الإدارة العليا قناعة وفهم واضح بمبدأ إعادة هندسة العمليات.	3,52	0,939	عالية
2	تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.	3,48	0,939	عالية
3	تنسق الإدارة العليا بين المدراء لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات.	3,67	0,890	عالية
4	تعيد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات.	3,67	0,816	عالية
5	تعتمد الإدارة العليا على خبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات.	3,67	0,924	عالية
6	يتوفر لدى الإدارة العليا الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على إعادة هندسة العمليات.	3,91	0,947	عالية
7	تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتبعة لتخلص من الإجراءات الروتينية.	3,64	0,822	عالية

الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

8	تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.	3,58	1,001	عالية
<b>التزام وقناعة الإدارة العليا</b>		<b>3,6402</b>	<b>0,64858</b>	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات عنصر التزام وقناعة الإدارة العليا فكان عند معدل متوسط حسابي قدره 3,6402 وانحراف معياري قدره 0,64858 مما يعني أن هناك تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، مما يدل على أن الإدارة العليا للمؤسسة لديها قناعة واضحة في الالتزام ودعم الأنشطة اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسة، بدرجة موافقة عالية وهذا حسب استجابات أفراد العينة على كل العبارات.

### III- تكنولوجيا المعلومات

#### الجدول رقم (14): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
1	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.	3,88	0,696	عالية
2	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الواردة من أي مكان الداخل أو الخارج بسهولة.	3,97	0,770	عالية
3	تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية.	4,03	0,684	عالية
4	تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على انجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.	4,09	0,384	عالية
5	تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية، الإدارية، المالية.	3,94	0,496	عالية
6	تختصر الإدارة خطوات تنفيذ عملياتها الرقابية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.	3,88	0,415	عالية
<b>تكنولوجيا المعلومات</b>		<b>3,9646</b>	<b>0,42031</b>	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن عبارات عنصر تكنولوجيا المعلومات كانت عند معدل متوسط حسابي قدره 3,9646 وانحراف معياري قدره 0,42031، مما يعني أن هناك تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، وهذا ما يدل على اعتماد تكنولوجيا المعلومات اللازمة لتطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسة، لتسهيل تأدية أعمالهم وبأقل وقت، وهذا حسب استجابات أفراد العينة بدرجة موافقة عالية لكل العبارات.

### IV- الاتصال

#### الجدول رقم (15): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
1	يملك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في انجاز مهامهم.	3,76	0,751	عالية
2	يتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة من خلال توفر قنوات الاتصال بين المستويات.	3,58	0,792	عالية
3	يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح موافقهم بدون صعوبة.	3,55	0,754	عالية
4	يقضي نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية.	3,58	0,708	عالية
5	يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية.	3,70	0,585	عالية
6	تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات بالدقة والوضوح.	3,61	0,827	عالية
7	تعتمد الإدارة العليا في استخدام تكنولوجيا الحديثة في	3,94	0,704	عالية

الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

			عملية الاتصال بين المستويات الإدارية.	
عالية	0,663	3,76	توفر الإدارة العليا القنوات فعالة للاتصال للمساعدة على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة.	8
عالية	<b>0,50009</b>	<b>3,6818</b>	الاتصال	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن عبارات عنصر الاتصال كانت عند معدل متوسط حسابي قدره 3,6818 وانحراف معياري قدره 0,50009، مما يعني أن هناك تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، حسب استجابات أفراد العينة بدرجة موافقة عالية، وهذا يدل على أن المؤسسة توفر وسائل فعالة للاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في داخل أو خارج المؤسسة.

V- تمكين العاملين

الجدول رقم (16): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تمكين العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
1	تساعد برامج وتطوير العاملين في المؤسسة على إعادة هندسة العمليات.	3,85	0,566	عالية
2	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين مهنياً.	4,18	0,635	عالية
3	تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب وتشكيل فرق عمل.	4,18	0,727	عالية
4	تساعد الإدارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.	3,70	0,847	عالية
5	تفوض الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لانجاز المهام بسهولة.	3,91	0,522	عالية
6	تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	3,52	0,755	عالية
7	تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.	3,91	0,678	عالية
	<b>تمكين العاملين</b>	<b>3,8918</b>	<b>0,41959</b>	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن عبارات عنصر تمكين العاملين كانت عند معدل متوسط حسابي قدره 3,8918 وانحراف معياري قدره 0,41959، مما يعني أن هناك تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي، وبالتالي يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية، وهذا يعني أن المؤسسة توفر مقومات تمكين العاملين مما يساهم على تنمية وتطوير قدراتهم.

VI- الاستعداد للتغيير

الجدول رقم (17): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاستعداد للتغيير

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق
1	تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها إلى فرق العمل.	3,61	0,788	عالية
2	يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري للعمليات.	3,52	1,004	عالية
3	تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين.	3,58	1,001	عالية
4	يساعد نظام منح الجوائز، والمكافآت في الإدارة على التغيير الإيجابي في أداء الموظفين.	3,79	1,083	عالية

الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

5	يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغيرات اللازمة.	3,85	0,864	عالية
6	تتجه الإدارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية.	3,73	0,911	عالية
7	تنتشر الإدارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإداري لتعمم ثقافة التغيير.	3,45	0,869	عالية
	<b>الاستعداد للتغيير</b>	<b>3,6450</b>	<b>0,68616</b>	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن عبارات عنصر الاستعداد للتغيير كانت عند معدل متوسط حسابي قدره 3,6450 وانحراف معياري قدره 0,68616، مما يعني أن هناك تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، وبالتالي يقع عند مستوى الموافقة بدرجة عالية، مما يدل على قدرة المؤسسة على مواكبة الأساليب الهادفة إلى إحداث تغيير من أجل للوصول إلى الأفضل.

ولتحليل إجابات عينة الدراسة ( أنظر الملحق 7) نحو: **متطلبات إعادة هندسة العمليات** سيتم الاعتماد على معطيات الجداول (12)، (13)، (14)، (15)، (16)، (17) وسيتم عرض النتائج في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (18): التحليل الوصفي للجزء الخاص بمتطلبات إعادة هندسة العمليات**

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح
01	الإستراتيجية	3,7576	0,6434	عالية
02	التزام وقناعة الإدارة العليا	3,6402	0,64858	عالية
03	تكنولوجيا المعلومات	3,9646	0,42031	عالية
04	الاتصال	3,6818	0,50009	عالية
05	تمكين العاملين	3,8918	0,41959	عالية
06	الاستعداد للتغيير	3,6450	0,68616	عالية
	<b>متطلبات إعادة هندسة العمليات</b>	<b>3,7043</b>	<b>0,55516</b>	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن المعدل العام لعبارات إجابات العينة الخاصة بمحور متطلبات إعادة هندسة العمليات كان عند معدل متوسط حسابي قدره 3,7043 وانحراف معياري قدره 0,55516، مما يعني أن هناك تشتت متوسط للقيم عن متوسطها الحسابي، وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على المتطلبات الأساسية لإعادة هندسة العمليات من خلال استجابات أفراد العينة على كل عبارات المحاور بدرجة موافقة عالية.

**ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة نحو تطوير الأداء المالي**

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو محور تطوير الأداء المالي ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم وأهمية كل عبارة من عباراته (انظر الملحق رقم 8)، وهو ما سيتم عرضه في الآتي:

**الجدول رقم (19): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات تطوير الأداء المالي**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط المرجح
1	يملك العاملون في المؤسسة الكفاءة المناسبة لعملهم.	3,58	0,792	عالية جدا
2	تعتمد المؤسسة على نظام محاسبي كفو يواكب التغيرات المحاسبية.	4,00	0,750	عالية
3	توفر نظام محاسبي كفو في المؤسسة ويتم تغييره بشكل دوري.	3,55	0,833	عالية

## الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

4	يوجد في المؤسسة خبراء يطورون النظام المحاسبي داخلها.	3,52	0,795	عالية
5	يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية.	4,12	0,485	عالية
6	يساعد تقييم الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة.	4,06	0,609	عالية
7	يساهم تقييم الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم.	3,97	0,585	عالية
8	يساهم تقييم الأداء المالي في تخفيض تكاليف المؤسسة.	3,85	0,667	عالية
9	تعكس مؤشرات الأداء المالي المختلفة في المؤسسة الأداء المالي لها.	3,94	0,556	عالية
10	يرتكز الأداء المالي على قوانين ولوائح وتعليمات واضحة ومكتوبة.	3,85	0,619	عالية
11	توفر المؤسسة نظام مالي يستجيب لمتطلبات التطوير التكنولوجي والتحديث المستمر لها.	3,82	0,392	عالية
12	تطبق نتائج الأداء المالي في الواقع العملي للمؤسسة بكافة تفاصيلها.	3,79	0,857	عالية
13	تحدد المؤسسة مستوى تحقيق أهدافها من خلال قياس ومقارنة النتائج بما يسمح لها بالحكم على فعاليتها أدائها المالي.	4,21	0,696	عالية جدا
	<b>تطوير الأداء المالي</b>	<b>3,8648</b>	<b>0,41559</b>	<b>عالية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة بدرجة عالية على كل عبارات المحور الثاني المتضمنة تطوير الأداء المالي بمتوسط حسابي قدر بـ 3,8648 وانحراف معياري قدره 0,41559، مما يعني أن هناك تشتت منخفض للقيم عن متوسطها الحسابي.

كما توضح نتائج الجدول أيضا أن العبارات التي حازت على الموافقة بدراسة عالية جدا، تعني أن المؤسسة تعتمد على عمال لديهم الكفاءة المناسبة للعمل، وأيضا تحدد المؤسسة أهدافها من خلال قياس ومقارنة النتائج بما يسمح لها بالحكم على فعاليتها أدائها المالي أما إجابات أفراد العينة كانت على باقي العبارات بدرجة موافقة عالية.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

لإعتماد الأساليب الإحصائية في اختبار الفرضيات يشترط أن يكون التوزيع طبيعيا لبيانات الدراسة والمتمثلة في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان، ولأجل ذلك تم إتباع معاملات التحليل الإحصائي للتوزيع الطبيعي حسب مؤشر (Shapiro-Wilk & Kolmogorov-Smirnov) وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات (انظر الملحق رقم 9).

