



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالواد



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

دور التخطيط الاستراتيجي على ترقية الأداء
المالي في المؤسسة
دراسة حالة شركة دقيق سوف _ الوادي _

إشراف:

د/ خالد رشيدة

إعداد الطالبة:

- إيناس خياط

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
أ.د. الشاهد عبد الحكيم	أستاذ التعليم العالي	رئيس اللجنة	جامعة الشهيد حمه لخضر
د. خالد رشيدة	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر
أ.د. عواطف عيشوش	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالواد



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

دور التخطيط الاستراتيجي على ترقية الأداء
المالي في المؤسسة
دراسة حالة شركة دقيق سوف _الوادي_

إشراف:

د. خالدي رشيدة

إعداد الطالبة:

- إيناس خياط

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
أد. الشاهد عبد الحكيم	أستاذ التعليم العالي	رئيس اللجنة	جامعة الشهيد حمه لخضر
د. خالدي رشيدة	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر
أد. عواطف عيشوش	أستاذ محاضر	مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر



فَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ .

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا، حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، على عونه وتوفيقه وتيسيره لي في مسيرتي العلمية، حتى وصلتُ إلى هذه اللحظة المنتظرة . إلى من كانت دعواتها سُفرةً لأيامي، وسنداً لعثرائي، وبلسماً لقلبي ... إلى أُمِّي الغالية، يا نبع الحنان ومصدر الطمأنينة، شكراً لك على كل ما قدمته لي . إلى والدي الحبيب، يا من غرست في روحي الإصرار والجد، وكنت دوماً حاضراً بدعمك وتشجيعك . إلى إخوتي وأخواتي، شركاء الرحلة ومحفزي الاستمرار، لكم في قلبي محبة لا تزول . إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم ييخلوا بعلمهم وتوجيههم، فلکم جزيل الشكر والامتنان . إلى زملاء الدراسة، من تشاركنا معهم التحديات والنجاحات، أترك لكم تحية تقدير وذكرى طيبة.

وأخيراً، إلى كل من كان له أثر في طريقي، أقدم لكم ثمرة هذا الجهد

(إيناس)



شكر و عرفان



نحمد المولى العلي العزيز حمدا يليق بعظمته وعلو مقامه إن أحاطت بعونه
وهدانا ووفقنا لإنجاز هذا العمل.

في البداية يطيب لنا أن نتقدم بالشكر إلى المشرفة الدكتورة خالدي رشيدة، جزها الله
خييرا الجزاء على النصائح والتوجيهات التي أفادتني بها.

كما تقدم بالشكر إلى كل المسؤولين والعاملين بالمؤسسة دقيق سوف بالوادي
الذين لم ييخلوا علينا وأمدونا بكل المعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل المتواضع.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي على ترقية الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، ولتحقيق ذلك، تم اختيار شركة دقيق سوف بالوادي كدراسة تطبيقية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (spss v25)، من أهمها أن التخطيط الاستراتيجي له دور كبير وفعال في الترقية المالية واتخاذ القرارات المالية الرشيدة، مما يساعد على تحسين الأداء المالي وتقليل الانحرافات بين التخطيط والتنفيذ الفعلي

الكلمات المفتاحية: تخطيط استراتيجي – أداء مالي – إدارة إستراتيجية – كفاءة المؤسسة – مؤشرات مالية – اتخاذ القرار.

Abstract:

The study reached several conclusions, using the SPSS (25v) statistical program. The most important of these is that strategic planning plays a significant and effective role in financial promotion and sound financial decision-making, which helps improve financial performance and reduce deviations between planning and actual implementation.

Keywords: Strategic Planning - Financial Performance - Strategic Management - Corporate Efficiency - Financial Indicators - Decision-Making

فهرس المحتويات:

I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة

الفصل الأول: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين ترقية الأداء المالي في المؤسسة

02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لتخطيط الاستراتيجي
03	المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
05	المطلب الثاني: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي
08	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي
10	المبحث الثاني: الأداء المالي _ خلفية نظرية
11	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأبعاده
12	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المالي
19	المطلب الثالث: أنواع الأداء المالي في المنظمة
22	المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالجوانب المالية في المؤسسة
22	المطلب الأول: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي
23	المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قرارات مالية رشيدة
27	المطلب الثالث: التخطيط المالي للقرارات الإستراتيجية
29	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لشركة سوف للدقيق - الوادي -

31	تمهيد
32	المبحث الأول: تقديم الشركة
32	المطلب الأول: التعريف بالشركة وموقعها

33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
33	المطلب الثالث: الترتيب الداخلي للشركة ومراحل الإنتاج
36	المبحث الثاني: الإطار المنهجي الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: الطرق المتبعة في الدراسة
36	المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة
37	المطلب الثالث: تصميم استبيان الدراسة
37	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج عينة الدراسة
37	المطلب الأول: ثبات الاتساق والانسجام الداخلي لأداة الدراسة
40	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
55	خلاصة الفصل
57	الخاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع
65	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
38	الجدول (01): يوضح نتائج معامل الفاكرومباخ للاستبيان
38	الجدول (02): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد دراسة المحور الأول
39	الجدول (03): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد دراسة للمحور الثاني
41	الجدول (04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
42	الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
44	الجدول (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية
46	الجدول (07): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح
46	الجدول (08): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبون حول فقرات المحور الأول
48	الجدول (09): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبون حول فقرات المحور الثاني
50	الجدول (10): تحليل الارتباط المحور الأول
51	الجدول (11): تحليل الارتباط المحور الثاني
52	الجدول (12): جدول ANOVA
52	الجدول (13): معاملات خط الانحدار

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
27	الشكل (01): رسم تخطيطي لتخطيط الاستراتيجي
35	الشكل (02): مخطط يوضح مراحل الإنتاج
36	الشكل (03): تمثيل بياني لتوزيع عينة المستوى التعليمي
39	الشكل (04): دائرة نسبية توزيع عينة سنوات الخبرة
45	الشكل (05): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	
65	ملحق (01): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لشركة	
66	ملحق (02): مخطط يوضح موقع الشركة	
67	ملحق (03): استبياناه دراسة حالة المؤسسة دقيق سوف	
68	ملحق (04): نتائج اختبار الفاكرومباخ	
69	ملحق (05): نتائج توزيع النتائج	
71	ملحق (06): نتائج الاتجاهات العامة للاجابة للمحور الاول والثاني	
72	ملحق (07): تباين خط الانحدار	
72	ملحق (08): معاملات خط الانحدار	

مقدمة

توطئة

يشهد عالم الأعمال اليوم تغيرات متسارعة وتحديات متزايدة نتيجة للتقلبات الاقتصادية، وشدة المنافسة، وتطور التكنولوجيا، وتزايد تطلعات أصحاب المصالح. في ظل هذه البيئة المتقلبة، لم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد على أساليب التسيير التقليدية، بل أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني أدوات وأساليب حديثة في الإدارة تُمكنها من ضمان البقاء والاستمرارية وتحقيق أداء مالي متميز، وهو ما جعل للتخطيط الإستراتيجي ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، حيث يمكن المسؤولين من توجيه المنظمة، وذلك بالانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغير في البيئة المحيطة بها حيث يعتبر مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كما بعد الأداء وتقييم الأداء عملية أساسية من العمليات الإدارية التي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط الإستراتيجي.

(1) إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الجذرية التي تعرفها بيئة الأعمال، أصبح الأداء المالي وحده غير كافٍ لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها، ما لم يُدعم بتخطيط استراتيجي فعال يُراعي التغيرات البيئية ويعزز القدرة التنافسية. وانطلاقاً من هذا، تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الآتي:

- كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في ترقية الأداء المالي في المؤسسة؟

(2) الأسئلة الفرعية :

هل تكامل التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) يعزز فعالية الأداء المالي في المؤسسة ؟

هل ترقية الأداء المالي له علاقة بالتخطيط الاستراتيجي الفعال ؟

(3) الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم وضع الفرضيات التالية:

○ يساهم وضوح وتكامل عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) في تعزيز الأداء المالي

في المؤسسة؛

○ ترقية الأداء المالي في المؤسسة لها علاقة إيجابية بفعالية التخطيط الاستراتيجي المطبق؛

(4) أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- **أهمية نظرية:** تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، من خلال ربط مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بمؤشرات التحليل المالي؛
- **أهمية تطبيقية:** تقدم الدراسة رؤى واقعية ومقترحات عملية للمؤسسات حول كيفية توظيف التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لترقية أدائها المالي.
- **أهمية آنية:** تأتي هذه الدراسة في وقت تواجه فيه المؤسسات تحديات كبيرة تستدعي منها اعتماد أدوات تسير فعالة لتحقيق الاستدامة والربحية.
- **أهمية علمية:** توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن الرجوع إليه في دراسات مستقبلية تربط بين الأداء المالي والاستراتيجيات المؤسسية.

(5) أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية، أهمها:
- التعرف على المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وأهميته في بيئة الأعمال الحديثة؛
 - إبراز مفهوم الأداء المالي، وأهم مؤشرات المستخدمة في تقييم كفاءة المؤسسة؛
 - تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومختلف أبعاد الأداء المالي؛
 - قياس مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسات؛
- تقديم مقترحات وتوصيات لتحسين ممارسات التخطيط الاستراتيجي بما يخدم رفع كفاءة الأداء المالي؛

(6) صعوبات الدراسة :

- طبيعة الموضوع في حد ذاته ،حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة ؛
- صعوبة الوصول الى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع التي كانت بمقدورها إثراء الموضوع أكثر ،مع ندرتها باللغة العربية ؛

(7) الدراسات السابقة :

عبد الحليم عبد الله النسورة، بعنوان "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، من سوريا، دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، اللاذقية، سنة 2009 توصلت
الدراسة:

إلى أن اعتماد استراتيجيات واضحة مكّن شركات الأدوية من تحسين أدائها المالي وتعزيز قدرتها التنافسية، خاصة في بيئة اقتصادية منفتحة، مما يؤكد أهمية التخطيط الاستراتيجي في ترقية الأداء المالي.

بوزيان جواهر، بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، من الجزائر، ماستر في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2010/2011:

ركزت الدراسة على تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت النتائج أن غياب الخطط الاستراتيجية أثر سلباً على الأداء العام والمالي لهذه المؤسسات، مشيرة إلى ضرورة الاعتماد على رؤية إستراتيجية لضمان الاستقرار المالي.

حماني راشدة، بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية"، من الجزائر، ماستر في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2018-2019:

أوضحت الدراسة أن إدماج التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية ساهم في تحسين الكفاءة وتقليص الهدر المالي، مما يدل على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة فعالة في تحسين الأداء المالي والإداري معاً.

زياد الدحني، بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، من سوريا، دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق تُعتبر من
الدراسات الحديثة :

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء بجوانبه المختلفة، بما في ذلك الجانب المالي، من خلال ترشيد الإنفاق وتحقيق الأهداف بكفاءة.

(8) منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات و البيانات وأيضا المعلومات المتعلقة بموضوع المذكرة بإتباع أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية بالنسبة للجزء التطبيقي أما الجزء النظري اعتمدنا على مجموعة من الكتب والرسائل الجامعية والمقالات العلمية منها الوطنية والغير الوطنية.

(9) مرجعية الدراسة:

اعتمدت في البحث على عدة مراجع باللغة العربية كتب ومذكرات من مختلف الجامعات، واعتمدت في الجانب التطبيقي على الوثائق والسجلات المتعلقة بالجانب التعريفي بالشركة سوف للدقيق واستمارة الاستبيان التي وجهت إلى أفراد عينة الدراسة.

(10) حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في ترقية الأداء المالي للمؤسسة.
- الحدود المكانية : شركة سوف لدقيق بالوادي .

(11) تقسيمات البحث:

- تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يخص الإطار النظري والفصل الثاني يخص الجانب التطبيقي وذلك للإحاطة بالموضوع وللإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات التي انطلق منها البحث.

الفصل الأول: مساهمة التخطيط
الاستراتيجي في تحسين ترقية الأداء المالي في
المؤسسة

تمهيد:

تشهد البيئة الاقتصادية المعاصرة تحولات متسارعة وتحديات متزايدة، نتيجة للعولمة والانفتاح الاقتصادي والتطورات التكنولوجية، مما جعل المؤسسات تواجه ضغوطاً متنامية للبقاء والنمو في ظل منافسة شديدة وتقلبات سوقية متزايدة. في هذا السياق، لم يعد التخطيط العفوي أو قصير الأجل كافياً لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته، بل أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة حتمية لأي مؤسسة تسعى لتعزيز موقعها التنافسي وتحقيق أداء مالي مستدام.

إن التخطيط الاستراتيجي، بوصفه عملية تحليلية وتقديرية مستقبلية، يتيح للمؤسسات رسم رؤية واضحة وتحديد أهداف بعيدة المدى، مع مراعاة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية. ومن خلال اعتماد أدوات وأساليب تخطيطية فعالة، تتمكن المؤسسات من توجيه العقلاني للموارد، وتحسين جودة اتخاذ القرار، ما ينعكس إيجاباً على أدائها المالي عبر تحسين الربحية، الكفاءة في استخدام الموارد، وتعزيز القيمة السوقية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، وتسعى لفهم مدى تأثير تطبيق هذا النوع من التخطيط على النتائج المالية الفعلية للمؤسسات، من خلال دراسة ميدانية تسلط الضوء على مؤسسة جزائرية كنموذج تطبيقي.

وتم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث وسنتناول في المبحث الأول الإطار النظري لتخطيط الاستراتيجي، المبحث الثاني الأداء المالي وستكون خلفية نظرية، المبحث الثالث التخطيط الاستراتيجي كآلية لترقية الأداء المالي.