### الجدول رقم (20): اعتدالية توزيع البيانات (التوزيع الطبيعي) لمغيرات الدراسة

الرقم	متغيرات الدراسة	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk
1	متطلبات إعادة هندسة العمليات	0,600	1,01
2	تطوير الأداء المالي	0,002	1,96

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss.

### أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تتمثل الفرضيات الفرعية في الآتي:

- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

## الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستعداد للتغيير في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

### I- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- 01- الفرضية العدمية:** لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- 02- الفرضية البديلة:** يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

### الجدول رقم (21): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثبات b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الإستراتيجية	تطوير الأداء المالي	2,121	0,464	0,719	0,516	33,104	5,754	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأداء المالي للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك بمعامل ارتباط قدره 71,9% وهو ارتباط طردي قوي، بالإضافة إلى قيمة t التي تمثل عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد 51,6%، كما أظهر اختبار قيمة f ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ  $\text{sig}=0,000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الآتية:

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

### II- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- 01- الفرضية العدمية:** لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- 02- الفرضية البديلة:** يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

### الجدول رقم (22): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثبات b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة

الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

(Sig)			(R <sup>2</sup> )	(R)			التابع	
0,000	5,493	30,177	0,493	0,702	0,450	2,227	تطوير الأداء المالي	التزام وقناعة الإدارة العليا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين التزام وقناعة الإدارة العليا وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة -، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التزام وقناعة الإدارة العليا وتطوير الأداء المالي للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وذلك بمعامل ارتباط قدره 70,20 % وهو ارتباط طردي قوي، بالإضافة إلى قيمة t التي تمثل عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد 49,3 %، كما أظهر اختبار قيمة f أن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ  $\text{sig}=0,000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الآتية:

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التزام وقناعة الإدارة العليا وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

### III- اختبار الفرضية الثالثة

**01- الفرضية العدمية :** لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

**02- الفرضية البديلة:** يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

### الجدول رقم (23): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة (Sig)	قيمة (T) المحسوبة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	معامل الانحدار a	الثبات b	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,009	2,779	7,721	0,199	0,447	0,242	2,114	تطوير الأداء المالي	تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات- تبسة -، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المالي للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وذلك بمعامل ارتباط قدره 44,70 % وهو ارتباط طردي متوسط، بالإضافة إلى قيمة t التي تمثل عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد 19,9 %، كما أظهر اختبار قيمة f أن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ  $\text{sig}=0,009$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

وبالتالي حسب يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الآتية:

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

#### IV- اختبار الفرضية الرابعة

01- الفرضية العدمية : لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

02- الفرضية البديلة: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

#### الجدول رقم (24): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثبات b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الاتصال	تطوير الأداء المالي	2,744	0,304	0,366	0,134	4,804	2,192	0,036

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين الاتصال في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة ، حيث يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصال في المؤسسة وتطوير الأداء المالي للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وذلك بمعامل ارتباط قدره 36,6% وهو ارتباط طردي ضعيف نوعا ما، بالإضافة إلى قيمة t التي تمثل عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد 19,9%، كما أظهر اختبار قيمة f أن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة  $\text{sig}=0,036$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

وبالتالي حسب النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الآتية:

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاتصال في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

#### V- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

01- الفرضية العدمية : لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

02- الفرضية البديلة: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.

#### الجدول رقم (25): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثبات b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
تمكين العاملين	تطوير الأداء المالي	1,238	0,675	0,681	0,464	26,883	5,185	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول أعلاه يلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين في المؤسسة وتطوير الأداء المالي للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وذلك بمعامل ارتباط قدره 68,1% وهو

ارتباط طردي متوسط، بالإضافة إلى قيمة t التي تمثل عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد 46,4 %، كما أظهر اختبار قيمة f أن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة  $\text{sig}=0,000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبالتالي حسب النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الآتية:

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تمكين العاملين في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

#### VI- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

01- الفرضية العدمية : لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستعداد للتغيير في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

02- الفرضية البديلة: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستعداد للتغيير في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

#### الجدول رقم (26): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية السادسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثبات b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الاستعداد للتغيير	تطوير الأداء المالي	2,342	0,418	0,690	0,476	28,153	5,306	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول أعلاه يلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير وتطوير الأداء المالي للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وذلك بمعامل ارتباط قدره 69% وهو ارتباط طردي قوي نوعا ما، بالإضافة إلى قيمة t التي تمثل عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد 47,6 %، كما أظهر اختبار قيمة f أن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة  $\text{sig}=0,000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وبالتالي حسب النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الآتية:

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستعداد للتغيير في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

ترتكز الفرضية الرئيسية على مدى تأثير العلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي للمؤسسة (انظر الملحق رقم 11).

I- الفرضية العدمية : لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

**II- الفرضية البديلة:** يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-  
الجدول رقم (27): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	الثبات b	معامل الانحدار a	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة F المحسوبة	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
متطلبات إعادة هندسة العمليات	تطوير الأداء المالي	1,830	0,549	0,734	0,538	36,162	6,013	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول أعلاه يلاحظ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء المالي للمؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ، وذلك بمعامل ارتباط قدره 73,4% وهو ارتباط طردي قوي، بالإضافة إلى قيمة t التي تمثل عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ معامل التحديد 53,8%، كما أظهر اختبار قيمة f أن النموذج ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة  $\text{sig}=0,000$  وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) .

وبالتالي حسب النتائج يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة الآتية:

يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متطلبات إعادة هندسة العمليات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-  
وعليه فالعلاقة بين المتغير المستقل متطلبات إعادة هندسة العمليات والمتغير التابع تطوير الأداء المالي يمكن كتابتها في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار الخطي كما يلي:

$$Y = 1,830 + 0,549 X$$

Y: تطوير الأداء المالي

X: متطلبات إعادة هندسة العمليات

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة

تم استخدام عدة أساليب إحصائية واستدلالية لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات، لذلك وجب تفسيرها ومناقشتها للتوصل إلى نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-.

- تمت الموافقة على إجابة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على المتطلبات الأساسية المشتركة، والضرورية لعملية تطبيق إعادة هندسة العمليات للمؤسسة، وذلك من أجل تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة.
- الموافقة بدرجة عالية على كل عبارات الإستراتيجية، باعتبارها عنصر مهم مرتبط برؤية وأهداف المؤسسة.
- الموافقة بدرجة عالية على كل عبارات التزام وقناعة الإدارة العليا، والذي بدوره يعكس الضرورة الملحة للمؤسسة للنظر في إعادة هندسة العمليات، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.
- الموافقة بدرجة عالية على عنصر تكنولوجيا المعلومات، لأنها عبارة عن أداة لبناء عمليات جديدة وإدخال نظم معلوماتية جديدة بهدف تسهيل العمل.
- تمت الموافقة بدرجة عالية على عبارات الاتصال، باعتباره همزة وصل بين مختلف المستويات الإدارية، وذلك بغرض تحقيق نوع من الاستقرار التنظيمي في المؤسسة.
- الموافقة بدرجة عالية لعنصر تمكين العاملين، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه العنصر البشري داخل المؤسسة، وذلك بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتخلي عن النمط البيروقراطي، من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي للمستخدمين وتطوير مهاراتهم.

- الموافقة بدرجة عالية على كل عبارات الاستعداد للتغيير، فهي من أبرز التحديات الأساسية التي تواجهها المنظمات عند التغيير، بهدف عدم الرغبة في البقاء على الوضع الحالي، والعمل على التجديد والتطوير.

- تمت الموافقة بدرجة عالية على كل عبارات تطوير الأداء المالي، لأنه عنصر مهم للمؤسسة فهو المرآة العاكسة لصورة المؤسسة ووضعيتها المالية، وتطويره يضمن البقاء والاستمرارية.

### المبحث الثالث: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات وإعادة هندسة العمليات بها

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى إعادة هندسة العمليات في المؤسسة، وكذلك قياس وتقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة من خلال عرض وتحليل القوائم المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي، وكذلك استخدام النسب المالية.

### المطلب الأول: إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مناجم الفوسفات

تعتبر Somiphos مؤسسة فرعية تابعة للمؤسسة الأم FERPHOS، والتي عرفت إعادة هندسة وتغيير فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات والتغيرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية لـ FERPHOS، بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف" المكتب الجزائري للأبحاث والإستغلالات المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966 أين تم تأميم الموارد الوطنية، ونشأت المؤسسة تحت إسم SONAREM.

### أولاً: نشأة مؤسسة FERPHOS

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف" المكتب الجزائري للأبحاث والإستغلالات المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966 أين تم تأميم الموارد الوطنية ونشأت المؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتأشأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغيرات الهيكلية لـ SONAREM بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983، وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأس مال مبدئي قدر بـ 50.000.000.00 دج ثم ارتفع إلى 300.000.000.00 دج ليصل إلى 1.000.000.000.00 دج، ثم إلى 2.241.000.000.00 دج. في 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني الجزائري أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي وأصبح مساهم في منجمي ونزة وبوخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم وهيكلية FERPHOS سنة 2004 إلى ستة شركات أساسية وهي:

### I- شركة مناجم الحديد: SOMIFER مقرها الاجتماعي في ولاية تبسة وتضم الوحدات الإنتاجية التالية:

- منجم عيني (ولاية سطيف)؛
- منجم رويحة (ولاية عين الدفلى)؛
- منجم شعبة البلوط (ولاية سوق أهراس)؛
- منجم سيدي معروف (ولاية جيجل)؛
- منجم الخنقة (دائرة الكويف ولاية تبسة).

بالإضافة إلى المشاركة بنسبة 30% في منجمي بوخضرة والونزة بولاية تبسة.

II- شركة البوزولان مواد البناء: SPMC مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف بعين تيموشنت، وتتكون من وحدة واحدة وهي منجم بني صاف الذي يقوم بإنتاج مادة البوزولان وتسويقها إلى مصانع الإسمنت عبر الوطن.

III- شركة السباكة بالونزة: SFO مقرها الاجتماعي بدائرة الونزة ولاية تبسة، تضم وحدة واحدة صغيرة لصهر وسبك القوالب المعدنية.

**IV-** شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINES: مقرها في ولاية تبسة، مهمتها الأساسية نقل المواد المنجمية من مراكز الإنتاج إلى غاية مراكز التخزين والتوزيع، وذلك نظرا للقصور الذي طرأ على شركة السكك الحديدية لعجزها عن نقل الكميات المطلوبة.

**V-** شركة العقارات والبناء: مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة

**VI-** شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS: وهي الشركة محل الدراسة مقرها الاجتماعي مدينة تبسة، رأسمالها الاجتماعي يساوي 1.600.000.000.00 دج، تتمثل مهامها الأساسية في عملية البحث والتطوير والاستغلال والمعالجة والتحويل وتسويق مادة الفوسفات للسوق المحلية والدولية.

**ثانيا: خصائص إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-**

تتمثل خصائص إعادة هندسة العمليات في المؤسسة في العناصر الآتية:

- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمل؛
- إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها من أجل زيادة الحصة السوقية؛
- تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة؛
- رفع مستوى العاملين المهنيين والاجتماعيين؛
- تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين من خلال إجراء الاتصالات والاستماع لهم لمتابعة تطوير رغباتهم، وتوفير طلباتهم بشكل المرغوب.

**ثالثا: أهداف إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-**

- تقوم مؤسسة الفوسفات بالاعتماد على إعادة هندسة العمليات من أجل تحقيق الأهداف التالية:
- البحث والتطوير والإنتاج والتصدير، والتوزيع للمنتجات الفوسفاتية على حالتها الطبيعية أو بعد تحويلها؛
  - العمل على رفع رأس المال إلى القيمة التي تمكن المؤسسة من تنمية واستغلال إحتياطات الفوسفات حاليا والمرقب اكتشافها مستقبلا؛
  - تحقيق المردودية الاقتصادية والمالية وزيادة حجم النشاط الإنتاجي ولبيعي من خلال توسيع القطاعات السوقية وخلق حركية للمؤسسة والتعاون؛
  - تطوير وتوسيع قطاع المناجم وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير؛
  - تنظيم وتنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية إلى أعلى درجة؛
  - العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال؛
  - رفع مستوى العاملين المهني والاجتماعي؛
  - العمل على تحقيق معدل ربح متميز وذلك بتحقيق أهداف الإنتاج من حيث الكمية والجودة؛
  - الاندماج المنسجم لنشاطها في إطار السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي؛
  - إيجاد أسواق عالمية والعمل على دخولها من أجل زيادة الحصة السوقية؛
  - تحسين صورة المؤسسة لدى الأطراف ذات العلاقة.

**رابعا: متطلبات إعادة هندسة العمليات في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-**

هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية لعملية تطبيق إعادة هندسة العمليات في المؤسسة والمتمثلة في

الآتي:

- الإستراتيجية: تضع مؤسسة مناجم الفوسفات في إطارها إضفاء الطابع الإستراتيجي المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وتبني نظام الإدارة البيئية ومتابعة داخل هيكلها والذي جسد فعليا سنة 2007.

- الإدارة العليا: قناعة وحاجة الإدارة العليا للتغيير من أجل تحسين الوضع، والارتقاء للدخول في جو المنافسة.
- تكنولوجيا المعلومات: اعتمدت المؤسسة في تسيير عملياتها على أدوات تكنولوجية حديثة تمثلت أساسا في إدخال حواسيب، ونظام معلومات متطور يسمح بمعالجة المعلومات في أوقات قياسية، وأيضا عملت المؤسسة على تحديد هذه الأنظمة مع التطورات الحاصلة.
- الاستعداد للتغيير: وتعتبر من أهم النقاط التي أدت لنجاح هندسة العمليات في مؤسسة الفوسفات، وذلك من خلال تغيير في الهيكل التنظيمي الذي كان يحوي مديرية مركزية متخصصة في تسيير شؤون العمليات المتعلقة بالفوسفات، حيث أصبح الهيكل التنظيمي بعد التغيير يحوي على مؤسسة مناجم الفوسفات مؤسسة ذات أسهم مستقلة تحتوي على جميع المديريات المركزية التي تسعى إلى تسيير شؤون المؤسسة.
- الاتصال: تعتبر عملية الاتصال من أهم العمليات فهي بمثابة همزة الوصل بين العمال، حيث أصبحت أفضل بكثير بعد نشاط صوميفوص سنة 2005، وذلك من خلال تحديث منصب مساعد المدير العام المتخصص في الاتصال سواء على مستوى داخلي أو خارجي.
- تمكين العاملين: وذلك باعتماد المؤسسة على مبدأ المؤسسة المواطنة، ومفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال العمل على زيادة عدد الموظفين في مختلف التخصصات وترقية رفاهية عمالها، وتطوير مهاراتهم وتدريبهم.

حيث زاد عدد العمال كان سنة 2005- 1400 عامل أما سنة 2007- 2019.

**خامسا: مدة تطبيق إعادة هندسة العمليات والقائمون بها في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-**

تعتبر مدة تطبيق إعادة هندسة العمليات من أهم النقاط في المجال التطبيقي، كما يمكن تحديد الجهات التي تتولى عملية التغيير.

- كانت المدة المستغرقة في عملية التغيير 4 سنوات بداية من 2001 وتجسدت في سنة 2005.
- القائمون بإعادة هندسة العمليات في مؤسسة مناجم الفوسفات هم مجلس إدارة المؤسسة، وأيضا الوزارة الوصية.

**سادسا: النتائج المتوصل إليها في المؤسسة**

- تحقيق الأهداف المسطرة من الإنتاج والمبيعات؛
  - القدرة على الإصغاء إلى الشركاء والعمل على إرضاء رغباتهم؛
  - الحفاظ على الحصة السوقية؛
  - تحسين سيرورة مراقبة المنتوجات والتحكم في المصاريف المتعلقة بها؛
  - الحفاظ على المحيط؛
  - التحسين المستمر لدعم النمو الدائم؛
  - احترام العمال والعمل على تنمية قدراتهم.
- وفي الأخير يمكن القول وبصورة عامة أن عملية التغيير تعتبر ناجحة.

**المطلب الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات**

تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة لصورة أي مؤسسة اقتصادية، فمن خلال عرضها وتحليلها يتم معرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة من قبل الأطراف المعنية بذلك. وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

**أولا: عرض الميزانية المالية**

**I- عرض جانب الأصول للميزانية (انظر الملحق رقم 1)**

**الجدول رقم (28): جانب الأصول من الميزانية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016**

**إلى سنة 2018**

الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

2018	2017	2016	الأصول
<b>الأصول غير الجارية</b>			
8574315.85	952531.68	123001482.36	تثبيتات معنوية
3580889698.10	4944544389.62	4824978666.85	تثبيتات عينية
435493364.36	376860946.72	420641969.52	مباني
3145396333.74	4116683442.90	4404336697.33	تثبيتات عينية أخرى
902237596.90	636314075.92	450143973.07	تثبيتات جرى انجازها
31915608195.60	32056269567.82	29987124608.24	تثبيتات مالية
6650000000.00	7000000000.00	7000000000.00	أصول ثابتة أخرى
24991387241.35	24732032816.42	22985575999.90	قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
274220954.26	324236751.40	1548608.34	ضرائب مؤجلة على الأصل
36407309766.45	37187080565.04	35385248730.52	مجموع الأصول غير جارية

**الأصول الجارية**

1581546269.90	1451348013.63	1633666744.83	مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
4495655110.28	3074755242.61	4218283763.69	المدينون واستخدامات مماثلة
1922193779.45	997905454.52	2253364373.54	الزبائن
590114500.90	579510131.12	125875661.78	المدينون الآخرون
1983346829.94	1487077250.21	1441112263.87	الضرائب وما شابهها
-	10262406.76	397931464.50	أصول جارية أخرى
1190113374.57	1084205318.35	608742509.49	متاحات واستخدامات مماثلة
1190113374.57	1084205318.35	608742509.49	الخزينة
7267314754.75	5610308574.59	6460693018.01	مجموع الأصول الجارية
43674624521.20	42797389139.63	41845941748.53	المجموع العام للأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

**II- عرض جانب الخصوم للميزانية (انظر الملحق رقم 2)**

الجدول رقم (29) جانب الخصوم من الميزانية المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى

سنة 2018

2018	2017	2016	الخصوم
<b>رؤوس الأموال الخاصة</b>			
1600000000.00	1600000000.00	1600000000.00	رأس مال تم إصداره

الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

-	-	-	فارق التقييم
33979070678.59	31525448141.34	28123467550.54	علاوات واحتياطات
1460802283.55	1273426536.68	3538786057.75	نتيجة الصافية
1393927656.84	2373972997.85	2396933139.05	رؤوس أموال خاصة/ترحيل من جديد
38433800618.98	36772847675.86	35659186747.34	مجموع رؤوس الأموال الخاصة

الخصوم غير الجارية

4389000.00	124462018.38	1993013.96	ضرائب (مؤجلة ومرصود لها)
-	-	-	ديون أخرى غير جارية
1674081354.30	2060323362.28	1745794686.41	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
1678470354.30	2184785380.66	1747787700.37	مجموع الخصوم غير الجارية

الخصوم الجارية

1967281365.80	527622790.82	322694826.29	موردون وحسابات ملحقة
936594363.33	793343726.58	167270601.13	ضرائب
685477818.78	2518789565.70	3949001873.40	ديون أخرى
3562353547.91	3839756083.10	4438967300.82	مجموع الخصوم الجارية
43674624521.20	42797389139.62	41845941748.53	المجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: عرض جدول حسابات النتائج (انظر الملحق رقم 3)

الجدول رقم (30): جدول حسابات النتائج لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة

2018

2018	2017	2016	البيان
6863519848.60	5552411236.21	8323885817.56	رقم الأعمال
-83432662.39	128870439.45	319082414.40	تغير مخزونات المنتج التام والمنتج الجاري
4121651.53	30597295.11	2247492.29	الإنتاج المثبت
-	-	-	إعانات الاستغلال
6784208837.74	5711878970.78	8645215724.25	1-إنتاج السنة المالية

الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

-1100816004.64	-986991415.06	-1093240943.50	المشتريات المستهلكة
-1053029576.25	-976611045.32	-1277904930.77	الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى
-2153845580.89	-1963602460.38	-2371145874.27	2-استهلاك السنة المالية
4630363256.85	3748276510.40	6274069849.98	3-القيمة المضافة للاستغلال(1-2)
-2253015818.61	-2102242948.96	-2765737059.12	أعباء مستخدمين
-13901114.83	-23160204.11	-38363584.27	الضرائب والرسوم والمدفعات المشابهة
2363446323.41	1622873357.33	3469969206.59	4-الفائض الإجمالي عن للاستغلال
113740213.31	181877849.41	86862855.18	المنتجات العملياتية الأخرى
-209674984.62	-422090378.98	-312128441.76	الأعباء العملياتية الأخرى
-919296609.85	-1595566802.86	-1560933801.13	المخصصات الاهتلاكات والمؤونات
12735263.78	661934596.15	495940965.48	استئناف عن الخسائر القيمة والمؤونات
360950206.03	449028621.06	2179710784.36	5-النتيجة العملياتية
1246572423.77	1225614505.18	1385446797.55	المنتجات المالية
-15549127.68	-27305884.93	-16226027.72	الأعباء المالية
1231023296.09	1198308620.25	1369220769.83	6-النتيجة المالية
2591973502.11	1647337241.31	3548931554.19	7-النتيجة العادية قبل الضرائب(5- 6)
-702315779.74	-560203769.61	-12695321.58	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
22474167.75	186293064.99	2549825.14	الضرائب

الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

			المؤجلة(تغيرات) حول النتائج العادية
8157256738.60	7967598986.51	10616016167.60	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-6696454455.05	-6694172449.83	-7077230109.85	مجموع أعباء الأنشطة العادية
1460802283.55	1273426536.68	3538786057.75	8-النتيجة الصافية للأنشطة العادية
1460802283.55	1273426536.68	3538786057.75	9-النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

أولا: تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

قبل البدء بتقييم وقياس الأداء المالي وحساب المؤشرات المالية للمؤسسة لا بد من استخلاص الميزانية المالية المختصرة وهذا ما سيتم دراسته في هذا المطلب.

الجدول رقم (31): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة

2018

2018	2017	2016	الأصول
36407309766.45	37187080565.04	35385248730.52	الأصول الثابتة
6077201380.18	4526103256.24	5851950508.52	الأصول المتداولة
1190113374.57	1084205318.35	608742509.49	خزينة الأصول
43674624521.20	42797389139.63	41845941748.53	مجموع الأصول
2018	2017	2016	الخصوم
40112270973.29	38957633056.52	37406974447.71	الخصوم الدائمة
3562353547.91	3839756083.10	4438967300.82	الخصوم المتداولة
-	-	-	خزينة الخصوم
43674624521.20	42797389139.62	41845941748.53	مجموع الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018

الجدول رقم (32): يوضح حساب رأس المال العامل لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة

2018

2018	2017	2016	السنوات البيان
40112270973.29	38957633056.52	37406974447.71	الأموال الدائمة
6077201380.18	4526103256.24	35385248730.52	الأصول الثابتة
34035069593.11	34431529800.28	2021725717.19	رأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

نلاحظ من الجدول أن رأس المال العامل كان موجب خلال السنوات الثلاث، وذلك بسبب الارتفاع في الأموال الدائمة وانخفاض في القيم الثابتة، و أن في حوزة المؤسسة أموال دائمة تكفي لتغطية الاستثمارات

الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

طويلة الأجل دون اللجوء إلى ديون خارجية، وهذا ما يعبر أيضا على أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، متزايد المستمر في رأس المال يعتبر مؤشر جيد للمؤسسة من حيث التوازن المالي.

**الجدول رقم (33): يوضح حساب احتياجات رأس المال العامل لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018**

السنوات	البيان	2016	2017	2018
استخدامات الدورة	5851950508.52	4526103256.24	6077201380.18	
موارد الدورة	4438967300.82	3839756083.10	3562353547.91	
احتياجات رأس المال العامل	1412983207.7	686347173.14	2514847832.27	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

نلاحظ من الجدول أن احتياجات رأس المال العامل خلال السنوات الثلاث موجب ما يعني أن استخدامات الدورة أقل من موارد الدورة، وهذا راجع إلى احد الأسباب إما انخفاض معدل دوران المخزون أو انخفاض معدل دوران الزبائن، وعليه يمكن القول أن هذا المؤشر غير جيد للمؤسسة من حيث التوازن المالي.

**الجدول رقم (34): يوضح حساب الخزينة لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018**

السنوات	البيان	2016	2017	2018
القيم الجاهزة	608742509.49	1084205318.35	1190113374.57	
تسبيقات بنكية	-	-	-	
الخبزينة	608742509.49	1084205318.35	1190113374.57	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة موجبة خلال السنوات الثلاث، وهذا يعني أن المؤسسة لا يوجد لديها التزامات أو ديون مستحقة الدفع فورا ما يفسر وجودها بشكل موجب، وهذا ما يعني للمؤسسة أنها حققت توازن مالي.

**ثانيا: تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية**

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى حساب مختلف مؤشرات النسب المالية التي تخص المؤسسة محل الدراسة والتمثلة في الآتي:

**I- حساب النسب المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018**

**الجدول رقم (35): يوضح حساب النسب المالية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018**

المؤشر	القاعدة	2016	2017	2018
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة/الخصوم الجارية	1.31	1.17	1.70
نسبة السيولة الفورية	النقديات/الديون قصيرة الأجل	0.13	0.28	0.33
نسبة السيولة السريعة	مجموع الأصول المتداولة- المخزون السلعي/مجموع الخصوم المتداولة	1.08	0.80	1.26

## الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

- نلاحظ أن نسبة السيولة العامة خلال السنوات الثلاث أكبر من الواحد، مما يفسر أن المؤسسة لديها قدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على الأصول المتداولة.
- نلاحظ أن نسبة السيولة الفورية خلال السنوات الثلاث نسبة جيدة مقارنة بنسبة المثلى، والتي تتراوح بين (0.2 و 0.3) فالمؤسسة في هذه الحالة تستطيع تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم الجاهزة.
- نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة خلال السنوات الثلاث تفوق الواحد، وهذا يعني للمؤسسة القدرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالقيم الجاهزة كما أن للمؤسسة فوائض مالية كبيرة موجودة في الخزينة وغير مستغلة في النشاط.

### II- حساب نسب النشاط لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018

الجدول رقم (36): حساب نسب النشاط لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018

المؤشر	القاعدة	2016	2017	2018
معدل دوران مجموع الأصول	رقم الأعمال/ مجموع الأصول	0.19	0.12	0.15
معدل دوران الأصول الثابتة	رقم الأعمال/ الأصول الثابتة	0.23	0.14	0.18
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال/ الأصول المتداولة	1.42	1.22	1.29

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- نلاحظ أن معدل دوران إجمالي الأصول للمؤسسة يقدر بـ 0.19 يعني أن كل دينار مستثمر في سنة 2016 يولد 0.19 من المبيعات، وهذا يدل على عدم كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة ممتلكاتها، أما سنة 2017 انخفض معدل دوران كل من الأصول الثابتة والمتداولة، وهذا راجع إلى تراجع في كفاءة إدارة المؤسسة وارتفع قليلا في سنة 2018 وهذا يدل إلى تحسن أداء المؤسسة.

### III- حساب نسب الربحية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018

الجدول رقم (37): حساب نسب الربحية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018

المؤشر	القاعدة	2016	2017	2018
هامش صافي الربح	النتيجة الصافية/ المبيعات	0.42	0.22	0.21
العائد على حقوق الاستثمار	النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	0.099	0.034	0.033
العائد على حقوق الملكية	النتيجة الصافية/ مجموع الأصول	0.084	0.029	0.033

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

- نلاحظ من خلال الجدول أن نسب الربحية موجبة لكنها ضئيلة خلال ثلاث سنوات سواء في صافي الربح، أو العائد على حقوق الاستثمار، أو العائد على حقوق الملكية وهذا يعني أن المؤسسة لديها صعوبة في كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والتكاليف.

### IV- حساب نسب المردودية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018

الجدول رقم (38): حساب نسب المردودية لمؤسسة مناجم الفوسفات من سنة 2016 إلى سنة 2018

المؤشر	القاعدة	2016	2017	2018
المردودية الاقتصادية	نتيجة الاستغلال بعد الضريبة/ مجموع الأصول	0.084	0.029	0.033
المردودية المالية	نتيجة الدورة الصافية/ الأموال الخاصة	0.099	0.034	0.038

## الفصل الثاني: دور إعادة هندسة العمليات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات

المردودية التجارية	المردودية المالية-المردودية الاقتصادية	0.015	0.005	-0.005
--------------------	--	-------	-------	--------

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

يتضح من الجدول أعلاه الآتي:

- نلاحظ من الجدول أن المردودية الاقتصادية تنخفض خلال ثلاث سنوات، وهذا راجع إلى الانخفاض في نتيجة الاستغلال.
- نلاحظ الانخفاض كذلك في نسب المردودية المالية خلال السنوات الثلاث وهذا راجع إلى الانخفاض في النتيجة الصافية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تحسن توظيف أموالها الخاصة وعائد هذه الأموال المنخفض.
- نلاحظ خلال السنوات الثلاث انخفاض كبير في نسب المردودية التجارية حتى أصبحت سالبة في سنة 2018، وهذا راجع إلى انخفاض نتيجة الدورة وكذلك صعوبة لدى المؤسسة في توظيف أموالها الخاصة. مما سبق ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها بحساب بعض المؤشرات المالية المستخدمة لعملية تقييم الأداء المالي، لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة، يتضح أن مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- في حالة جيدة وفي وضع مالي مريح، إلا أن ما يعاب على المؤسسة عدم استغلالها للفوائض المحققة لديها في زيادة الإنتاج أو استثمار الأرباح المتحصل عليها في المؤسسات البنكية مقابل فوائد ثابتة أفضل من امتلاكها في الخزينة دون توظيفها.