المبحث الأول: الإطار النظري لتخطيط الاستراتيجي

في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف المفاهيم الأساسية الخاصة بالجانب النظري لتخطيط الاستراتيجي التي تمكننا من معرفة مدى تأثيره وفعاليته في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية على ربطها مع محيطها بحيث يساعدها على اختيار الإستراتيجية المناسبة، كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية يتم فيها تحديد كيفية وصول المنظمة إلى أفضل الاحتمالات والبدائل التي تساعدها في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

01- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط أولاً: يعنى بتحديد الأهداف وطرق تحقيقها.¹

- التخطيط الاستراتيجي بأنه: جزء أساسي من الإدارة الإستراتيجية ويعني تطوير أهداف طويلة الأمد ووضع برامج معينة من أجل تحقيق تلك الأهداف في ضوء التغيرات في الأسواق والقدرات للمنظمة.²

- التخطيط الاستراتيجي بأنه: الرؤية والتصور الذي يضعه مجلس إدارة المنظمة عن الوضع التنافسي الذي يطمحون أن يكون عليه ذلك الوضع في المستقبل وتحديد الزمن المستهدف لذلك بحيث يكون ذلك من خلال التخطيط لتوظيف الطاقات المتاحة.³

- هو تطوير نظامي لبرامج الأفعال الغاية منه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيار الفرص الملائمة، لذلك يسهم التخطيط الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لبلوغ الأهداف، وبعد الوظيفة الأساسية للتوزيع الموارد التنظيمية.⁴

¹ أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، مصر الإسكندرية، 2009، ص 33؛

² علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، الطبعة الأولى دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2017، ص 32؛

³ عامر طوقان التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، دار البيروني للنشر والتوزيع، 2018 ص 19؛

⁴ مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، محاضرات الأكاديمية الدولية، الإسكندرية 2004 ص 205؛

- في ضوء ما سبق يمكن أن نقول إن التخطيط الاستراتيجي هو إحدى مراحل الإدارة الاستراتيجية التي تحتم بترجمة الأهداف طويلة المدى إلى برامج وخطط لمدة تبدأ من خمس سنوات فأكثر.¹

02- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في:

- التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام نظم التكنولوجيا للحاق بركب المجتمعات المتقدمة؛
- الانتقال من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة التقدم التقني؛
- وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية فعالية وفائدة، لما لها من آثار ايجابية على النتائج المرجوة؛
- بعد التخطيط الاستراتيجي وظيفة إدارية رئيسية؛
- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية؛
- توفير إطار الترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات؛²
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا؛
- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي؛
- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على الإدارية والتنفيذية؛
- يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين؛
- يساعد المؤسسة على التخفيض الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها؛³
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس الرقابة الأداء وتقييمه؛
- إن التخطيط الاستراتيجي يدعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة؛
- بعد التخطيط الاستراتيجي أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلم على المشاكل التي تواجه المنظمة؛
- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل؛

¹ مدحت محمد أبو النمر المقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز " المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الثانية مصر 2015، ص 85 ص 86؛

² حماني راشدة " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية " شهادة ماستر تخصص الإدارة الإستراتيجية جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 _ 2019 ص 06-07

³ بوزيان جواهر " واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " شهادة الماستر التخصص التسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة

قاصدي مرياح، ورقة 2010/2011 ص 13-14

- يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها¹؛

المطلب الثاني: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي غير مراحل منهجية والمتمثلة فيمايلي:

1- المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط

وفيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي يسير عليها المشروع فأول مرحلة من مراحل هي تحديد الرؤية ثم تحديد الرسالة ولكن اليومي سبقهما مرحلة جديدة، وهي مرحلة التخطيط للتخطيط وهي تتمثل فيمن هم أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي وما هي المواصفات الواجب توافرها في أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي والمهارات المطلوب توافرها هل لديهم قدرة على الإبداع والتصور أم لا؟ وعددهم المناسب.

يرى البعض إضافة مرحلة التخطيط للتخطيط رقم قبل تحديد الرؤية وصياغة الرسالة وذلك لشدة أهمية التخطيط الاستراتيجي².

2- المرحلة الثانية: تحديد صياغة ورسالة المنظمة

تعتبر هذه المرحلة هي البداية الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي لأن رسالة المنظمة هي السبب الأساسي الذي من أجله وجدت المنظمة وهي الطريق الذي تسير فيه للوصول إلى ما تريد وفي هذه المرحلة يجب تحديد رسالة المنظمة بدقة ويجب أن تصاغ بوضوح وأن تكون معبرة بصدق عن فلسفة المنظمة وغاياتها، كما يجب أن تركز الرسالة على تحديد نوعية العملاء الذين تسعى إلى تحقيق رغباتهم. وبعد صياغة رسالة المنظمة يتم تحديد أهدافها، فالأهداف هي ترجمة رسالة المنظمة غير الملموسة ووضعها في شكل ملموس ويراعي عند تحديد الأهداف أن تكون محددة بوضوح ويمكن تنفيذها وأن تكون قابلة للقياس، أيضا يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدم حدوث تعارض بين الأهداف العامة للمنظمة وأهداف أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها العاملون المستفيدون المساهمون

¹ أثر التخطي الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن (2009-2010) ص 06.

² الجير زينب على "التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الطبعة الأولى مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت 2002 ص 27.

الموردون ...) ويراعي في هذه المرحلة وعند تحديد الرسالة والأهداف أن يشارك في صياغتها العاملون في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار مطالب المتعاملين واحتياجاتهم.

3_ المرحلة الثالثة: التحليل السلي

تعتبر هذه المرحلة أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى (قصير - متوسط - طويل المدى) وحيث تتطلب دراسة البيئة الخارجية للمنظمة دراسة شاملة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية وعوامل المنافسة وهذا يساعد المنظمة على معرفة ما يحدث في المحيط الخارجي للمنظمة ومدى تأثيره على أنشطتها وبالتالي تستطيع تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة (البيئة الخارجية التي يمكن أن تواجهها في المستقبل).

والهدف من هذا التحليل هو دراسة حالة المنظمة وأساليب الإدارة المتبعة والأهداف التي تسعى إليها ونوعية العمالة وأساليب التدريب وبالتالي يمكن تحديد نقاط القوة ونقاط ضعف البيئة الداخلية وتعتبر هذه المرحلة مرحلة هامة، لأنه من خلالها يتولد عدد كبير من البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة. أي أنه عند تحليل البيئة يتم دراسة:

1- **البيئة الخارجية:** تتمثل عوامل التهديدات أو الفرص في العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والسياسية، المنتجات والتكنولوجيا العوامل الديموغرافية، الأسواق والمنافسة.

2- **البيئة الداخلية:** يجب أن تتوافق الطلبات المتزايدة من جانب البيئة الخارجية مع الموارد المتاحة لدى الشركة، فهذه الموارد أو ما يطلق عليها جوانب الضعف والقوة تختلف بدرجات متباينة بين الشركات.

ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى مجموعات تشمل ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى مجموعات تشمل:

✓ الإدارة والتنظيم.

✓ التشغيل وعمليات.

✓ التمويل¹

¹Nickols fred, three forms of strategy, Handbook, 2000 home at. net nickels/three froms of strategy.htmwww.state.az/ospb, handbook

4- المرحلة الرابعة:

تقييم البدائل الإستراتيجية في المرحلة السابقة من خلال المسح البيئي يظهر أمام المنظمة عدد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها وبالتالي يجب على المنظمة أن تختار الإستراتيجية التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها، أيضا في هذه المرحلة لابد من تحديد عدد من الاستراتيجيات البديلة يمكن الاستفادة منها في خدمة الإستراتيجية الأصلية في حالة حدوث قصور أو معوقات أثناء التنفيذ. وهناك أكثر من طريقة تستخدم في المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية من أهمها مصفوفة بوطشن وجنرال اليكرت يكو تحليل المنافسة والعوامل المؤثرة ومدخل التحليل موقفي المعروف بمصفوفة SWOT.¹

5- المرحلة الخامسة:

تنفيذ الإستراتيجية في هذه المرحلة يتم تحويل الإستراتيجية المختارة إلى برامج وموازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها ويتم تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف سنوية ويجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن يلم إلماما كافيا بالجوانب المختلفة للإستراتيجية التي يتم تنفيذها وأن يكون لديه القدرة على التصرف في حالة حدوث أي قصور أو معوقات تعوق عملية التنفيذ كما يجب أن يقوم بتأهيل أفراد المنظمة.²

6- المرحلة السادسة:

رقابة الإستراتيجية وتقييمها في هذه المرحلة يتم تقييم الأعمال التي تحققت في المراحل السابقة وتحديد العقبات والمشاكل التي واجهت تنفيذ الإستراتيجية ويتم ذلك من خلال مقارنة الأهداف التي تحققت بالأهداف التي كان من المقرر أن يتم تنفيذها وتحديد الصعوبات التي واجهت المنظمة أثناء التنفيذ ويجب أن تؤخذ كل هذه الأمور في الاعتبار عند تقييم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأخرى ولن يتحقق التقييم الكفء للتخطيط الاستراتيجي إلا بإتباع المنظمة النظام الرقابة الإستراتيجية.³

¹ الحريري رافد " التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص124 .

² رشاد العلوي " دليل المديرين للتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، 1993، ص 9.

³ الدحي زياد دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق،

ثانيا: مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الإستراتيجية في إعدادها وتنفيذها على الإدارة التي تنقدها وهي تحاول أن تجعل من المنظمة كيان متماسكا ومتكاملا تعمل جميع أجزاؤه بطريقة متناقصة لأجل تحقيق الأهداف وعلى هذا الأساس يمكن أن تنظر إلى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبنى على أساسها الخطة الإستراتيجية وهي:

1- **الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:** حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الإستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع إستراتيجية لمنظمة السكري أو الهيئة المعاشات

2- **الاستراتيجيات على مستوى الوحدات:** وتختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات اصغر (وحدات) مثل ذلك الجامعات حيث توضع إستراتيجية لكل من كلياتها وبالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للجامعة¹

3- **الاستراتيجيات الوظيفية:** وتختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة بإستراتيجية الوحدات مثل وضع إستراتيجية قسم الفيزياء وقسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم².

المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

هناك معوقات كثيرة، أبرزها:

- ✓ الخوف من التخطيط (التخطيط يعني التغيير)؛
- ✓ قلة الإيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى بعض القيادات العليا؛
- ✓ ضعف مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المديرين أو العاملين في الإدارة أو القسم؛
- ✓ حاجة خطوات التخطيط الاستراتيجي للممارسة والتدريب؛
- ✓ عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل؛

¹ مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج"، بيت الغشام للنشر والترجمة، قطر 2011، ص 81-82.

² مجيد الكرخي "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي" دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ص 257.

- ✓ عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغيرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغيرات مساس بمصالح سائدة مما يؤدي إلى التضارب في عملية التخطيط وعدم وضوح الأهداف؛
- ✓ عدم وضوح المسؤوليات في مختلف وحدات المؤسسة؛
- ✓ انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وإعمال المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بتطور المؤسسة على المدى الطويل؛
- ✓ تميل الإدارة إلى أن تقبل نظام التفكير أو التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النظام التقليدي؛
- ✓ الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية جهة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية كافة المستويات الإدارية؛
- ✓ نظام الحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالغايات الإستراتيجية المرسومة للأجل الطويل؛
- ✓ وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تحيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم؛
- ✓ عدم توفر نظام معلومات متكامل وديناميكي؛
- ✓ عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط¹.
- ✓ تعقيد البيئة وتغيرها المستمر؛
- ✓ تردد المديرين في وضع أهداف لهم ولوحدتهم التنظيمية؛
- ✓ صعوبة إعداد الخطة الإستراتيجية؛
- ✓ ضرورة الاعتماد على الدراسات والأبحاث؛
- ✓ التكلفة والوقت الكبير؛
- ✓ تدني كفاءة الإدارة العليا وعدم اهتمام كبار المسؤولين بالخطة الإستراتيجية؛
- ✓ نظام إداري قائم على التحويل من القمة إلى أسفل في كل الأمور، دون إتاحة الفرص للمشاركين في التنفيذ على استخدام صلاحيتهم أو صلاحياتهم أو مواهبهم؛
- ✓ إستراتيجيات غير واضحة وتتعارض مع الأولويات في المؤسسة والخطة الإستراتيجية مهمة وغير مفصلة؛

¹ رمضان مصطفى عبد الرازق " التخطيط الاستراتيجي استشاري الأرشفة الالكترونية جامعة الإسكندرية، 2012 ص 2.

- ✓ تنسيق رديء بين حدود المسؤولية؛
- ✓ الجهل بالإستراتيجية أو العمليات الإستراتيجية؛
- ✓ عدم وجود التزام بالخطة الإستراتيجية؛
- ✓ سوء نقل وتوصيل الخطة الإستراتيجية من المخطط إلى المنفذ؛
- ✓ غياب الحوافز لمنفذي الخطة الإستراتيجية مع غياب آليات محاسبتهم؛
- ✓ عجز المنفذين عن الوصل بين الخطة الإستراتيجية وما يقومون به من مهام.¹

المبحث الثاني: الأداء المالي _ خلفية نظرية

يُعد الأداء المالي أحد المفاهيم المحورية في علم الإدارة المالية، حيث يمثل الأداة الرئيسة لتقييم كفاءة المؤسسات في استخدام مواردها المالية، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف الاقتصادية المخططة. ويكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة الحادة، إذ يُعتمد عليه بشكل واسع من قبل مختلف الأطراف ذات العلاقة، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية أو الإدارية أو الرقابية.

ويُنظر إلى الأداء المالي باعتباره مرآة تعكس الوضع الاقتصادي للمؤسسة، ومدى نجاحها في تحقيق العوائد المرجوة، وهو ما يتم التعبير عنه من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير الكمية التي تعكس واقع المؤسسة المالي في فترات زمنية محددة. ويُستخدم هذا الأداء كوسيلة لفهم الواقع المالي وتحديد نقاط القوة والضعف، إضافةً إلى كونه أداة للتنبؤ بالتطورات المستقبلية وتوجيه السياسات والاستراتيجيات المالية للمؤسسة.

وتحقيقاً لهذا الغرض، يتناول هذا المبحث في مطلبه الأول مفهوم الأداء المالي وتعريفه، مع التركيز على طبيعته وأهميته ووظائفه المختلفة، ثم يُعالج في المطلب الثاني الأبعاد الأساسية لهذا الأداء، كما تم تناولها في الأدبيات المالية، لاسيما تلك المرتبطة بتحليل القوائم المالية، مثل الربحية والسيولة والملاءة المالية وكفاءة النشاط وغيرها من المؤشرات التي تُمكن من بناء تصور شامل عن الوضع المالي للمؤسسة وفعاليتها التشغيلية.

¹ احمد عبد الغني حسن هلال مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي " دار الكتب مصر الجديدة سنة 2007/2008 ، ص 58.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأبعاده

أولاً: الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشيكات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم¹.

ومما سبق الأداء المالي هو:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها؛
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل؛
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة؛
- تعبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية المستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية²؛

ثانياً _ الأبعاد:

يُعد الأداء المالي أحد المؤشرات الجوهرية التي تعكس كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها المالية، وقدرة على تحقيق أهدافها الاقتصادية. من كتابه إلى تحليل الأداء المالي من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية، التي تمثل في جوهرها

¹ طاهر منصور، حسين شحادة، "إستراتيجية التنوع والأداء المالي" دراسة ميدانية في منشأة عراقية، مجلة دراسات العلوم الإدارية المجلد 30، ص 296.

² السعيد فرحات جمعة، "الاداء المالي لمنظمات الاعمال"، الطبعة الأولى، دار المريح للنشر، الرياض، 2002، ص 37.

الأبعاد الأساسية لهذا الأداء. وقد تم عرض هذه الأبعاد ضمن إطار تحليل القوائم المالية، لما لها من أهمية في تشخيص الوضع المالي العام للمؤسسة.

وتتمثل أبرز هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد الأول:** الربحية، ويعكس قدرة المؤسسة على تحقيق صافي ربح من أنشطتها التشغيلية، ويتم قياسه عبر مؤشرات مثل: هامش الربح الإجمالي، هامش الربح التشغيلي، والعائد على حقوق الملكية.

- **البعد الثاني:** السيولة، ويُقصد به قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل، ومن أبرز مؤشرات النسبة الجارية والنسبة السريعة.

- **البعد الثالث:** المديونية، ويقاس مدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل الخارجية، ويُقاس عبر مؤشرات مثل: نسبة الديون إلى حقوق الملكية ونسبة الديون إلى إجمالي الأصول.

- **البعد الرابع:** كفاءة النشاط أو التشغيل، ويشير إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بأقصى فعالية لتحقيق المبيعات، ومن أهم مؤشرات: معدل دوران الأصول ومعدل دوران المخزون.

تشير هذه الأبعاد مجتمعة إلى مدى الاستقرار المالي والفعالية التشغيلية للمؤسسة، كما تُستخدم كأساس لاتخاذ القرارات المالية والإستراتيجية داخل المؤسسة.¹

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء المالي

هناك عدد من المؤشرات التي تستخدم في قياس الأداء المالي، وهي على النحو التالي:

أولاً: نسب الربحية

حظيت العلاقة بين الأرباح وأسعار الأسهم على اهتمام متزايد وكبير من قبل الباحثين والدارسين في مجال التمويل، وتعرف الربحية على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة الشركة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسن أداء الشركة المالي، ويؤكد مدى قدرة الشركة على مواكبة النمو والتطور العالمي، إن من أكثر

¹ محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الفصل الثاني، من ص. 59 إلى ص 68.

الموضوعات التحليلية التي يهتم بها الأداء المالي في الشركات هي الربحية فتحقيقها تعني التحسن في الأداء المالي وتعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التي اتخذها إدارة الشركات.

وإن من أهداف الشركات المهمة ترتيب وتنظيم استخدامات الأموال بطريقة تمكن المالكين من الحصول على عائد مناسب على أموالهم لا يقل عن الأرباح التي تحققها المشاريع المماثلة من خلال خطوتين:

(1) ترتيب مصادر الأموال بشكل يمكن الشركة من الحصول على حاجتها دون التعرض إلى مخاطر بالغة؛

(2) استثمار الأموال التي يحصل عليها في الأصول بطريقة تمكن الشركة من تحقيق عائد ملائم.

أهمية تحقيق الربحية:

إن تحقيق ربح ملائم أمر مهم جدا للمحافظة على القيمة السوقية لحملة أسهم هذه الشركة أو زيادتها، حيث يميل المستثمر إلى التخلص من أسهم الشركات التي لا تحقق أرباحا مقارنة بالشركات المماثلة والتي تعمل في نفس القطاع ونفس الظروف ومنه تنخفض قيمة أسهم الشركة في السوق المالية فتكون الشركة قد فشلت في تحقيق هدف الربحية. حيث إن الزيادة بنسب الربحية يمكن أن يكون له أثر إيجابي على أسعار الأسهم فالزيادة المتوقعة بنسب الربحية تزيد من التفاؤل بشأن المستقبل مما يزيد من حركة التعامل مع الأسهم، وبالتالي ارتفاع أسعارها وزيادة عوائدها، أي أن تحقيق الشركة للربح المناسب يساعد على الحفاظ على أسعار أسهم هذه الشركة في الأسواق المالية وبالتالي تعظيم القيمة السوقية، وقد أشارت الكثير من الدراسات على أن العلاقة بين العوائد والأرباح علاقة طردية فلو فرضنا أن إحدى الشركات لم تستطع تحقيق أرباح لعدة سنوات متتالية أو أنها حققت أرباح تقل في مستواها عن مستوى الأرباح الذي تحققه الشركات الأخرى المماثلة والتي تعمل في نفس الصناعة وفي ظل نفس الظروف والمخاطر أي أنها حققت ربح غير ملائم، فأن حملة الأسهم لمثل هذه الشركات يميلون إلى التخلص من هذه الأسهم عن طريق بها ليستثمروا أموالهم في مشاريع تدر عليهم ربحا ملائما، فعندما يعرض هؤلاء أسهمهم للبيع يزيد العرض على الطلب فتتخفض قيمة الأسهم في السوق لذلك من المهم جدا أن تحقق الشركة ربحا ملائما لتحافظ على أسعار أسهمها وقيمتها السوقية ومن هنا برزت الحاجة إلى الاهتمام بقائمة الدخل لعدم قدرة قائمة المركز المالي على تلبية احتياجات المستثمرين بشكل يحقق لهم الأمان في اتخاذ القرارات الصحيحة ونظرا لحاجة هؤلاء المستفيدين إلى معلومات عن الأرباح التي يحققها المشروع في الفترة الحالية والمستقبلية، لذا كان الاهتمام بقائمة الدخل ملاذا معقولا

بعد تعرض عدد كبير من الشركات ذات المركز المالي الضخم إلى الإفلاس، وتستخدم نسب الربحية في تقييم القوة الإرادية الأساسية للشركات والعوائد المحققة لملاكه.

هنالك مقاييس متعددة ومختلفة لقياس نسب الربحية، حيث من أشهر النسب المستخدمة معدل العائد على الاستثمار الذي يقيس قدرة الشركة على استثمار الأصول التي تمتلكها من معدات ومبان وأراض ومخزون وتعبر هذه النسبة عن ربحية الدينار الواحد المستثمر داخل الشركة وتحسن هذه النسبة تعكس كفاءة السياسات والإجراءات والقرارات التشغيلية التي اتخذتها إدارة الشركات والنسبة الأخرى نسبة هامش صافي الربح التي تبين قدرة الشركة على تحقيق ربح من المبيعات وتوضح مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات، أما النسبة المستخدمة في الدراسة هي العائد على الأموال المستثمرة التي تعبر عن ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل ملاك الشركة وكلما زادت هذه النسبة كلما عبرت عن كفاءة إدارة الشركة في استغلال أموال الملاك لتحقيق عائد مرض لهم، وهذه النسبة من أهم النسب المالية في أسواق الأوراق المالية لأنها تعكس ربحية السهم الواحد وإن ارتفاع ربحية السهم الواحد يساهم في تعظيم القيمة السوقية للسهم في السوق.

ثانياً: نسب السيولة

هي النسب التي تقيس مدى قدرة الشركة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل عند استحقاقها باستخدام أصولها السائلة والشبه سائلة الأصول المتداولة دون تحقيق خسائر، أي السهولة والسرعة في التحويل إلى نقد جاهز دون خسائر. وإن الشركة الأكثر سيولة هي الأكثر جاذبية من حيث قدرتها على الوفاء بالالتزامات والتي تشكل أرضية صلبة ضد أي خلل أو تخلف عن الوفاء بالدين، والشركة ذات الآمال العريضة التي تفشل في تحقيق السيولة قد تواجه خطر الإفلاس في حال عدم تمكنها من تسديد الالتزامات قصيرة الأجل.

لذلك تلجأ الشركات إلى الاهتمام بنسب السيولة التي تساعد الشركات على تجنب خطر الوقوع في العسر المالي والاستعداد لدفع الالتزامات عند مواعيد استحقاقها حيث إن نسب السيولة تعتبر مؤشراً جيداً للحكم على مقدرة الشركات على المدى الطويل.

وتنبع أهمية السيولة بأن السيولة تمثل أهمية خاصة لكل من الإدارة الداخلية وكذلك للأطراف الخارجية مثل المقرضين وحملة الأسهم، أي أن هناك كثير من الشركات الراجعة إلا أنها تعاني من مشاكل في السيولة بحيث أن هذه الشركات لا تستطيع الوفاء بالتزاماتها كاملة في مواعيد استحقاقها، وإن استمرار مثل هذه المشاكل يمكن أن يؤدي

إلى اختفاء هذه الشركات من دنيا الأعمال، لذا فإن الهدف الرئيسي للسيولة هو دور المدافع عن تأمين بقاء واستمرار الشركات في الأجل الطويل خصوصاً في الأسواق المالية.

حيث إن الزيادة بنسب السيولة له أثر إيجابي على أسعار الأسهم، فالزيادة بنسب السيولة تزيد من التفاؤل بشأن المستقبل مما يزيد من حركة التعامل مع الأسهم، وبالتالي ارتفاع أسعارها وزيادة عوائدها، وقد أشارت بعض الدراسات إلى سلوك العوائد وعلاقته بالسيولة أي أن العلاقة بين السيولة والعائد علاقة طردية

هنالك مقاييس متعددة ومختلفة لقياس نسب السيولة، حيث من أشهر النسب المستخدمة نسبة التداول وهي النسبة المستخدمة في الدراسة والتي تعبر عن عدد المرات التي تغطي فيها الأصول المتداولة للخصوم المتداولة، وتشير زيادة هذه النسبة إلى مقدرة الشركات على سداد التزاماته، أما إذا كانت الأصول المتداولة أقل بكثير من الخصوم المتداولة فإن هذا يبين أن هذه الشركة ستواجه مشاكل في سداد التزاماتها وهذه النسبة مثل النسب الأخرى ليست ذات دلالة للمستفيد منها على مستوى المشروع وإنما تؤخذ مقارنة مع المشاريع المماثلة في حجم النشاط.

ثالثاً: نسب النشاط:

هي النسب التي تقيس مدى كفاءة الشركة في استخدام مواردها، وتستخدم التقييم مدى نجاح إدارة الشركة في إدارة الموجودات والمطلوبات وقدرتها على الاستخدام الأمثل، وهي مقياس مهم لمدى كفاءة الشركة في استخدام المصادر المالية المتاحة وتدرس هذه النسب معدلات دوران الذمم والمخزون والموجودات التي توضح سياسات الشركات في استرداد الديون وسياستها في التخزين وإدارة الموجودات، وينصب الاهتمام هنا حول كيفية استخدام الشركات لموجوداتها الثابتة والمتداولة بكفاءة لتعظيم المبيعات، والأرباح، حيث من وجهة نظر مالية بحتة إن السبب الوحيد للاستثمار في الأصول هو تعظيم قيمة الأعمال، وتؤثر نسب النشاط على العوائد، أي أن زيادة معدلات الدوران لهذه النسب يزيد من الأموال المتاحة للشركة وبالتالي زيادة الاستثمارات والفرص الاستثمارية مما ينعكس إيجابياً على أسعار الأسهم بالارتفاع.

حيث إن زيادة نسب النشاط قد تؤدي إلى زيادة أسعار الأسهم أو انخفاض أسعار الأسهم، حيث إن زيادة نسب النشاط تؤدي إلى ارتفاع الإنفاق الاستثماري مما يؤدي إلى زيادة الطلب على الأسهم وارتفاع أسعارها السوقية وارتفاع عوائدها، بمعنى آخر إن الزيادة بنسب النشاط تؤدي إلى زيادة الأرباح مما ينعكس إيجابياً على أسعار الأسهم والعائد (علاقة طردية).

هذه النسب تهتم ببيان مدى استخدام إدارة المشروع للموارد المتاحة لها والرقابة عليها ومن أهم النسب المستخدمة معدل دوران حقوق الملكية حيث زيادة هذا المعدل تعني الزيادة في المتاجرة عن الحد الأمثل الذي يتحمله الهيكل الإنتاجي للشركة، أما النقص في هذا المعدل فيعني النقص عن الحد الأمثل الذي يعرض الشركة إلى مخاطر الفشل المالي، ويمكن تحديد الحجم الأمثل على أساس المتوسط العام للصناعة.