خلاصة الفصل الثاني

تم التطرق في هذا الفصل إلى التعريف العام بالمؤسسة محل الدراسة، من حيث أهدافها، ومهامها، وهيكلها التنظيمي وكذلك تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة وأداة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما المبحث الثاني فقد تم عرض البيانات بعد التأكد من صدق الأداة، من خلال التحليل الوصفي لعينة الدراسة، ومتغيراتها لمعرفة إجابات أفراد الدراسة نحو الموضوع، وكذلك اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج، حيث تم التوصل إلى وجود تأثير وعلاقة بين متطلبات إعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء المالي لمؤسسة لمؤسسة مناجم الفوسفات، وكذلك وجود مستوى مقبول لتبني المؤسسة لمتطلبات إعادة هندسة العمليات، كما أن المؤسسة في وضع مالي جيد ومستقر.

أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى إعادة هندسة العمليات في المؤسسة، وكذلك تحليل القوائم المالية وحساب بعض المؤشرات ونسب المالية لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة.



# خاتمة عامة



في الأخير نستنتج من خلال هذه الدراسة أن إعادة هندسة العمليات من أهم الآليات والطرق الإدارية الحديثة، والتي أصبح من الضروري إدخال هذه الحداثة إلى المؤسسات لما لها من أهمية فعالة في تحسين نشاط واستمرارية المؤسسة إلى ما هو أفضل، وذلك من خلال الفوائد التي حققتها هذه الأخيرة مثل تخفيض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، والتفوق على المنافسين وغيرها.

وما يمكن قوله أن إعادة هندسة العمليات تلعب دورا هاما في تحسين أداء المؤسسات، وذلك من خلال توفير الجو المناسب والملائم للعمل، وتنمية مهارات وكفاءات العاملين وحثهم على الإبداع، ولذلك تهتم هذه المؤسسات بتعزيز دور هذا الأسلوب الذي يساهم في رفع كفاءة العمل والإنتاجية والأداء المستمر والمتكامل.

### 1- نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج الآتية:

- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة هندسة العمليات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام وقناعة الإدارة العليا في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعداد للتغيير في المؤسسة وتطوير الأداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة.
- توضح نتائج الأداء المالي في مؤسسة مناجم الفوسفات إلى تحقيقها سيولة عالية، ومردودية جيدة، وهذا ما يشير إلى وضع مالي جيد ومريح خلال الفترة محل الدراسة.

### 2- التوصيات والاقتراحات

- تعزيز مفهوم إعادة هندسة العمليات للعاملين في المؤسسة.
- نشر ثقافة التغيير والتطوير لدى كافة المؤسسات، والتركيز على المتطلبات الأساسية التي يتطلبها تطبيق إعادة هندسة العمليات.
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.
- التركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم، والعمل على تحقيق رغبتهم.
- إشراك كافة المستويات في إعداد الخطة الإستراتيجية.
- البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لتحليل الأداء المؤسسي.
- تحديد أهداف المؤسسة بوضوح.
- التخلي عن البيروقراطية في العمل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

### 3- آفاق الدراسة

من أجل توسيع نطاق البحث العلمي المستمر نقترح بعض الآفاق التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية.

- دور إعادة هندسة العمليات في خلق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- بيئة المنظمة وتأثيرها على إعادة الهندسة.
- معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات وأثرها على الأداء المالي.
- اثر تطبيق إعادة الهندسة على استراتيجيات المنظمة.



قائمة

المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، الاتجاهات المعاصرة في تنظيم التطوير بالمدارس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2011.
- 2- إسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي غي إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 3- أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة،
- 4- أيمن الشنطي، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 5- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011.
- 6- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مكتبة النهضة المصرية، 2003-2004.
- 8- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، الأردن، الطبعة الثاني، 2011.
- 9- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة، 2011.
- 10- خميسي شيخة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2010.
- 11- دريد كامل آل شيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 12- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة)، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 13- عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، دراسة الجدوى، مصادر التمويل، تخطيط وتحليل المالي، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 14- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.

- 15- عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
- 16- محمد أحمد بهنوي، هشام عبد الحفيظ الغريب، المرجع الحديث في الهندسة الإدارية، مكتبة الملك فهد أثناء النشر، جدة، 2014م.
- 17- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث للنشر، مركز للطباعة، سبورتنج، 2005.
- 18- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 19- مفلح راتب الحميدي، إعادة هندسة العمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016.
- 20- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية (الاستثمار والتمويل: التحليل المالي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 21- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المنهج لنشر وتوزيع، عمان، 2008م.
- 22- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إعادة هندسة العمليات، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، 2006.
- 23- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
- 24- محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 25- محمد صالح الحناوي، ورسمية زكي قرياقص، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 26- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 27- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار اجنادين، عمان، الأردن، 2006.
- 28- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، فلسطين، طبعة الأولى، 2008.
- 29- وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحليل فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 30- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

## 2- المذكرات والرسائل

- 1- أحمد عبد المجيد محمد، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية من وجهة نظر الطلبة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2011.
- 2- حازم عبد العزيز داود النتشة، انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، 2009.
- 3- رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.
- 4- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.

- 5- عبير عودة الطرش، أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2016.
- 6- لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- 7- منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال (2010-2013)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، بسكرة، 2015.
- 8- مهند عبد الرزاق عبد الحليفات، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية، مذكرة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة البلقاء، الأردن، 2014.
- 9- وسام رمضان الشنطي، دور محاسبة الموارد البشرية في دفع كفاءة الأداء المالي، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2006.

### 3- المجالات والملتقيات

- 1- إياد علي الدجني، أنموذج مقترح لإعادة وهندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة جامعة دمشق، كلية التربية، المجلد 29، العدد الأول، مجلة جامعة ، ص: 325 دمشق، 2013.
- 2- خان أحلام، إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الثاني عشر، 2012.
- 3- رفيق فرج محمود، كازران عدنان خضر، دور إعادة هندسة العمليات في أسلوب المحاسبة الإدارية في تطوير الأداء المالي، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد الثالث، العدد الثاني، 2017.
- 4- يزيد عائد مردان، القيمة العادلة وتأثير استعمالها في مؤشرات الأداء المالي في المصارف التجارية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، السنة الثامنة.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية
- 1- المجالات والملتقيات

- 1- haithem abdalhamid bizem ,contemporary an introduction to theimportant styles of the administrative thinking: reengineering ofthe administrative processes, sabratha university scientific journal, issue 3, 2018.
- 2- kamelabdefateh, harnessing reengineering as a tool for the development of public organizations: a theoretical abstraction, International Journal of Management and Humanities, issue2, 2018.



# الملاحق



FERPHOS Group		SOMIPHOS-SPA		SOMIPHOS-SPA		SOMIPHOS-SPA		SOMIPHOS-SPA	
Comptes consolidés au 31/12/2017		Comptes consolidés au 31/12/2016		Comptes consolidés au 31/12/2015		Comptes consolidés au 31/12/2014		Comptes consolidés au 31/12/2013	
BILAN ACTIF		BILAN ACTIF		BILAN ACTIF		BILAN ACTIF		BILAN ACTIF	
ACTIF		ACTIF		ACTIF		ACTIF		ACTIF	
	Note	Brut	Amortissement	Net	Net	Net	Net	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>									
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif									
Immobilisations incorporelles	1	416,230,565.15		416,230,565.15					
Immobilisations corporelles	2	14,768,496,042.00		14,768,496,042.00					
Terrains									
Bâtiments									
Autres immobilisations corporelles									
Immobilisations en concession									
Immobilisations financières	3	761,892,848.47		761,892,848.47					
Immobilisations financières	4	32,056,269,567.82		32,056,269,567.82					
Titres mis en équivalence									
Autres participations et créances rattachées									
Autres titres immobilisés									
Prêts et autres actifs financiers non courants									
Impôts différés actif									
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>45,172,306,168.25</b>	<b>9,787,057,437.73</b>	<b>35,385,248,730.52</b>	<b>35,385,248,730.52</b>	<b>35,385,248,730.52</b>	<b>35,385,248,730.52</b>	<b>35,385,248,730.52</b>	<b>35,385,248,730.52</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>									
Stocks et encours									
Créances et emplois assimilés	6	3,102,676,441.95		3,102,676,441.95					
Clients									
Autres débiteurs									
Impôts									
Autres actifs courants									
Disponibilités et assimilés	7	1,084,205,318.35		1,084,205,318.35					
Placements et autres actifs financiers courants									
Trésorerie									
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>6,712,826,320.86</b>	<b>252,133,302.85</b>	<b>6,460,693,018.01</b>	<b>6,460,693,018.01</b>	<b>6,460,693,018.01</b>	<b>6,460,693,018.01</b>	<b>6,460,693,018.01</b>	<b>6,460,693,018.01</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>51,885,132,489.11</b>	<b>10,039,190,740.58</b>	<b>41,845,941,748.53</b>	<b>41,845,941,748.53</b>	<b>41,845,941,748.53</b>	<b>41,845,941,748.53</b>	<b>41,845,941,748.53</b>	<b>41,845,941,748.53</b>
SOMIPHOS-SPA Exercice 2017									
SOMIPHOS-SPA Exercice 2016									

FERPHOS Group		Comptes consolidés au 31/12/2018			
SOMIPHOS-SPA		BILAN ACTIF			
ACTIF	Note	2018		2017	
		Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecarts d'acquisition - goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles	1	452,537,206.11	443,962,890.26	8,574,315.85	952,531.68
Immobilisations corporelles	2	13,755,020,902.23	10,174,131,204.13	3,580,889,698.10	4,493,544,389.62
Terrains		-	-	-	-
Bâtiments		1,354,146,234.42	918,652,870.05	435,493,364.36	376,860,946.72
Autres immobilisations corporelles		12,400,874,667.81	9,255,478,334.07	3,145,396,333.74	4,116,683,442.90
Immobilisations en concession		-	-	-	-
<b>Immobilisations encours</b>	3	1,036,282,314.11	134,044,757.22	902,237,556.90	636,314,075.92
<b>Immobilisations financières</b>	4	31,915,608,195.60	-	31,915,608,195.60	32,056,269,567.82
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		6,650,000,000.00	-	6,650,000,000.00	7,000,000,000.00
Prêts et autres actifs financiers non courants		24,991,387,241.35	-	24,991,387,241.35	24,732,032,816.42
Impôts différés actif		274,220,954.26	-	274,220,954.26	324,236,751.40
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		47,159,448,618.06	10,752,138,851.61	36,407,309,766.45	37,187,080,565.04
<b>ACTIFS COURANTS</b>	0	0	0	0	-
<b>Stocks et encours</b>	5	1,796,278,020.67	214,731,750.78	1,581,546,269.90	1,451,348,013.63
<b>Créances et emplois assimilés</b>	6	4,526,012,898.43	30,357,788.15	4,495,655,110.28	3,074,755,242.61
Clients		1,952,551,567.59	30,357,788.15	1,922,193,779.45	997,905,454.52
Autres débiteurs		590,114,500.90	-	590,114,500.90	579,510,131.12
Impôts		1,983,346,829.94	-	1,983,346,829.94	1,487,077,250.21
Autres actifs courants		-	-	-	10,262,406.76
<b>Disponibilités et assimilés</b>	7	1,190,113,374.57	-	1,190,113,374.57	1,084,205,318.35
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		1,190,113,374.57	-	1,190,113,374.57	1,084,205,318.35
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		7,512,404,293.67	245,089,538.92	7,267,314,754.75	5,610,308,574.59
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		54,671,852,911.73	10,997,228,390.53	43,674,624,521.20	42,797,389,139.63
SOMIPHOS-SPA Exercice 2018					

الملحق رقم «02»: جدول الخصوم للميزانية المالية خلال سنوات 2018-2016

FERPHOS Group			
SOMIPHOS-SPA		Comptes consolidés au 31/12/2016	
<b>BILAN PASSIF</b>			
	Note	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1,600,000,000.00	1,600,000,000.00
Capital non appelé			
Ecart d'évaluation			
Primes et réserves		28,123,467,550.54	20,952,827,946.81
Ecart de réévaluation			-
Ecart d'équivalence			-
Résultat net		3,538,786,057.75	6,568,288,822.16
Autres capitaux propres - Report à nouveau		2,396,933,139.05	1,877,331,830.97
Liaisons inter unités			-
Part de la société consolidante			-
Part des minoritaires			-
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>35,659,186,747.34</b>	<b>30,998,448,599.94</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	-		-
Impôts (différés et provisionnés)		1,993,013.96	10,634,022.15
Autres dettes non courantes			-
Provisions et produits constatés d'avance		1,745,794,686.41	1,376,101,236.48
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1,747,787,700.37</b>	<b>1,386,735,258.62</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		322,694,826.29	475,227,504.01
Impôts		167,270,601.13	255,483,440.09
Autres dettes		3,949,001,873.40	2,356,041,940.87
Trésorerie passif		-	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>4,438,967,300.82</b>	<b>3,086,752,884.97</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>41,845,941,748.53</b>	<b>35,471,936,743.54</b>
<i>SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2016</i>			



FERPHOS Group			
SOMIPHOS-SPA		Comptes consolidés au 31/12/2018	
<b>BILAN PASSIF</b>			
	Note	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis	8	1,600,000,000.00	1,600,000,000.00
Capital non appelé			
Ecart d'évaluation		-	-
Primes et réserves	9	33,979,070,678.59	31,525,448,141.34
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net	10	1,460,802,283.55	1,273,426,536.68
Autres capitaux propres - Report à nouveau	11	1,393,927,656.84	2,373,972,997.85
Liaisons inter unités		-	-
Part de la société consolidante		-	-
Part des minoritaires		-	-
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>38,433,800,618.98</b>	<b>36,772,847,675.86</b>
		-	
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
		<b>0</b>	
Emprunts et dettes financières		-	-
Impôts (différés et provisionnés)	12	4,389,000.00	124,462,018.38
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits constatés d'avance	13	1,674,081,354.30	2,060,323,362.28
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1,678,470,354.30</b>	<b>2,184,785,380.66</b>
		-	
<b>PASSIF COURANT</b>			
		<b>0</b>	
Fournisseurs et comptes rattachés	14	1,967,281,365.80	527,622,790.82
Impôts	15	936,594,363.33	793,343,726.58
Autres dettes	16	658,477,818.78	2,518,789,565.70
Trésorerie passif		-	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>3,562,353,547.91</b>	<b>3,839,756,083.10</b>
		-	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>43,674,624,521.20</b>	<b>42,797,389,139.62</b>
		-	
<i>SOMIPHOS-Spa_ Exercice 2018</i>			

<b>FERPHOS Group</b>			
<b>SOMIPHOS-SPA</b>		<b>Comptes consolidés au 31/12/2016</b>	
<b>COMPTE DE RESULTATS</b>			
Rubriques	Note	2016	2015
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		8,323,885,817.56	8,825,606,231.03
Variation stocks produits finis et en cours		319,082,414.40	- 171,612,475.88
Production immobilisée		2,247,492.29	-
Subventions d'exploitation			37,809,386.45
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>8,645,215,724.25</b>	<b>8,691,803,141.61</b>
Achats consommés	-	1,093,240,943.50	- 764,512,078.35
Services extérieurs et autres consommations	-	1,277,904,930.77	- 1,186,708,678.70
	-	<b>2,371,145,874.27</b>	<b>- 1,951,220,757.05</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>6,274,069,849.98</b>	<b>6,740,582,384.56</b>
Charges de personnel	-	2,765,737,059.12	- 1,784,979,688.00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	38,363,584.27	- 19,768,505.90
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>3,469,969,206.59</b>	<b>4,935,834,190.66</b>
Autres produits opérationnels		86,862,855.18	36,116,724.86
Autres charges opérationnelles	-	312,128,441.76	- 227,399,532.66
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1,560,933,801.13	- 1,701,026,761.18
Reprise sur pertes de valeur et provisions		495,940,965.48	189,577,269.40
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>2,179,710,784.36</b>	<b>3,233,101,891.08</b>
Produits financiers		1,385,446,797.55	3,376,031,297.38
Charges financières	-	16,226,027.72	- 20,603,156.63
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1,369,220,769.83</b>	<b>3,355,428,140.75</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>3,548,931,554.19</b>	<b>6,588,530,031.84</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	12,695,321.58	- 16,882,172.53
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		2,549,825.14	- 3,359,037.15
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>10,616,016,167.60</b>	<b>12,293,528,433.26</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	-	<b>7,077,230,109.85</b>	<b>- 5,725,239,611.10</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>3,538,786,057.75</b>	<b>6,568,288,822.16</b>
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			-
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>3,538,786,057.75</b>	<b>6,568,288,822.16</b>
<b>SOMIPHOS-Spa Exercice 2016</b>			

**FERPHOS Group**  
**SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2017

**COMPTE DE RESULTATS**

Rubriques	Note	2017	2016
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		5,552,411,236.21	8,323,885,817.56
Variation stocks produits finis et en cours		128,870,439.45	319,082,414.40
Production immobilisée		30,597,295.11	2,247,492.29
Subventions d'exploitation			
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5,711,878,970.78</b>	<b>8,645,215,724.25</b>
Achats consommés	-	986,991,415.06	1,093,240,943.50
Services extérieurs et autres consommations	-	976,611,045.32	1,277,904,930.77
	-	<b>1,963,602,460.38</b>	<b>2,371,145,874.27</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>3,748,276,510.40</b>	<b>6,274,069,849.98</b>
Charges de personnel	-	2,102,242,948.96	2,765,737,059.12
Impôts, taxes et versements assimilés	-	23,160,204.11	38,363,584.27
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1,622,873,357.33</b>	<b>3,469,969,206.59</b>
Autres produits opérationnels		181,877,849.41	86,862,855.18
Autres charges opérationnelles	-	422,090,378.98	312,128,441.76
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1,595,566,802.86	1,560,933,801.13
Reprise sur pertes de valeur et provisions		661,934,596.15	495,940,965.48
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>449,028,621.06</b>	<b>2,179,710,784.36</b>
Produits financiers		1,225,614,505.18	1,385,446,797.55
Charges financières	-	27,305,884.93	16,226,027.72
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1,198,308,620.25</b>	<b>1,369,220,769.83</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>1,647,337,241.31</b>	<b>3,548,931,554.19</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	560,203,769.61	12,695,321.58
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		186,293,064.99	2,549,825.14
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>7,967,598,986.51</b>	<b>10,616,016,167.60</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	-	<b>6,694,172,449.83</b>	<b>7,077,230,109.85</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1,273,426,536.68</b>	<b>3,538,786,057.75</b>
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			-
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1,273,426,536.68</b>	<b>3,538,786,057.75</b>

**FERPHOS Group**  
**SOMIPHOS-SPA**

Comptes consolidés au 31/12/2018

**COMPTE DE RESULTATS**

Rubriques	Note	2018	2017
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		6,863,519,848.60	5,552,411,236.21
Variation stocks produits finis et en cours	-	83,432,662.39	128,870,439.45
Production immobilisée		4,121,651.53	30,597,295.11
Subventions d'exploitation		-	
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>6,784,208,837.74</b>	<b>5,711,878,970.78</b>
Achats consommés	-	1,100,816,004.64	- 986,991,415.06
Services extérieurs et autres consommations	-	1,053,029,576.25	- 976,611,045.32
	-	<b>2,153,845,580.89</b>	<b>- 1,963,602,460.38</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>4,630,363,256.85</b>	<b>3,748,276,510.40</b>
Charges de personnel	-	2,253,015,818.61	- 2,102,242,948.96
Impôts, taxes et versements assimilés	-	13,901,114.83	- 23,160,204.11
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>2,363,446,323.41</b>	<b>1,622,873,357.33</b>
Autres produits opérationnels		113,740,213.31	181,877,849.41
Autres charges opérationnelles	-	209,674,984.62	- 422,090,378.98
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	919,296,609.85	- 1,595,566,802.86
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12,735,263.78	661,934,596.15
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>1,360,950,206.03</b>	<b>449,028,621.06</b>
Produits financiers		1,246,572,423.77	1,225,614,505.18
Charges financières	-	15,549,127.68	- 27,305,884.93
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1,231,023,296.09</b>	<b>1,198,308,620.25</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>2,591,973,502.11</b>	<b>1,647,337,241.31</b>
	-	451,329,606.57	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	702,315,779.74	- 560,203,769.61
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		22,474,167.75	186,293,064.99
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8,157,256,738.60</b>	<b>7,967,598,986.51</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	-	<b>6,696,454,455.05</b>	<b>- 6,694,172,449.83</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1,460,802,283.55</b>	<b>1,273,426,536.68</b>
Eléments extraordinaires (produits)		-	
Eléments extraordinaires (charges)		-	
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>1,460,802,283.55</b>	<b>1,273,426,536.68</b>

الملحق رقم «04»: استمارة الاستبيان  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي تبسي-تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

أخي الكريم أختي الكريمة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بعنوان " دور إعادة هندسة العمليات في تطوير الأداء المالي؛ دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة"- نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله لمعرفة آرائكم حول الموضوع لذا نرجوا منكم تخصيص جزء من وقتكم والاطلاع على الاستبيان والإجابة عليه بدقة وموضوعية، ما سيساعدنا في إنجاز بحثنا.