رابعاً: نسب الرافعة المالية:

هي النسب التي تقيس مدى اعتماد الشركات في التمويل على مصادر خارجية وتهتم إدارة الشركات في معرفة أثر المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات، حيث ينصب الاهتمام هنا حول تعزيز نظرة الدائنين إلى حقوق الملكية أو إلى الأموال التي يوفرها الملاك من أنها توفر لهم حد الأمان لتسديد ما بذمة الشركة عند الاستحقاق. وإن نسب المديونية تتحكم بها رغبتان متعارضتان رغبة الملاك الذين يفضلون زيادة اعتماد الإدارة على مصادر التمويل المقترضة أملاً في زيادة أرباح حق الملكية ورغبة المقرضين الذين يفضلون نسبة إقراض أقل خوفاً من تعرض الشركات إلى احتمالية عدم تسديد هذه القروض.

ويمكن تقسيم الرفع المالي إلى نوعين رفع مالي مرغوب به وآخر غير مرغوب به ويكون الرفع المالي مرغوباً به عندما تحقق الشركة من استعمال أموال الغير عوائد أو أرباح تفوق تكاليف الحصول عليها، أي أن هناك نقطة توازن بين أموال الملكية وأموال الغير أموال الاقتراض أو الأموال التي يمكن الحصول عليها عن طريق بيع أسهم ممتازة، فإذا كانت الأرباح قبل الضرائب والفوائد أكبر من مستوى التوازن يكون هذا النوع من الرفع المالي من المرغوب به، والعكس صحيح إذا كانت الأرباح قبل الضرائب والفوائد أقل من مستوى التوازن يكون الرفع المالي من النوع الغير مرغوب به، وهنا على الشركات عدم استعمال الرفع المالي لأن استعماله سيؤدي إلى تقليل الأرباح أو قلب الأرباح إلى خسائر والاستخدام الزائد للدين في التمويل من شأنه أيضاً أن يزيد المخاطرة المالية للشركة وبالتالي يؤثر سلباً على سعر السهم في السوق.

حيث إن زيادة نسب المديونية قد تؤدي إلى زيادة أسعار الأسهم أو انخفاض أسعار الأسهم، أي أن الشركة إذا حققت أرباح تفوق كلفة المديونية ممثلة بالفوائد فإن العائد على حقوق الملكية ربحية السهم الواحد سوف تزداد، والعكس صحيح في عدم تحقق الربح، أي أن زيادة نسبة الدين الخارجي لدى الشركة يؤدي إلى ميل الشركة إلى الاعتماد على الأرباح المتحققة مما يخفض من مقدار التوزيعات النقدية، نتيجة لصعوبة حصول الشركة على

التمويل من الخارج مما يؤدي إلى انخفاض أسعار السهم ، ويستند المبرر العلمي في فحص أثر نسبة المديونية على عوائد الأسهم هو أن المستثمرون يرون نسبة المديونية العالية للشركات مؤشرا على نوعية ومقدرة الشركة على توليد التدفقات النقدية، وبالتالي فإنهم يفسرون لجوء الشركة إلى إصدار أسهم جديدة لتمويل احتياجاتها من الأموال بضعف قدرتها على الاقتراض ومحدوديتها في توليد التدفقات اللازمة بالوفاء بذلك، لذا فإن ردود فعلهم الأولية تجاه الإصدار الجديد للأسهم تكون سلبية على القيمة السوقية للأسهم الشركة المصدرة. كما وزيادة رأس المال لا يعني انخفاض الرافعة المالية ومن ثم حرمان الشركة من الوفر الضريبي الذي ينعكس أثره إيجابيا على معدل العائد من حقوق الملكية، مما يساعد على تعظيم ثروة المالكين، وأيضاً يعطي مؤشرا سلبيا على ان إدارة الشركة غير متأكدة من التدفقات النقدية المستقبلية التي يمكنها من الالتزام بعبء الدين لذلك من الطبيعي ان تكون ردود فعل المتعاملين في السوق هي محاولة تخفيض أسعار الأسهم المتداولة ، ومن أهم نسب الرافعة المالية نسبي الاقتراض والاقتراض إلى حقوق المساهمين حيث أن النسب المستخدمة في الدراسة لقياس الرافعة المالية هي نسبة الاقتراض التي تبين مدى استخدام الشركة المساهمة للديون في تمويل الاستثمارات، وقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل، وتوضح هذه النسبة مدى إمكانية تغطية إجمالي الالتزامات باستخدام إجمالي الأصول وكلما انخفضت هذه النسبة كان ذلك أفضل من وجهة نظر المستثمرين الخارجيين والمقرضين.

خامساً: نسب خاصة بتوزيع الأرباح

هي النسب التي تبين سياسة الشركات بتوزيع الأرباح وفرص نمو هذه الأرباح في المستقبل، أي أن هذه النسب تقيس ما يحققه السهم من أرباح وتستعمل هذه النسب على نطاق السوق ككل لقياس ربحية الاستثمار في الأسهم كما وتقيس هذه النسب نصيب السهم من الأرباح، وتمثل نسبة ما يستلمه المستثمر من أرباح موزعة لكل سهم من أسهم محفظته، وبذلك يمثل نسبة التدفقات النقدية التي يحصل عليها المستثمر من استثماراته. وتعتبر التوزيعات من أهم مصادر التمويل المناسبة والمفضلة للشركات عن غيرها من المصادر والسبب في ذلك هو أن التوزيعات من أسهل مصادر التمويل المتاحة للشركة وتمثل مصدر تمويل جاهز للشركة بالإضافة إلى ذلك ان التوزيعات لا يترتب عليها التزامات مثل القروض ولا يترتب عليها نفقات تتعلق بالإصدار مثل الأسهم الجديدة حيث أن المستثمرون ينظرون لأي تغيرات في سياسة التوزيع كإشارة لتوقع الربح التوزيع الأعلى سوف يعطي إشارة للمستثمرين بأن تنبؤ الشركة للأرباح المستقبلية يكون إيجابيا، بمعنى آخر لو كان المستثمرون يتوقعون من شركة ما أنها سوف توزع نسبة منخفضة من توزيعات الأرباح، بينما قامت الشركة بالفعل بتوزيع نسبة أعلى فإن سعر

السهم سوف يرتفع والعكس صحيح في أنه لو توقع المستثمرون نسبة مرتفعة من التوزيعات بينما قامت الشركة بتوزيع نسبة أقل فإن سعر السهم سوف ينخفض في سوق المال .

أي إن العلاقة بين عوائد السهم والتوزيعات علاقة طردية، ومن الجدير بالذكر أن سعر السهم في السوق المالي يتحدد وفقاً للتدفقات النقدية المستقبلية وعوائد الأسهم التي تبني على تلك التدفقات، ويفسر ذلك كإشارة إلى حملة الأسهم والمستثمرون حول الأرباح المستقبلية للشركة، فإن ارتفاع دفع توزيعات الأرباح ينظر لها بصورة إيجابية، وتكشف معلومات إيجابية حول الأرباح المستقبلية للشركة ويزيد سعر السهم والعكس صحيح.

وهذه النسب تستخدم محلياً للأسهم في أداء مهامهم عند تقييم أداء الشركات، كما وتخدم المستثمرين الحاليين والمحتملين الذين يتعاملون بأسواق المال في التعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم، حيث إن زيادة نسب التوزيعات يؤدي إلى زيادة الطلب على أسهم الشركات مما يؤدي إلى زيادة أسعار الأسهم وزيادة العوائد.

ومن أهم النسب المدرجة تحت نسب التوزيعات معدل الربح الموزع للسهم ونسبة التوزيع التي ستستخدم في هذه الدراسة التي توضح سياسة الشركة في توزيع الأرباح، حيث إن هذه النسبة تساعد المستثمر في تقييم أداء الشركة واتخاذ القرار المناسب للاستثمار، أي أن نظرية سياسة توزيع الأرباح لها أثرها على الأسهم وخصوصاً تأثيرها على القيمة السوقية للأسهم ، حيث أن بعض المستثمرون يفضلون نسبة أعلى من التوزيعات في حين لا يحتاج الآخرون إلى توزيعات الأرباح ويفضلون احتجازها وإعادة استثمارها في الشركة ذاتها، فلو انتهجت الشركة سياسة احتجاز الجزء الأعظم من الأرباح فإن المستثمرون الذين يفضلون توزيع الجزء الأعظم سوف يتوجهون إلى بيع أسهمهم من جهة، ومن جهة أخرى فإن انتهاء الشركة لسياسة توزيع نسبة عالية من الأرباح سيؤدي ببعض المساهمين إلى استلام دخول لا يرغبون بها إلى جانب اضطرابهم للقيام بعملية إعادة الاستثمار لهذه الأموال، أي أن المساهمين الراغبين في توزيعات الأرباح العالية سوف يشترون أسهماً في الشركات من هذا النوع في حين يشتري المساهمون ممن يفضلون الاحتجاز العالي للأرباح أسهماً في الشركات من النوع الثاني، وتؤثر الحالتان السابقتان في ارتفاع أو انخفاض أسعار الأسهم للشركة.

سادساً: حجم الشركة

يرتبط حجم الشركات بالعديد من المواضيع المالية والاقتصادية والإدارية والمحاسبية ولهذا يعتبر على درجة عالية من الأهمية إلا أنه لا يوجد هنالك مقياس متفق عليه لتمثيل حجم الشركة. حيث أن مقاييس الحجم المختلفة

والمستخدمة في الدراسات قد لا تكون بديلة لبعضها ومن الممكن ان كل مقياس يعبر عن طاقات الشركة بشكل مختلف وان اختلاف كل منها سواء بالزيادة أو النقصان سيؤثر على أداء الشركة بشكل مستقل، ان أكثر المقاييس شيوعا لحجم الشركات وأكثرها استخداما إجمالي الأصول وحقوق الملكية وعدد المساهمين وعدد العاملين وصافي المبيعات وفي هذه الدراسة سيتم أخذ مقياس واحد للحجم وهو إجمالي الأصول.

إجمالي الأصول: يعتبر إجمالي الأصول أحد المقاييس الأساسية لحجم الشركات وهو عبارة عن الموارد الاقتصادية المملوكة من قبل الشركة التي من المتوقع الاستفادة منها في العمليات المستقبلية، وهي تشكل مجموع أحد جانبي الميزانية بالكامل، وتنقسم إلى قسمين الأول أصول مادية ملموسة والأخرى غير ملموسة.¹

المطلب الثالث: أنواع الأداء المالي في المنظمة

1 الأداء المالي:

هناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدد وعرف الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات الإيرادات الموجودات المطلوبة، وصافي الثروة، مما سبق فإن الأداء المالي:

- ✓ أداة لتحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها؛
- ✓ أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي تظهر في الشركة في لحظة معينة؛
- ✓ أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها؛
- ✓ أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.

تعتبر المنظمات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية المستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيمة عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

¹ محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان 2009 ص 59 إلى 72.

جدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات¹

2 -الأداء التسويقي: هناك عدة تعاريف للأداء التسويقي منها:

الأداء التسويقي هو مستوى تحقيق الشركة لأهدافها الموضوعة في اللحظة التسويقية. يرى Ambler & Kokkinaki أن الأداء التسويقي هو درجة نجاح الشركة بتحقيق بواسطة المنتجات التي تقدمها الشركة.

يرى " Ambler " أن الأداء التسويقي هو درجة نجاح الشركة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية.

الأداء التسويقي مصطلح يستخدم من قبل المتخصصين في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على المواءمة بين مخرجات أنشطة وإستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة والاستراتيجيات وقياس الأداء التسويقي».

أهمية الأداء التسويقي:

نظرا لتعاظم أهمية العملية التسويقية في العالم اليوم ومدى الحاجة إلى أداء تسويقي قوي وفعال وفي ظل تقدم تكنولوجيا مذهل ومتطور ومستمر ومدى ما تواجهه من تحديات ومشكلات فرضها عليها الواقع نتيجة تطور هذه التكنولوجيا وانفتاح أسواق وإتمام منظمات أعمال أصبح العالم يعتمد التحسن و التطوير الأمثل أسلوب المواجهة التحديات وكسب الفرص المتاحة أمامه، لذا مواكبة هذا التطور المتسارع بتحسين وتطوير الأداء التسويقي في هذا لا يتم إلا عن طريق التنظيم والتدريب المستمر لرجال التسويق ووجود حدود دنيا من المعارف والمهارات تتيح لهم مواجهة هذه التحديات والحصول على الفرص المتاحة وخلقها نتيجة التنظيم والتدريب²

¹ هياج عبد الرحمان، اثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010-2011 ص 09.

² محاط أميرة أثر البقطة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات جامعة محمد خيضر بسكرة

3_ الأداء الإستراتيجي

يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه يمثل الأداء الذي يفرض على المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها من خلال قدرة التكيف والاستجابة والمتابعة للمتغيرات البيئية».

إن تخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية، يعتمد على أدائها الإستراتيجي الناجح من خلال قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، لذا يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه يمثل الأداء الذي يفرض على المنظمة أن تربط حاضرها بمستقبلها من خلال قدرة التكيف والاستجابة والمتابعة للمتغيرات البيئية¹

4_ الأداء التنافسي: لقد أشارت الكثير من الدراسات إلى ماهية الأداء التنافسي أو مفهومه كمتغير تنافسي مهم وكمقياس للميزة التنافسية. يعرف Simon الأداء التنافسي هو قدرة الشركة على استخدام مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وقد تم تحديد مجالات تقويم الأداء على النحو التالي:

أ. الحصة السوقية: وهي تشير إلى نسبة الأعمال والمبيعات للشركة على حجم الأعمال والمبيعات في السوق بحيث تتم مقارنة نسبة تلك الشركة بالشركات الكبيرة والمتميزة.