حيث أن أجابتم ستعامل بمنتهى السرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام وشكرا لتعاونكم.

إشراف الدكتورة:

دريد حنان

من إعداد الطالبتين:

-أحلام جويني

-بسمة مرخي

السنة الجامعية: 2020/2019

## أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

### 1- الجنس

ذكر أنثى

### 2- العمر

أقل من 30 سنة

من 30 – إلى أقل من 40 سنة

من 40- إلى أقل من 50 سنة

من 50 سنة فأكثر

### 3- المستوى العلمي

ثانوي

ليسانس

ماستر

دراسات عليا أخرى

### 4- الخبرة المهنية

من 5 سنوات

من 5- 10 سنوات

من 10 سنوات فأكثر

### المحور الأول: متطلبات إعادة هندسة العمليات.

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الإستراتيجية</b>						
01	تعتمد المؤسسة على خطة إستراتيجية واضحة مكتوبة.					
02	تقوم الإدارة العليا بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير متوقعة أثناء العمل.					
03	تحدد الإدارة العليا أهداف طويلة المدى كجزء من خطة الإستراتيجية.					
04	تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري.					
05	تساعد الخطة الإستراتيجية الحالية على تسهيل حدوث التطوير في الإدارة.					
06	توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية.					
07	تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت الظروف.					
08	تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية.					
<b>ثانياً: التزام وقناعة الإدارة العليا.</b>						
01	يوجد لدى الإدارة العليا قناعة وفهم واضح بمبدأ إعادة هندسة العمليات.					
02	تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.					
03	تنسق الإدارة العليا بين المدراء لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات.					
04	تعيد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات.					
05	تعتمد الإدارة العليا على خبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات.					
06	يتوفر لدى الإدارة العليا الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على إعادة هندسة العمليات.					
07	تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتبعة لتخلص من الإجراءات الروتينية.					
08	تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.					
<b>ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات</b>						
01	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية.					
02	تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الواردة من أي مكان الداخل أو الخارج					

					بسهولة.
					03 تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية.
					04 تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على انجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة.
					05 تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية، الإدارية، المالية.
					06 تختصر الإدارة خطوات تنفيذ عملياتها الرقابية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
<b>رابعاً: الاتصال</b>					
					01 يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في انجاز مهامهم.
					02 يتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة من خلال توفر قنوات الاتصال بين المستويات.
					03 يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة.
					04 يقضي نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية.
					05 يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية.
					06 تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات بالدقة والوضوح.
					07 تعتمد الإدارة العليا في استخدام تكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية.
					08 توفر الإدارة العليا القنوات فعالة للاتصال للمساعدة على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة.
<b>خامساً: تمكين العاملين</b>					
					01 تساعد برامج وتطوير العاملين في المؤسسة على إعادة هندسة العمليات.
					02 تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين مهنياً.
					03 تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب وتشكيل فرق عمل.
					04 تساعد الإدارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية.
					05 تفوض الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لانجاز المهام بسهولة.
					06 تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.
					07 تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية

					للموظفين باستمرار.
<b>سادسا: الاستعداد للتغيير</b>					
					01 تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها إلى فرق العمل.
					02 يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري للعمليات.
					03 تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين.
					04 يساعد نظام منح الجوائز، والمكافآت في الإدارة على التغيير الايجابي في أداء الموظفين.
					05 يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.
					06 تتجه الإدارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إلى شكل أكثر مرونة بين المستويات الإدارية.
					07 تنشر الإدارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإداري لتعمم ثقافة التغيير.

### المحور الثاني: تطوير الأداء المالي

الرجاء الإجابة على الأسئلة الآتية بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يمتلك العاملون في المؤسسة الكفاءة المناسبة لعملهم.					
02	تعتمد المؤسسة على نظام محاسبي كفؤ يواكب التغييرات المحاسبية.					
03	توفر نظام محاسبي كفؤ في المؤسسة ويتم تغييره بشكل دوري.					
04	يوجد في المؤسسة خبراء يطورون النظام المحاسبي داخلها.					
05	يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية.					
06	يساعد تقييم الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة.					
07	يساهم تقييم الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم.					
08	يساهم تقييم الأداء المالي في تخفيض تكاليف المؤسسة.					
09	تعكس مؤشرات الأداء المالي المختلفة في المؤسسة الأداء المالي لها.					

					يرتكز الأداء المالي على قوانين ولوائح وتعليمات واضحة ومكتوبة.	10
					توفر المؤسسة نظام مالي يستجيب لمتطلبات التطوير التكنولوجي والتحديث المستمر لها.	11
					تطبق نتائج الأداء المالي في الواقع العملي للمؤسسة بكافة تفاصيلها.	12
					تحدد المؤسسة مستوى تحقيق أهدافها من خلال قياس ومقارنة النتائج بما يسمح لها بالحكم على فعالية أدائها المالي.	13

الملحق رقم «05»: نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ الجزء الأول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,954	44

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ الجزء الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,862	13

نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لكل أجزاء الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	57

الملحق رقم «06»: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	19	57,6	57,6	57,6
Valid انثى	14	42,4	42,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنة أقل من 30	5	15,2	15,2	15,2
Valid سنة 40 إلى أقل من 30	17	51,5	51,5	66,7
سنة 50 إلى أقل من 40	8	24,2	24,2	90,9
سنة فأكثر 50 من	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	6	18,2	18,2	18,2
ليسانس	8	24,2	24,2	42,4
Valid ماجستير	11	33,3	33,3	75,8
دراسات عليا اخرى	8	24,2	24,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من	8	24,2	24,2	24,2

الملاحق

سنوات 10 إلى 05 من	10	30,3	30,3	54,5
سنوات فأكثر 10 من	15	45,5	45,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم «07»: التحليل الوصفي للجزء الخاص بتحليل متطلبات إعادة هندسة العمليات

أولاً: الإستراتيجية

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة على خطة إستراتيجية واضحة مكتوبة	33	3,76	,936
تقوم الإدارة العليا بوضع خطة طوارئ لمواجهة الأمور غير متوقعة أثناء العمل	33	3,76	,902
تحدد الإدارة العليا أهداف طويلة المدى كجزء من خطة الإستراتيجية	33	3,70	,847
تعمل الإدارة العليا على تقييم الخطة الإستراتيجية بشكل دوري	33	3,82	,808
تساعد الخطة الإستراتيجية الحالية على تسهيل حدوث التطوير في الإدارة	33	3,82	,917
توفر الإدارة العليا ميزانية خاصة لتطبيق الخطة الإستراتيجية	33	3,82	,882
تتسم الأهداف الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما طرأت الظروف	33	3,85	,712
تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية	33	3,55	,833
الإستراتيجية	33	3,7576	,64343
Valid N (listwise)	33		

ثانياً: التزام وقناعة الإدارة العليا

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعيد الإدارة العليا النظر في الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم تنفيذ الإستراتيجية	33	3,55	,833
يوجد لدى الإدارة العليا قناعة وفهم واضح بمبدأ إعادة هندسة العمليات	33	3,52	,939
تعمل الإدارة العليا على دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة	33	3,48	,939

الملاحق

تتسق الإدارة العليا بين المدراء لتطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات	33	3,67	,890
تعيد الإدارة العليا العمليات الإدارية التي يمكن تحسينها عبر إعادة هندسة العمليات	33	3,67	,816
تعتمد الإدارة العليا على خبراء خارجيين للمساعدة في تطبيق إعادة هندسة العمليات	33	3,67	,924
يتوفر لدى الإدارة العليا الاستعداد لتدريب الموظفين والمدراء على إعادة هندسة العمليات	33	3,91	,947
تعيد الإدارة العليا النظر في الإجراءات المتبعة لتخلص من الإجراءات الروتينية تعمل الإدارة العليا على تقليص عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء	33	3,58	1,001
العليا_ الإدارة وقناعة_ التزام	33	3,6402	,64858
Valid N (listwise)	33		

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من إعادة تصميم العمليات الإدارية	33	3,88	,696
تمكن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة الموظفين من إدارة أعمالهم الواردة من أي مكان الداخل أو الخارج بسهولة	33	3,97	,770
تساعد تكنولوجيا المعلومات على تنسيق العمل الإداري بين المستويات الإدارية	33	4,03	,684
تعمل تكنولوجيا المعلومات المتوفرة على إنجاز العمليات الإدارية بسرعة ودقة	33	4,09	,384
تقلص تكنولوجيا المعلومات المستخدمة العمليات الرقابية، الإدارية، المالية	33	3,94	,496
تختصر الإدارة خطوات تنفيذ عملياتها الرقابية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات	33	3,88	,415
المعلومات_ تكنولوجيا	33	3,9646	,42031
Valid N (listwise)	33		

رابعاً: الاتصال

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يمتلك العاملون مهارات اتصال عالية تساهم في إنجاز مهامهم	33	3,76	,751