ب الربح: وهو من أهم المؤشرات التي تقيس الأداء التنافسي للشركة وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار ويتم احتسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات.

ت الإنتاجية: وهي من أدق مقاييس أداء الشركات وهو مؤشر يمثل في العلاقة ما بين مدخلات الشركة ومخرجاتها وهي تعبر على الاستخدام الأمثل للموارد (الإنتاج).²

ث الأداء التنظيمي: إن التعرف على الأداء التنظيمي يساعد الباحثين وإدارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع

¹ حاكم أحسوني مكرودمالي "دور المعرفة في استثمار رأس المال البشري" كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الواحد والعشرون السنة السابعة. ص 101

² عبد الحليم عبد الله النسورة "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين

اللاذقية سوريا، 2009، ص 46

الأهداف وبناء الإستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف، كما أنه يساعد على تحديد مستوى وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ تلك الأهداف.¹

المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالجوانب المالية في المؤسسة

في ظل التحديات الاقتصادية والمالية المتزايدة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، بات من الضروري الانتقال من أساليب الإدارة التقليدية إلى ممارسات أكثر شمولاً وفعالية، يأتي في مقدمتها التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد الأدوات الحيوية التي تُسهم في توجيه الأنشطة التنظيمية نحو تحقيق الأداء الأمثل. إذ لم يعد كافيًا أن تستند المؤسسة إلى قدراتها التشغيلية الآنية فقط، بل أصبح لزامًا عليها أن تبني رؤية إستراتيجية بعيدة المدى، تسهم في استشراف المستقبل، وتحقيق التوازن بين الموارد والإمكانات المتاحة من جهة، والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من جهة أخرى.

وفي هذا السياق، يُعدّ التخطيط الاستراتيجي آلية محورية في تحسين الأداء المالي، كونه يمكن المؤسسة من تحديد أهدافها بوضوح، ورسم السياسات والبرامج الكفيلة بتحقيقها، مع الحرص على التخصيص الأمثل للموارد وتقليل الهدر، وهو ما ينعكس إيجابًا على الإيرادات، والتحكم في التكاليف، وترشيد القرارات الاستثمارية.

وعليه، يسعى هذا المبحث إلى استكشاف العلاقة الجوهرية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، من خلال إبراز الأدوار المتعددة التي يلعبها في ضبط التكاليف، تحسين الإيرادات، واتخاذ قرارات مالية رشيدة تضمن استدامة المؤسسة وتنافسيتها في سوق دائم التغير.

المطلب الأول: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الحرص والبقاء في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية وهناك محاولات عديدة ومداخل كثيرة لتحسين الأداء المالي وجميعها تهدف إلى تحقيق نوع من الحماية للمنظمة من الأمواج التي تعصف بما و من أهم هذه المحاولات مدخل التخطيط الاستراتيجي و مدخل الإدارة الإستراتيجية ومهما تعددت المداخل وتنوعت يصبح الهدف الأساسي المؤسسة الاقتصادية هو الاستمرارية

¹ عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد الخامس والستون، 2007، ص 159 إلى 160.

ولا يتم ذلك إلا عن طريق تحسين أداء المالي للمؤسسة بطريقة منظمة ومخططة ومستمرة وتبين لنا ان التخطيط الاستراتيجي له آثار على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال خطوات التالية:

1. مرحلة تحديد أهداف المؤسسة ومقياس الأداء المالي؛
2. تحديد المستوى الحالي ومستوى الأداء المالي المستهدف؛
3. على ضوء المؤشرات التي يتم تحديدها يتم تحديد المستوى الحالي للأداء المالي ثم وضع البيانات المتاحة ثم وضع تصور لما يستهدف الفترة الزمنية القصيرة والطويلة على ضوء الفرق بين الحال والمخطط يتم تحديد فجوة الأداء المالي المطلوب اجتيازها لكل مؤشر من المؤشرات.

المراجعة والتقييم وإعادة النظر في تقييم الأداء المالي تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي مرحلة التصحيح والمواجهة بحيث أن تكون هذه العملية مستمرة.

يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي بكل مراحله يساهم بقوة في تحقيق أداء مالي مميز للمؤسسة من خلال المراقبة الدائمة والمستمرة لمدى تحقيق الأهداف التخطيطية الاستراتيجية والقيام بالتغذية العكسية والتي هي استفادة من الأخطاء للتقليل من فجوات الأداء المالي مستقبلاً¹

المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ قرارات مالية رشيدة

إن إدماج التخطيط الاستراتيجي داخل إطار الإدارة المالية ليس رفاهية بل ضرورة حتمية لضمان توجيه الأموال بأفضل صورة، وتقليل المخاطر، وتحقيق النمو المستدام. وعليه، يُمثل التخطيط الاستراتيجي الأداة الأهم التي بواسطتها يمكن للمؤسسات السير بخطى ثابتة نحو تحقيق أهدافها المالية.

يُعَدّ التخطيط الاستراتيجي الركيزة الأساس لأي عملية اتخاذ قرار مالي رشيد، لما له من أثر واضح في توجيه الموارد وضبط المخاطر وضمان استدامة الأداء. فيما يلي استعراضٌ مُفصّلٌ مدعّم بالأطر الأكاديمية:

- 1- محاذاة القرارات مع الرؤية والأهداف: قبل تخصيص أي موارد أو الانخراط في استثمارات جديدة، لا بُدّ من التحقق من اتساق كل قرار مالي مع الرؤية العامة للمؤسسة وأهدافها المرسومة (سواءً كانت زيادة الحصة السوقية،

¹ الزعودي مجّد السابع مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية " مذكرة التخرج ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورقة

أو تحسين الربحية، أو الدخول في أسواق جديدة). يُمكن اعتبار الخطة الإستراتيجية خارطة طريق تُرسمُ فيها تلك الأهداف بشكلٍ زمنيٍّ واضحٍ، ما يسهّل متابعة مدى التقدم وتصحيح المسار عند الانحراف.

2- تخصيص الموارد وتحديد أولويات الإنفاق:

عبر تحليل الوضع الراهن (SWOT Analysis) وتقدير الاحتياجات المستقبلية، يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد المشروعات أو الأنشطة ذات الأولوية الأعلى من حيث العائد على الاستثمار. هذا يساهم في تجنب الإفراط في الإنفاق على مبادرات منخفضة الأثر، ويُحسن من كفاءة استخدام رأس المال والاحتياطي النقدي.

3- إدارة وتخفيف المخاطر المالية:

يتضمن التخطيط الاستراتيجي إجراء استشراف للبيئة الخارجية (كالظروف الاقتصادية، والتقلبات التشريعية) والداخلية (كهيكل التكاليف والسيولة المتاحة)، مما يمكّن الجهات المالية من بناء سياسات احترازية—كالتحوط أو إنشاء صناديق طوارئ—للتعامل مع الأزمات المحتملة وتقليل الخسائر.

4- دعم اتخاذ القرارات الاستثمارية:

يعتمد التخطيط الفعال على بيانات تحليلية وإحصائية (مثل تحليل التدفقات النقدية المخصومة DCF، وتحليل الحساسية Sensitivity Analysis) لتقييم مدى جدوى المشروعات الجديدة أو التوسعات. بهذا الشكل، تكون قرارات الإقراض أو ضجّ الأموال في الشراكات مبنية على تقديرات موضوعية للعائد والمخاطر.

5- الرقابة المالية وقياس الأداء:

بتحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) مالية—كالعائد على الاستثمار (ROI)، ونسبة السيولة الجارية، وهوامش الربحية—يُصبح بالإمكان رصد النتائج الفعلية مقارنةً بالمستهدف، مع إجراء مراجعات دورية تتيح تصحيح الانحرافات بأسرع ما يمكن.

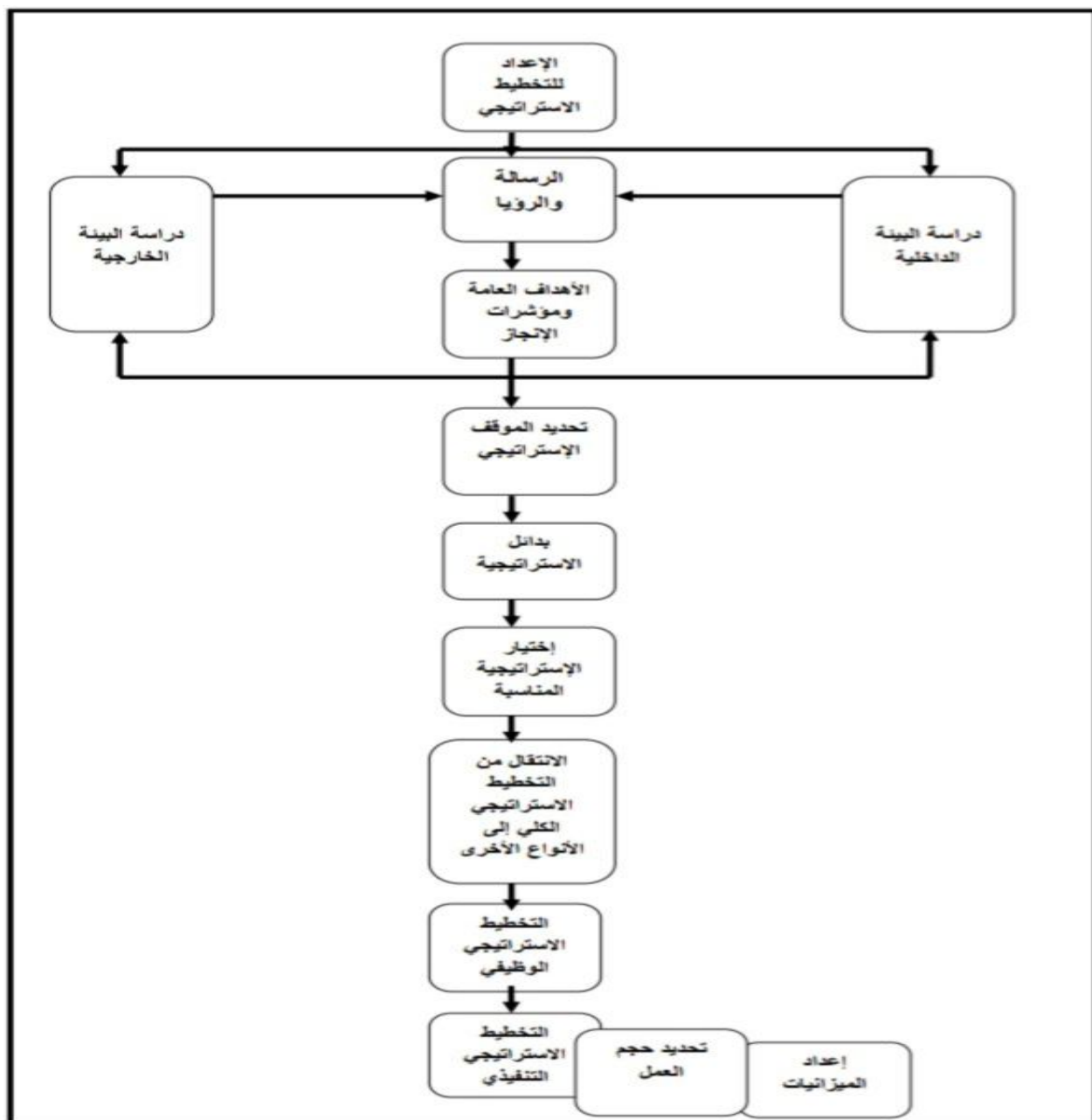
6- ضمان الاستدامة المالية: من خلال التخطيط للسيناريوهات (scenario planning) ووضع ميزانيات احتياطية للتعامل مع الصدمات (كأوقات الركود أو ارتفاع أسعار الفائدة)، يتم إرساء دعائم استقرار مالي طويل الأمد، يقلل فيه الاعتماد على التمويل الخارجي ويزداد فيه الاعتماد على موارد داخلية قوية.¹

- نموذج التخطيط الاستراتيجي: يبدأ هذا النموذج بالإعداد للتخطيط الاستراتيجي، مع الأخذ بالحسبان عدد من العوامل حيث تعتبر البنية الأساسية في تكوين التخطيط الاستراتيجي، فيجب أن ينبع هذا الإعداد من رسالة المنظمة ورؤيتها، ومع الأهداف المنظمة يلي ذلك الإعداد الدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ودمج تحليل ودراسة كل من البيئتين لتحديد على أساسه الموقف الاستراتيجي للشركة، الذي بناء عليه تتشكل أمام المنظمة عدة بدائل إستراتيجية، وعلى أساس عدد من المعايير تختار المنظمة إستراتيجيتها الكلية ثم تؤخذ خطوات للتأكد من الانتقال من (ترجمة) الخطط الإستراتيجية الكلية إلى باقي أنواع التخطيط، أي ترجمتها إلى تخطيط استراتيجي وظيفي وتخطيط استراتيجي تنفيذي، ويمكن ان يتم إعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي في أي خطوة من خطواته، فعملية التخطيط الاستراتيجي ليست منتهية أو خطوات متتابعة، ولكن بعض الخطوات تتم مع بعضها البعض حتى يحدث تكامل بينهما.²

¹"Basic Strategic Planning in Supporting Financial Management"
من تأليف: Utama, A. N. B., Setiawati, R., Suryani, A. I., & Efrina, L.
، الصفحات 334-340، سنة 2024، f.، المجلد 7، العدد 1 All Finance Journal نُشر في:

² أحمد ماهر "دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي"، الدار الجامعية، 2009 ص 31.