الملاحق

يتم مشاركة العاملين بالمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة من خلال توفر قنوات الاتصال بين المستويات	33	3,58	,792
يستطيع العاملون الوصول إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم بدون صعوبة يقضي نظام الاتصال المتوفر بين المستويات الإدارية المختلفة على الروتين في إتمام المعاملات الإدارية	33	3,55	,754
يتميز الهيكل التنظيمي بسرعة الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية تتميز الاتصالات الإدارية بين المستويات بالدقة والوضوح تعتمد الإدارة العليا في استخدام تكنولوجيا الحديثة في عملية الاتصال بين المستويات الإدارية	33	3,58	,708
توفر الإدارة العليا القنوات فعالة للاتصال للمساعدة على اتخاذ القرارات بصورة صحيحة الاتصال	33	3,70	,585
	33	3,61	,827
	33	3,94	,704
	33	3,76	,663
Valid N (listwise)	33	3,6818	,50009

خامسا: تمكين العاملين

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تساعد برامج وتطوير العاملين في المؤسسة على إعادة هندسة العمليات تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها لتطوير العاملين مهنيا	33	3,85	,566
تتبنى المؤسسة خطة واضحة للتدريب وتشكيل فرق عمل تساعد الإدارة العليا الموظفين على إيجاد حلول مبتكرة لمشاكل العمل اليومية تفوض الإدارة العليا سلطات وصلاحيات كافية لانجاز المهام بسهولة تعمل الإدارة العليا على مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات تعمل الإدارة العليا على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين باستمرار.	33	4,18	,635
	33	4,18	,727
	33	3,70	,847
	33	3,91	,522
	33	3,52	,755
	33	3,91	,678
Valid N (listwise)	33	3,8918	,41959

## سادسا: الاستعداد للتغيير

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعمل الإدارة العليا على إعادة توصيف الوظائف وتبسيطها وتقسيمها إلى فرق العمل.	33	3,61	,788
يتوفر لدى الإدارة العليا الرغبة والاستعداد للتغيير الجذري للعمليات.	33	3,52	1,004
تساعد التغييرات المستحدثة في الهيكل التنظيمي على تقديم خدمة مميزة للموظفين.	33	3,58	1,001
يساعد نظام منح الجوائز، والمكافآت في الإدارة على التغيير الايجابي في أداء الموظفين.	33	3,79	1,083
يتم استحداث وحدات إدارية جديدة لمواكبة التغييرات اللازمة.	33	3,85	,834
تتجه الإدارة العليا نحو تغيير الهيكل التنظيمي الحالي إلى شكل أكثر مرونة.	33	3,73	,911
بين المستويات الإدارية.			
تنشر الإدارة العليا معلومات خاصة عن العمل الإداري لتعمم ثقافة التغيير.	33	3,45	,869
للتغيير_ الاستعداد	33	3,6450	,68616
Valid N (listwise)	33		

## التحليل الوصفي للجزء الخاص بمتطلبات إعادة هندسة العمليات

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الإستراتيجية	33	3,7576	,64343
العليا_ الإدارة وقناعة_التزام	33	3,6402	,64858
المعلومات_ تكنولوجيا	33	3,9646	,42031
الاتصال	33	3,6818	,50009
العاملين_ تمكين	33	3,8918	,41959
للتغيير_ الاستعداد	33	3,6450	,68616
العمليات_ هندسة إعادة متطلبات	33	3,7043	,55516
Valid N (listwise)	33		

## الملحق رقم «08»: التحليل الوصفي للجزء الخاص بتطوير الأداء المالي

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يمتلك العاملون في المؤسسة الكفاءة المناسبة لعملهم.	33	3,58	,792
تعتمد المؤسسة على نظام محاسبي كفؤ يواكب التغيرات المحاسبية.	33	4,00	,750
توفر نظام محاسبي كفؤ في المؤسسة ويتم تغيره بشكل دوري.	33	3,55	,833
يوجد في المؤسسة خبراء يطورون النظام المحاسبي داخلها.	33	3,52	,795
يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية.	33	4,12	,485
يساعد تقييم الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة.	33	4,06	,609
يساهم تقييم الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم.	33	3,97	,585
يساهم تقييم الأداء المالي في تخفيض تكاليف المؤسسة.	33	3,85	,667
تعكس مؤشرات الأداء المالي المختلفة في المؤسسة الأداء المالي لها.	33	3,94	,556
يرتكز الأداء المالي على قوانين ولوائح وتعليمات واضحة ومكتوبة.	33	3,85	,619
توفر المؤسسة نظام مالي يستجيب لمتطلبات التطوير التكنولوجي والتحديث المستمر لها.	33	3,82	,392
تطبق نتائج الأداء المالي في الواقع العملي للمؤسسة بكافة تفاصيلها.	33	3,79	,857
تحدد المؤسسة مستوى تحقيق أهدافها من خلال قياس ومقارنة النتائج بما يسمح لها بالحكم على فعاليتها أدائها المالي.	33	4,21	,696
المالي_الأداء_تطوير	33	3,8648	,41559
Valid N (listwise)	33		

## الملحق رقم «09»: نتائج اختبار اعتدالية البيانات ( التوزيع الطبيعي)

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
متطلبات إعادة هندسة العمليات	,184	33	,060	,816	33	,101
تطوير الأداء المالي	,192	33	,200*	,912	33	,196

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم «10»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضيات الفرعية  
الإستراتيجية وتطوير الأداء المالي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,719 <sup>a</sup>	,516	,501	,29363

a. Predictors: (Constant), الإستراتيجية

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,854	1	2,854	33,104	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,673	31	,086		
	Total	5,527	32			

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

b. Predictors: (Constant), الإستراتيجية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,121	,307		6,899	,000
	الإستراتيجية	,464	,081	,719	5,754	,000

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

التزام وقناعة الإدارة العليا وتطوير الأداء المالي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 <sup>a</sup>	,493	,477	,30057

a. Predictors: (Constant), العليا\_الإدارة\_وقناعة\_التزام

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,726	1	2,726	30,177	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,801	31	,090		
	Total	5,527	32			

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

b. Predictors: (Constant), العليا\_الإدارة\_وقناعة\_التزام

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,227	,303		7,354	,000
	العليا_الإدارة_وقناعة_التزام	,450	,082	,702	5,493	,000

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

تكنولوجيا المعلومات وتطوير الأداء المالي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,447 <sup>a</sup>	,199	,174	,37781

a. Predictors: (Constant), المعلومات\_تكنولوجيا

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,102	1	1,102	7,721	,009 <sup>b</sup>
	Residual	4,425	31	,143		
	Total	5,527	32			

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

b. Predictors: (Constant), المعلومات\_تكنولوجيا

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,114	,633		3,338	,002
	المعلومات_تكنولوجيا	,442	,159	,447	2,779	,009

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

الاتصال وتطوير الأداء المالي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,366 <sup>a</sup>	,134	,106	,39290

a. Predictors: (Constant), الاتصال

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,742	1	,742	4,804	,036 <sup>b</sup>
	Residual	4,785	31	,154		
	Total	5,527	32			

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

b. Predictors: (Constant), الاتصال

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,744	,516		5,319	,000
	الاتصال	,304	,139	,366	2,192	,036

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

تمكين العاملين وتطوير الأداء المالي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,681 <sup>a</sup>	,464	,447	,30901

a. Predictors: (Constant), العاملين\_تمكين

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,567	1	2,567	26,883	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,960	31	,095		
	Total	5,527	32			

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

b. Predictors: (Constant), العاملين\_تمكين

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,238	,510		2,430	,021
	العاملين_تمكين	,675	,130	,681	5,185	,000

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

الاستعداد للتغيير وتطوير الأداء المالي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,690 <sup>a</sup>	,476	,459	,30567

a. Predictors: (Constant), للتغيير\_الاستعداد

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,631	1	2,631	28,153	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,896	31	,093		
	Total	5,527	32			

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

b. Predictors: (Constant), للتغيير\_الاستعداد

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,342	,292		8,021	,000
	للتغيير_الاستعداد	,418	,079	,690	5,306	,000

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

الملحق رقم «11»: تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,734 <sup>a</sup>	,538	,524	,28687

a. Predictors: (Constant), العمليات\_هندسة\_إعادة\_متطلبات

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,976	1	2,976	36,162	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,551	31	,082		
	Total	5,527	32			

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

b. Predictors: (Constant), العمليات\_هندسة\_إعادة\_متطلبات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,830	,342		5,350	,000
	العمليات_هندسة_إعادة_متطلبات	,549	,091	,734	6,013	,000

a. Dependent Variable: المالي\_الأداء\_تطوير

# الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور اعادة هندسة العمليات في تطوير الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، اذ تعتبر اعادة هندسة العمليات اسلوب يساعد على التجديد والتطوير، وهذا ما يدفع بالمؤسسات لتبني هذا النوع من الأساليب، بهدف التحسين المستمر بما يخدم تحسين كفاءة وزيادة فاعلية عمل الادارات المالية، لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها.

حيث تم اختيار مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- محل للدراسة، حيث تم اختيار عينة من عمال المؤسسة باستعمال الاستبيان لدعم البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وكذلك تم قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال المؤشرات ونسب المالية، وقد تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية:

- يوجد مستوى مقبول لتبني إعادة هندسة العمليات لتطوير الاداء المالي للمؤسسة المدروسة.  
- وجود تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين إعادة هندسة العمليات وتطوير الاداء المالي لمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-.

- تتمتع مؤسسة مناجم الفوسفات بوضعية مالية جيدة ومستقرة.  
- **الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة العمليات، الاداء المالي، مؤشرات تقييم الاداء المالي.

## Abstract

This study aims to identify the role of process engineering re-development in financial performance in economic institutions, as process engineering re-engineering is a method that helps in renewal and development, and this is what drives institutions to adopt this type of method in order to continuously improve in a way that serves to improve the efficiency and increase the effectiveness of the work of financial department As well as to ensure the survival and continuity of the institution.

Where the phosphat Mines Corporation was chosen-tebssa- for study where a sample of the workers of the institution was chosen using the questionnaire to support the data and analyze it using the-spss- program as well as the financial performance was measured and evaluated through indicators and financial ratios and the following conclusions have been reached:

- There is an acceptable level of adoption of process re- engineering to develop the financial performance of an enterprise.

-The existence of an effect and a relationship of statistical significance between the process engineering re- development and the financial performance of the phosphate Mines Corporation.

-The Phosphate Mines Corporation has a good and stable financial position.

**Keyzords:** process re- engineering- financial performance- financial performance evaluation indicators.