الشكل (01): رسم تخطيطي لتخطيط الاستراتيجي



المطلب الثالث: التخطيط المالي للقرارات الإستراتيجية

1. تخطيط الاستثمارات:

يتحقق تخطيط الاستثمار من خلال تتبع المرحلتين التاليتين:

■ التقييم المالي للمشروعات أن دراسة إمكانية تحقيق مشروع استثماري يجب أن تركز على تقييم الاحتياجات والموارد الأموال المحقق من المشروع؛

■ تشكيل برنامج ومخطط الاستثمار بمجرد أن تقبل العديد من المشاريع الاستثمارية لتناسبها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وملاءمتها من ناحية المردودية والمخاطر، تجمع المشاريع المتلائمة فيما بينها في برمج للاستثمار. عندا هذا المستوى يتمثل التخطيط في اقتناء البرنامج الذي يستجيب للتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة والأفضل من حيث المردودية وأقل خطر.

بعدها يتم اقتناء البرنامج الأنسب تبقى عملية إعداد مخطط الاستثمار، وفق عدة مقاييس منها حجم المؤسسة وتقسيمه بين المقرات والفروع. وفي هذه الفترة يجب أن يتفق ويتناسب مخطط الاستثمار مع مخطط التمويل.

2. تخطيط التخلي عن الاستثمار Désinvestissement:

إن التحضير واتخاذ القرار وإنجاز عملية التخلي عن الاستثمار هي مماثلة لاقتناؤه، إن دراسة إمكانية التخلي عن الاستثمار يجب أن تركز على المقارنة بين الأموال الممكن تحصيلها من العملية والتدفقات المستقبلية التي تعتقد في حالة اتخاذ القرار بالتخلي عن الاستثمار.

3. تخطيط التمويل La planification des financements

إن الهدف الأساسي من تخطيط التمويل هو اختيار هيكل التمويل الأنسب للمؤسسة، بعد الأخذ بعين الاعتبار أثر الرافعة، والذي لا تظهر أهميته تخطيط التمويل بوضوح سوى عند إعداد التخطيط المالي الشامل للمؤسسة. ويخص تخطيط التمويل النقاط التالية:

أولاً: جرد الموارد والتقنيات الممكن اعتمادها في التمويل الدائم للمؤسسة: وهي عملية إحصاء مختلف الموارد الداخلية والخارجية للتمويل المتاح للمؤسسة.

ثانياً: تحديد قيمة التمويل: كل مورد للتمويل يعني مشروع للتمويل يقتضي دراسة قابلية التحقيق، بحيث يتم تحديد:

- ✓ تكلفة هذا المورد: والتي تعتبر أساسية في تحديد التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال المؤسسة وتعيين معدل المردودية المطلوب من المشروع لتخطيط الاستثمارات والتخلي عنه؛
- ✓ مقدار رأس المال الممكن جمعه؛
- ✓ الوقت الذي يصبح فيه رأس المال متاح.

ثالثاً: الوقوف عند حدود التخطيط المالي: يمكن التخطيط للتمويل باستعمال عدة وسائل للتمويل، لكن توجد ثلاثة حدود خاصة بالهيكل المالي للمؤسسة يجب على المسيرين احترامها عند إعداد التخطيط وهي:

- ✓ توزيع التمويل بين الأموال الخاصة والأموال المقترضة، أي تحديد مستوى الإستدانة الأمثل أنظر المبحث السابق؛
- ✓ ويخص هيكل ملكية المؤسسة، أي توزيع ملكية الأموال الخاصة للمؤسسة، إذ أن أي تغيير في هذه الملكية له أثر على تسيير ومراقبة المؤسسة، ولكي تكون هيكل ملكية المؤسسة إيجابية يجب أن تحقق شرطان:
- ✓ بالإضافة للأموال الضرورية التي يمنحها المساهمون، يجب أن يعمدوا إلى تقديم عناصر النشاط صعبة المثل وتمنح للمؤسسة امتيازاً عن غيرها، والتي تساهم في تطويرها من بينها نظام معلومات متطورة، مساعدات بين المجمعات للشركات، شبكة للإبرام العقود؛
- ✓ استمرار وفاء المساهمين في تمويل المؤسسة طيلة مراحل تطورها، من أجل تجنب هذه الأخيرة حدوث تقلبات في الإستراتيجية التي تنتهجها.. ويخص فترة حياة المؤسسة لهذه الأموال، أي انقسام التمويل بين الأموال الدائمة والديون القصيرة الأجل، إذ يجب أن تتجانس مدة حياة الوسائل المالية التمويل مع مدة حياة الأصول الغير جارية والجارية المقنتيات من هذه الأموال، بغرض خلق هامش أمان المتمثل في رأس المال العامل الصافي الذي يسمح بتغطية احتياجات الاستغلال الطويل الأجل وبقاء الخزينة إيجابية.¹

¹ رفاع توفيق، "دروس وتمارين في مقياس التسيير والاستراتيجية المالية للمؤسسة"، مطبوعة علمية مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر مالية المؤسسة وكل التخصصات في شعبة المالية والمحاسبة، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية (2020-2021)، ص 04.

خلاصة الفصل:

يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية محورية تهدف إلى توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، يُعد التخطيط الاستراتيجي من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في مواجهة التغيرات البيئية وتحقيق أهدافها بعيدة المدى. وقد تم تقديم مفهوم التخطيط الاستراتيجي باعتباره عملية منظمة تهدف إلى تحديد الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف طويلة الأجل، مع تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص والتحديات، وتقييم البدائل الإستراتيجية الممكنة، ثم اختيار الأنسب منها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها بشكل دوري.

وقد أشار الفصل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عاملاً حاسماً في ترقية الأداء المالي وتم استعراض عدد من مؤشرات قياس الأداء المالي مثل نسب الربحية، السيولة، النشاط، الرافعة المالية، توزيعات الأرباح، وحجم الشركة، وكلها تعكس القدرة المالية للمؤسسة على توليد العوائد، الوفاء بالالتزامات، واستغلال الموارد بكفاءة. وأوضح الفصل أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي علاقة تفاعلية تكاملية، حيث أن وضوح الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يساعد في رسم السياسات المالية الرشيدة واتخاذ قرارات استثمارية أكثر دقة.

كما بيّن الفصل أن التخطيط الاستراتيجي لا يُعزز الأداء المالي فقط بل يُسهم كذلك في رفع فعالية العمليات الإدارية من خلال المتابعة المستمرة، التغذية العكسية، وتقليص فجوات الأداء، مما يُمكن المؤسسة من تحسين قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني: دراسة حالة

شركة دقيق سوف - الوادي -

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق إلى كل من الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، وكذا تحديد العلاقة النظرية التي تربط بينهما، جاء هذا الفصل ليشكل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تناولنا فيه الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة "سوف للدقيق". وقد تم من خلال هذا الفصل تحليل بطاقة فنية للمؤسسة، ثم تقديم دراسة تحليلية لهيكلها المالي ومراحل الإنتاج بها، قبل الانتقال إلى تحليل نتائج الاستبيان الذي استهدف عينة من موظفي المؤسسة، وذلك من أجل اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة. كما شمل الفصل تحليل الخصائص العامة لأفراد العينة، ومدى اتساق إجاباتهم، بالإضافة إلى قياس العلاقة بين محاور التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي. ويهدف هذا الفصل إلى الوصول إلى نتائج كمية تدعم أو تدحض الفرضيات المطروحة، بما يعزز من مصداقية البحث ويساهم في تقديم توصيات علمية دقيقة.

وفي هذا الفصل سوف يتم التطرق إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: تقديم للشركة؛
- المبحث الثاني: التعريف بالشركة وموقعها؛
- المبحث الثالث: هيكل الشركة ومراحل الإنتاج.

المبحث الأول: تقديم للشركة

من أجل تدعيم الجانب النظري للموضوع ومحاولة توضيحه أكثر، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية في شركة سوف للدقيق وذلك استنادا إلى المعلومات والبيانات المقدمة من الشركة محل الدراسة.

المطلب الأول: تعريف بالشركة وموقعها.

الفرع الأول: التعريف بشركة سوف للدقيق

هي شركة ذات المسؤولية المحدودة تابعة للخواص جاءت تسميتها نسبة لتسمية المنطقة التي تقع فيها، وقد تم تأسيسها في 1999/12/21 بمساهمة ثلاثة شركاء، وتقع الشركة في الناحية الغربية من وادي سوف حيث يحدها من الشرق مؤسسة صناعة الشكولاتة سابقا وتحدها غربا حظائر ومباني للخواص أما شمالا فيحدها الطريق الرابط بين الطريق الوطني رقم 03 والطريق الوطني رقم 16 ويحدها جنوبا مباني سكنية، تقدر مساحتها بـ 9000 م مقسمة منها 600 م لممارسة العملية الإنتاجية و 480 م مخصصة لمخازن المواد منها 20 م للإدارة ، تتكون المؤسسة من 35 عامل منهم 25 مؤمنين و 10 مؤقتين .

ويتمثل نشاط المؤسسة في عمليتي الإنتاج والبيع لكل من الفرينة والسميد والنخالة المسلات حيث تشتري المؤسسة احتياجاتها من المواد الأولية والتمثلة في القمح بنوعية اللين والصلب من تعاونية الحبوب والخضر الجافة بأوماش ببسكرة حيث تستخدم من القمح الصلب 68% في إنتاج السميد، و 10% في إنتاج المسلات، و 18% في إنتاج النخالة الصفراء، و 04% فضلات.

أما المبيعات فهي تباع كل منتوج في مواصفات وأوزان مختلفة، فالسميد يتفرع عن سميد ممتاز وآخر عادي وثالث رطب حيث تتم تعبئة هذه المنتجات في أكياس مختلفة الأوزان وذلك تبعا لطبيعة الطلب، في حين تقوم المؤسسة بتوزيع منتجاتها عبر قنوات توزيع مختلفة.

* مؤسسة سرولكس لإنتاج العجائن.

* مؤسسة كيبا لإنتاج العجائن.¹

¹ مقابلة شخصية مع مدير الشركة.

*تجدر الإشارة أن في إطار توسيع نشاط المؤسسة أنه يتم إنجاز ورشة لصناعة العجائن والكسكس قيد الإنجاز.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

تشكل هيكل المؤسسة كالتالي:

1. المدير: وهو صاحب المؤسسة والمشرف عليها؛
2. المحاسب: ويهتم بالأمور المالية كسعر المبيعات والأرباح وغيرها؛
3. رئيس مصلحة البيع: تنحصر مهمته في التعامل مع الزبائن؛
4. رئيس الورشة: نحصر عمله على تنظيم الإنتاج داخل الورشة؛
5. العمال: يقومون بعملية الإنتاج داخل المؤسسة وينقسمون إلى فوجين الأول يعمل في ورشة إنتاج السميد والثاني في ورشة إنتاج العلاف.

المطلب الثالث: التركيب الداخلي للشركة ومراحل الإنتاج.

الفرع الأول: التركيب الداخلي للشركة

تحتوي على عدة تركيبات وهيكل والتي تم إنجازها من طرف مؤسسات أجنبية فالتركيب الخاص لإنتاج السميد أنجز من طرف المؤسسة الإيطالية (Iporchpo) أما التركيب الخاص بإنتاج الفرينة فلقد أنجز من طرف مؤسسة تركية (Irmak) وللمؤسسة هيكل وتركيبات عديدة منها:

1. مطحنة لطحن القمح الصلب ب 600 قنطار؛
2. مطحنة لطحن القمح اللين ب 1200 قنطار؛
3. مطحنة لطحن كل من القمح الصلب واللين بسعة 500 قنطار؛
4. خزان رئيسي 10000 قنطار ويضم أربعة أجزاء؛
5. خزان للقمح الصلب ذو سعة 5000 قنطار؛
6. خزان للقمح اللين ذو سعة 5000 قنطار؛
7. مخزن (مستودع) ذو سعة ألف قنطار من المنتجين؛
8. ورشتان لإنتاج السميد و الفرينة و أخرى لإنتاج العجائن قيد التركيب؛

9. مبنى إداري؛

10. خزان للماء؛

11. الجسر الوزن؛

12. شاشة مراقبة.

الفرع الثاني: توضيح مراحل الإنتاج.

تتكون عملية الإنتاج من عدة مراحل وهي:

(1) **مرحلة التنظيف:** وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

* **وزن القمح:** عند وصول المواد الولية للمؤسسة يتم نقلها بوسائلها الخاصة ووزنها بالجسر الوزن ثم تفريغها ووزن الشاحنة فارغة لمعرفة كمية المواد الواردة.

* **التنظيف الأولي:** يتم فيها نقل المواد الأولي من المظمور الأرضي للخزان الرئيسي مروراً بآلات التنظيف حسب نوعية القمح

* **التنظيف الثاني:** يتم تنقية القمح وفرزه بآلات متخصصة، كالألة التي تقوم بفرز نوع معين من الفضلات المتضمنة للقمح.

(2) **مرحلة التحضير:** ويتم في هذه المرحلة تبليل القمح بعد عملية التنظيف الثانية حيث يكون القمح مصفى ومنقى فيوضع في خزان خاص، إذ تقاس درجة الرطوبة لمعرفة كمية الماء الواجب إضافته للقمح (لكل نوعية قمح درجة رطوبة خاصة).

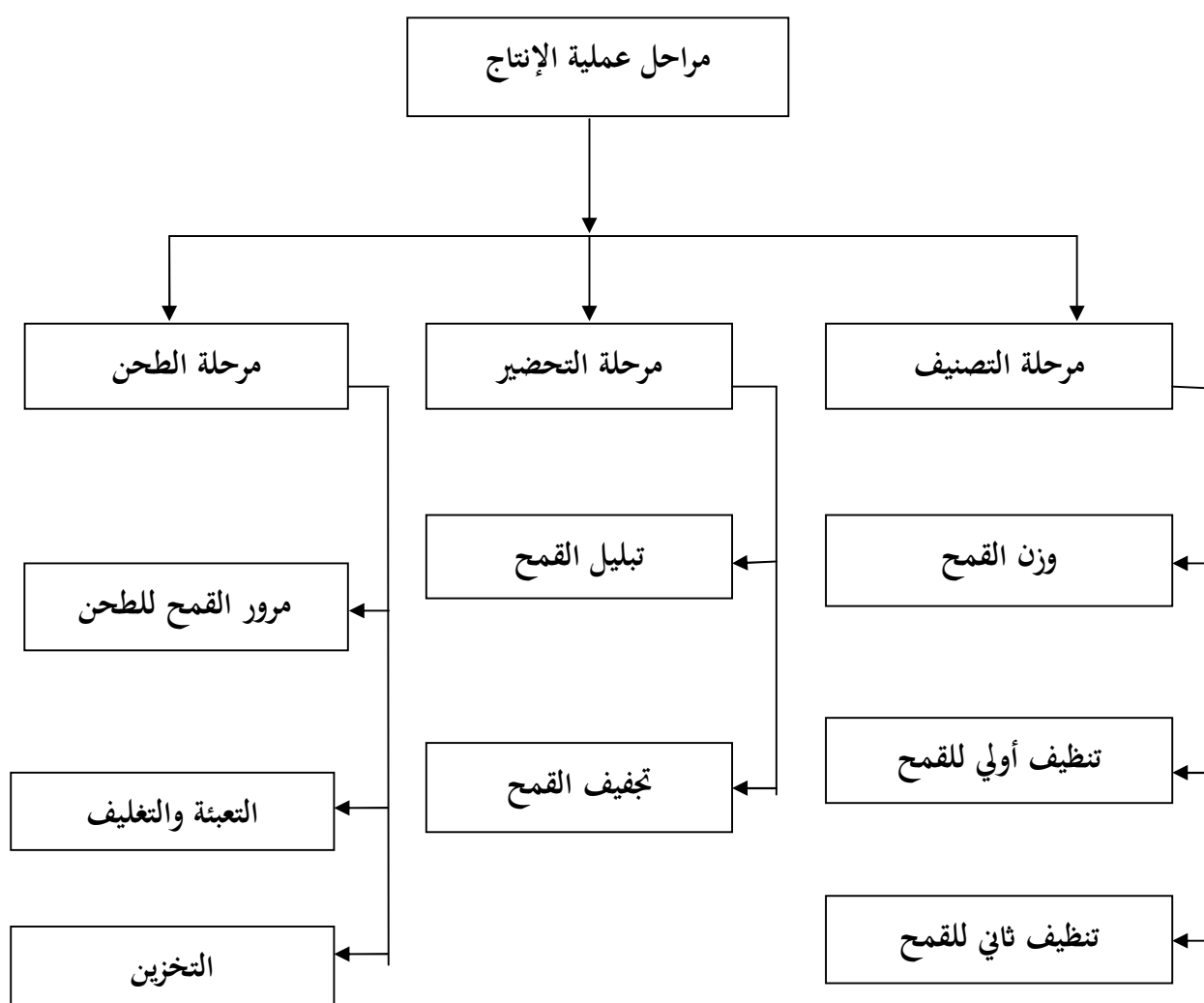
(3) **مرحلة الطحن:** وتضم المراحل التالية:

* **مرحلة مرور القمح للطحن:** وتتمثل هذه المرحلة في نقل القمح المهيأ للطحن عبر الآلات المتخصصة حيث يتم فيها طحنه.

*مرحلة التعبئة والتغليف: ويقصد بها تعبئة المنتجات التامة الصنع (السميد، القرينة، السمالات، والنخالة) في أكياس خاصة في أوزان مختلفة.

* مرحلة التخزين: بعد التعبئة في أكياس ترسل هذه الأكياس للمخزن في انتظار بيعها.

الشكل رقم(02): مخطط يوضح مراحل الإنتاج



المبحث الثاني: الإطار المنهجي الدراسة الميدانية

يتم التطرق في هذا المبحث بشكل أساسي على دراسة دور التخطيط الاستراتيجي على ترقية الأداء المالي في المؤسسة وتنفيذها على عينة موظفي المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد استمارة أسئلة (استبيان) وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي لما جاء في الجانب النظري وذلك باستعمال الأدوات والإجراءات في جمع البيانات.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

هدفت الدراسة في هذا الجزء إلى إظهار واقع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء في مؤسسة سوف للدقيق بالوادي حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات حيث تم استخدام استمارة الأسئلة الاستبانة من أجل تفسيرها والوصول إلى أهم الاستنتاجات تساهم في تحسين الواقع.

المطلب الثاني: عينة وأدوات الدراسة

أولاً: عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في موظفي المؤسسة محل الدراسة حيث تم توزيع (30) استمارة ورقية حول موضوع دور التخطيط الاستراتيجي على ترقية الأداء المالي في المؤسسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

ومن أجل تسيير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها يجب الاستعانة بعدة أدوات للحصول على البيانات وتتمثل فيما يلي:

1. الوثائق: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق تشمل تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأهم مهامها؛
2. الاستبيان: وهي أحد أدوات البحث وهي تتكون من مجموعة الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل الجمع المعلومات من الأشخاص موضع الدراسة وتكون ورقياً أو إلكترونياً.

المطلب الثالث: تصميم استبيان الدراسة

تم إعداد الاستبيان يساعدنا في جمع البيانات وفق ما تناولنا في الجانب النظري متكون من (19) سؤال ويتضمن ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الشخصية: تضمن المعلومات الشخصية لموظفي عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة والوظيفة الحالية.

الجزء الثاني: التخطيط الاستراتيجي: يتعلق بالمتغير المستقل في الدراسة الخاص بالتخطيط الاستراتيجي والذي يحتوي على (11) سؤال.

الجزء الثالث: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترقية الأداء المالي: يتعلق بالمتغير التابع الأداء المالي يحتوي على (7) أسئلة .

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج عينة الدراسة

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل الدراسة التي تم استخدامها لمعرفة مدى صحة الفرضيات والاتساق الداخلي للاستبانة ومدى ارتباط المتغيرات فيما بينها

المطلب الأول: ثبات الاتساق والانسجام الداخلي لأداة الدراسة

أولاً: الأداة المستخدمة في الدراسة: تم الاعتماد على الاستبانة حيث تم تصميمها في إطار موضوع الدراسة وبما يحقق أهدافها

ثانياً المعامل: معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة):

1- الصدق الظاهري: التأكد من مدى تناسب الاستبانة ومحاكاتها مع الدراسة تم عرضها على الأساتذة لمعاينتها.

2- معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ: ستوضح من خلال هذا الجزء مدى ثبات الاستبيان ومصادقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحًا للرئيس.

الجدول رقم (01): يوضح نتائج اختبار معامل الفا كرومباخ للاستبيان

احصائيات الموثوقية

العبارات	الفا كرومباخ
19	.992

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

تشير قيمة معامل ألفا كرونباخ البالغة (0.992) إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة موثوقية عالية جدًا، مما يعكس اتساقًا داخليًا قويًا بين الأسئلة 19، أي أن جميعها تقيس بفعالية نفس البعد أو المفهوم. وتُعد هذه النتيجة مؤشرًا إيجابيًا على جودة الأداة المستخدمة.

3- الاتساق الداخلي للاستبيان: تقوم مصفوفة الارتباط الخطي من خلال متغيرات الدراسة حساب معامل الارتباط بين كل أبعاد والدرجة الكلية الكل من المتغير المستقل والتابع والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (02) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد دراسة المحور الأول

عبارات المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة.	0.980**	0.000
الرسالة التي تتبناه المؤسسة تعكس أهدافها و طبيعتها نشاطها.	0.98**	0.000
يتم إشراك الموظفين في وضع الرؤية والرسالة.	0.980**	0.000
تقوم المؤسسة بتحديد أهداف مالية واضحة و طويلة الأمد.	0.959**	0.000
الأهداف الإستراتيجية قابلة للقياس وتتناسب مع موارد المؤسسة.	0.839**	0.000
يتم تحديث الأهداف حسب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	0.390**	0.000

0.000	0.952**	تعتمد المؤسسة على تحليل SWOT (نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات.
0.000	0.859**	يتم اتخاذ قرارات إستراتيجية بناءً على هذا التحليل.
0.000	0.965**	هناك متابعة دورية للمتغيرات في البيئة الاقتصادية والسوقية.
0.000	0.98**	يتم تنفيذ الإستراتيجية بناءً على أهداف واضحة و خطط مدروسة.
0.000	0.626**	تقيم المؤسسة فعالية الإستراتيجية بشكل دوري.

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات spss(V25)

أظهرت نتائج معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمقياس أن جميع القيم كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، وهو ما يعكس وجود علاقات ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين العبارات والمقياس العام. حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط 0.980، وهي تعكس ترابطاً شديداً بين العبارة والمقياس، في حين بلغت أدنى قيمة ارتباط 0.390، وهي كذلك دالة إحصائية. وبذلك فإن القيم تتوزع بين ارتباط قوي جداً وارتباط متوسط، مع احتفاظها جميعاً بالدلالة الإحصائية المطلوبة، مما يعزز من فعالية المقياس في قياس الظاهرة محل الدراسة من حيث الترابط الداخلي بين بنوده.

الجدول رقم (03) يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد دراسة المحور الثاني

عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحقق المؤسسة نمواً مستمراً في الأرباح السنوية.	0.954**	0.000
هناك تحسن في نسبة العائد على الاستثمار. (ROI)	0.980**	0.000
تتمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة.	0.943**	0.000
الأداء المالي للمؤسسة يعكس كفاءة التخطيط الاستراتيجي.	0.939**	0.000
لدى المؤسسة خطط مالية طويلة الأمد تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية.	0.980**	0.000
تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد المالية بطريقة فعالة.	0.917**	0.000
يتم توجيه الاستثمارات وفق الأولويات التخطيط الاستراتيجية.	0.960**	0.000
تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية دقيقة لتقييم أدائها.	0.884**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

يوضح الجدول وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وعبارات المحور الثاني المتعلقة بالأداء المالي. حيث بلغت قيم معاملات الارتباط ما بين 0.884 و 0.980، وهي جميعها مرتفعة جدًا وتدل على علاقات طردية قوية. كما أن مستوى الدلالة لجميع القيم هو 0.000، ما يشير إلى أن هذه العلاقات دالة إحصائيًا بدرجة عالية من الثقة (أقل من 0.05).

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هناك تأثيرًا كبيرًا للتخطيط الاستراتيجي على مختلف أبعاد الأداء المالي في المؤسسة، بما في ذلك: نمو الأرباح، تحسن العائد على الاستثمار، خفض التكاليف دون الإضرار بالجودة، فعالية تخصيص الموارد، ودقة استخدام المؤشرات المالية. هذا يؤكد أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد أداة تنظيمية، بل يمثل عنصرًا محوريًا في تعزيز الكفاءة المالية وتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث البيانات الشخصية وبيانات المؤسسة بالإضافة لعرض عبارات محاور الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

1- الخصائص العامة لعينة الدراسة: تتمثل هذه الخصائص في المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية.

1-1 حسب المستوى التعليمي:

الجدول (04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

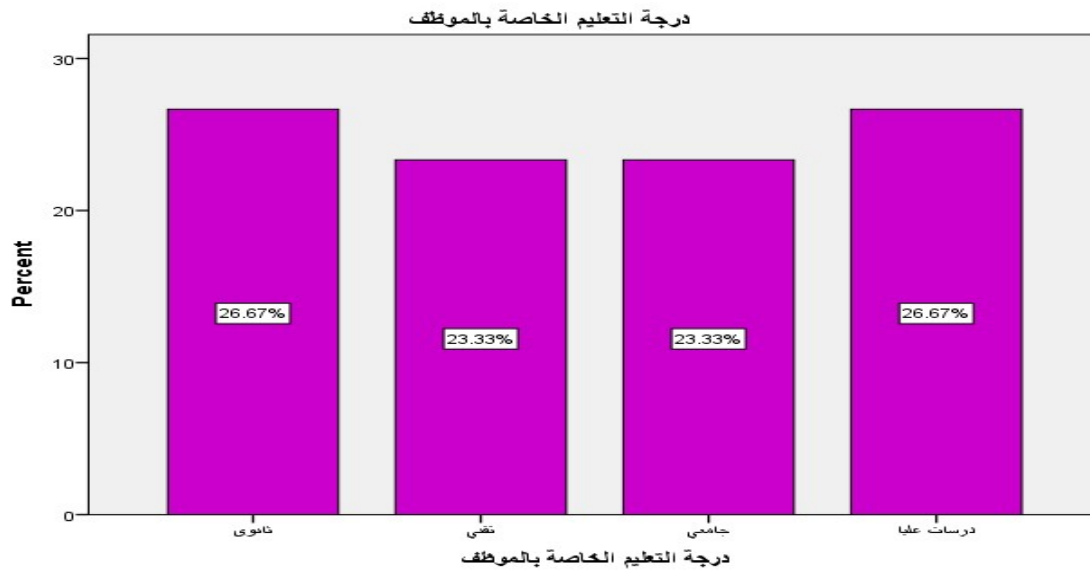
درجة التعليم الخاصة بالموظف

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة	النسبة الصافية	النسبة التراكمية
Valid ثانوي	8	20.0	26.7	26.7
تقني	7	17.5	23.3	50.0
جامعي	7	17.5	23.3	73.3
درسات عليا	8	20.0	26.7	100.0
Total	30	75.0	100.0	
Missing System	10	25.0		
المجموع العام	40	100.0		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

أظهرت نتائج توزيع العينة حسب مستوى التعليم أن عدد الاستجابات الصالحة للتحليل بلغ (30) من أصل (40)، أي بنسبة 75%، في حين وُجدت (10) استجابات مفقودة تمثل نسبة 25% من إجمالي العينة. وتبين من خلال التوزيع أن فئة الموظفين الحاصلين على التعليم الثانوي والدراسات العليا شكلوا النسبة الأكبر من العينة، بواقع 26.7% لكل منهما، تليهم فئتا التعليم الجامعي والتقني بنسبة متساوية بلغت 23.3%. هذا التوزيع المتقارب يعكس تنوعاً مقبولاً في المستويات التعليمية داخل المؤسسة، وهو ما يعزز من مصداقية العينة ويتيح فهماً أوسع لمستوى إدراك الأفراد لممارسات التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في مؤسسة دقيق سوف كما يوضح الشكل (05):

الشكل (03): تمثيل بياني لتوزيع عينة المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

2-1 حسب متغير سنوات الخبرة:

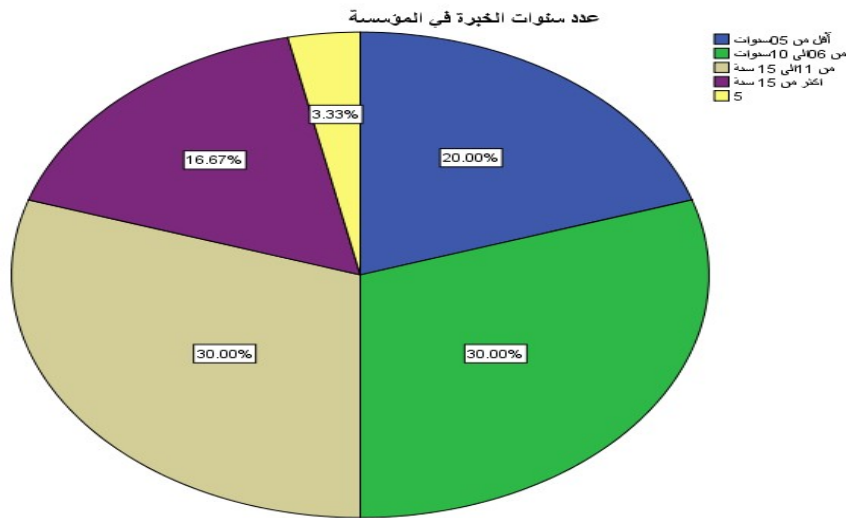
الجدول (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

النسبة التراكمية	النسبة الصافية	النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
20.0	20.0	15.0	6	Valid أقل من 05 سنوات
50.0	30.0	22.5	9	من 06 إلى 10 سنوات
80.0	30.0	22.5	9	من 11 إلى 15 سنة
96.7	16.7	12.5	5	أكثر من 15 سنة
100.0	3.3	2.5	1	5
	100.0	75.0	30	Total
		25.0	10	Missing System
		100.0	40	المجموع العام

أظهرت البيانات المتعلقة بعدد سنوات الخبرة في المؤسسة أن العينة الصالحة للتحليل بلغت (30) فرداً، بنسبة 75% من إجمالي العينة، بينما سُجلت (10) استجابات مفقودة (25%). وقد توزعت سنوات الخبرة بين عدة فئات، حيث مثّلت فئة "من 6 إلى 10 سنوات" و"من 11 إلى 15 سنة" النسبة الأكبر، بواقع 30% لكل منهما. أما فئة "أقل من 5 سنوات" فشكّلت 20% من العينة، تليها فئة "أكثر من 15 سنة" بنسبة 16.7%. في المقابل، وُجدت حالة واحدة غير مصنفة بشكل واضح (3.3%)، ويُرجّح أن تكون ناتجة عن خطأ في إدخال البيانات، مما يستدعي المراجعة. ويُظهر التوزيع العام أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة إلى مرتفعة داخل المؤسسة، وهو ما يعزز من مصداقية إجاباتهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة. يوضح الشكل التالي دائرة نسبية لسنوات الخبرة لعاملين المؤسسة:

الشكل (04): دائرة نسبية لتوزيع عينة سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

1-3 حسب متغير الوظيفة الحالية:

الجدول (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

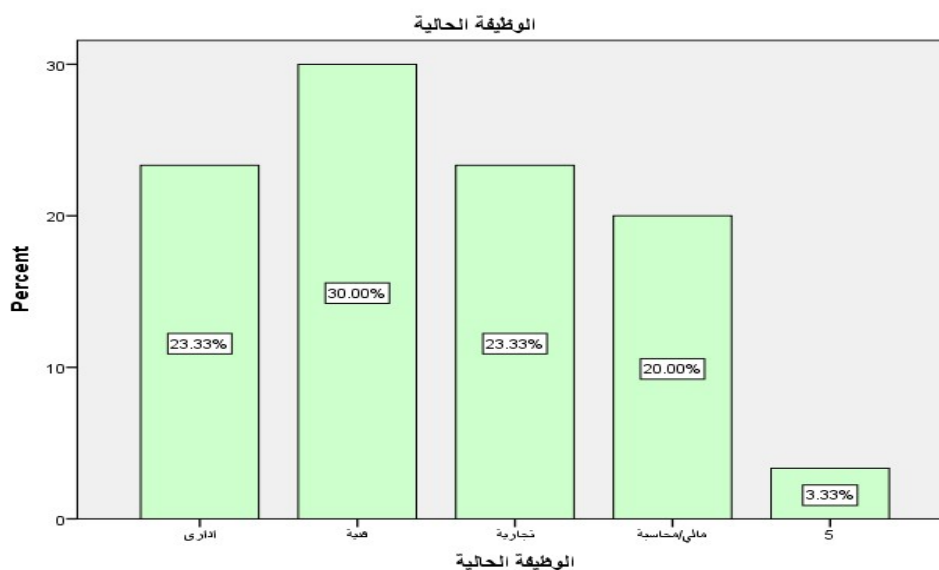
الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة	النسبة الصافية	النسبة التراكمية
Valid إداري	7	17.5	23.3	23.3
فنية	9	22.5	30.0	53.3
تجارية	7	17.5	23.3	76.7
محاسبة/مالي	6	15.0	20.0	96.7
5	1	2.5	3.3	100.0
Total	30	75.0	100.0	
Missing System	10	25.0		
المجموع العام	40	100.0		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss(V25)

يوضح الجدول توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية داخل المؤسسة، حيث بلغت إجمالي الإجابات الصالحة 30 من أصل 40 مشاركاً، أي بنسبة 75%، في حين سُجلت 10 حالات مفقودة (25%). يتبين من النتائج أن الوظائف الفنية جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 30% من إجمالي الإجابات، تليها الوظائف الإدارية والتجارية بنسبة 23.3% لكل منهما، ثم الوظائف المالية/المحاسبية بنسبة 20%، وأخيراً فئة "أخرى" بنسبة 3.3%. تعكس هذه المعطيات أن أغلب المشاركين ينتمون إلى وظائف تشغيلية وفنية، كما يوضح الرسم البياني التالي تفاوت النسب بين الوظائف:

الشكل (05): تمثيل بياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

ثانيا: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام للإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة دور التخطيط الاستراتيجي على ترقية الأداء المالي في المؤسسة بمؤسسة سوف لدقيق (الوادي) وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك وقبل التطرق لتحليل جميع عبارات المتغير المستقل توضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله يبين الاتجاه العام للإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (07): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح

الاتجاه العام	التقييم	المتوسط الحسابي
1.00 – 1.80	منخفض جدًا	سلي جدًا
1.81 – 2.60	منخفض	سلي
2.61 – 3.40	متوسط	محايد
3.41 – 4.20	مرتفع	إيجابي
4.21 – 5.00	مرتفع جدًا	إيجابي جدًا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss(V25)

1- تحليل عبارات المحول الأول التخطيط الاستراتيجي

جدول(08): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبون حول فقرات المحور الأول

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم العليا	القيم الدنيا	عدد الإجابات (N)	العبارة
0.795	3.97	5	3	30	لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة
0.809	3.97	5	3	30	الرسالة التي تتبناها المؤسسة تعكس أهدافها وطبيعتها نشاطها
0.785	3.93	5	3	30	يتم إشراك الموظفين في وضع الرؤية والرسالة
0.887	3.80	5	2	30	تقوم المؤسسة بتحديد أهداف مالية واضحة وطويلة الأمد
0.885	3.90	5	2	30	الأهداف الاستراتيجية قابلة للقياس وتتناسب مع موارد المؤسسة
0.809	3.97	5	3	30	يتم تحديث الأهداف حسب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية
0.803	3.90	5	3	30	تعتمد المؤسسة على تحليل SWOT نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات
0.913	3.83	5	2	30	يتم اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على هذا التحليل
0.759	3.90	5	3	30	هناك متابعة دورية للمتغيرات في البيئة الاقتصادية والسوقية
0.809	3.97	5	3	30	يتم تنفيذ الاستراتيجية بناءً على أهداف واضحة وخطط مدروسة
0.860	3.87	5	2	30	تقيم المؤسسة فعالية الاستراتيجية بشكل دوري
0.892	3.91	—	—	—	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss(V25)

يتضمن الجدول أعلاه نتائج التحليل الوصفي للعبارات المدرجة ضمن بُعد التخطيط الاستراتيجي، حيث تم جمع آراء 30 إلى 31 مفردة من العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتوزعت القيم بين الحدين الأدنى والأقصى (من 2 إلى 5). تمثل هذه العبارات مختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، مثل وضوح الرؤية والرسالة، تحديد الأهداف، استخدام تحليل SWOT، تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، وغيرها.

وقد كشفت النتائج أن المتوسط العام لكافة العبارات بلغ 3.91، وهو مستوى يُصنف على أنه مرتفع نسبيًا ضمن مقياس ليكرت، ما يشير إلى أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة كبيرة على وجود ممارسات تخطيط استراتيجي فعالة داخل المؤسسة. وهذا يعكس توجُّهًا مؤسسيًا نحو اعتماد منهجية إستراتيجية واضحة في تحديد الرؤية والأهداف واتخاذ القرارات.

بالنسبة للعبارات الفردية، فقد حققت معظمها متوسطات أعلى من 3.80، وكان أعلى متوسط مسجل (3.97) لعدة عبارات، منها:

✓ "لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة"

✓ يتم تنفيذ الإستراتيجية بناءً على أهداف واضحة وخطط مدروسة

✓ يتم تحديث الأهداف حسب التغيرات البيئية

✓ ما يدل على وجود رؤية تنظيمية واضحة واستباقية في التفاعل مع المحيط الداخلي والخارجي.

في المقابل، سجلت العبارة "تقوم المؤسسة بتحديد أهداف مالية واضحة وطويلة الأمد" أدنى متوسط (3.80)، مما قد يشير إلى وجود مساحة للتحسين في جانب التخطيط المالي طويل الأمد.

أما فيما يخص درجة تباين الآراء بين المبحوثين، فقد تم قياسها من خلال الانحراف المعياري، حيث تراوحت القيم بين 0.759 و0.913، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري 0.892، وهو ما يعكس درجة تشتت متوسطة في آراء المبحوثين، ويدل على أن هناك قدرًا من التباين في تقدير مدى تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي، ولكنه لا يصل إلى حد التناقض.

2- تحليل عبارات المحول الثاني مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترقية الأداء المالي

الجدول (09): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبون حول فقرات المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم العليا	القيم الدنيا	عدد الإجابات (N)	العبرة
0.834	3.83	5	2	30	تحقق المؤسسة نموًا مستمرًا في الأرباح السنوية
0.809	3.97	5	3	30	(ROI) هناك تحسن في نسبة العائد على الاستثمار
0.860	3.87	5	2	30	تتمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة
0.776	3.87	5	3	30	الأداء المالي للمؤسسة يعكس كفاءة التخطيط الاستراتيجي
0.809	3.97	5	3	30	لدى المؤسسة خطط مالية طويلة الأمد تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية
0.885	3.90	5	2	30	تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد المالية بطريقة فعالة
0.759	3.90	5	3	30	يتم توجيه الاستثمارات وفقًا لأولويات التخطيط الاستراتيجي
0.913	3.83	5	2	30	تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية دقيقة لتقييم أدائها
0.831	3.89	—	—	—	المتوسط العام لبُعد الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

يوضح الجدول السابق نتائج التحليل الوصفي لعبارات بُعد الأداء المالي في المؤسسة، والذي يمثل أحد المحاور الأساسية لقياس كفاءة وفعالية التخطيط الاستراتيجي. وقد تم تقييم هذا البعد من خلال 8 عبارات تناولت مجموعة من المؤشرات المالية، مثل: نمو الأرباح، العائد على الاستثمار، كفاءة التكاليف، تخصيص الموارد، وغيرها. يُظهر المتوسط العام للمتغير (3.89) مستوى مرتفعًا نسبيًا، ما يشير إلى أن أفراد العينة يتفقون بدرجة كبيرة على أن الأداء المالي للمؤسسة يعكس تخطيطًا استراتيجيًا جيدًا وموجهًا. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة المدروسة تحقق أداءً ماليًا مستقرًا إلى حد ما، يعزز الثقة في فعالية تخطيطها المالي والاستثماري.

من خلال تحليل العبارات بشكل فردي، نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي سُجل في عبارتي:

✓ "هناك تحسن في نسبة العائد على الاستثمار (ROI)"

✓ "لدى المؤسسة خطط مالية طويلة الأمد تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية"

بمتوسط (3.97) لكل منهما، ما يعكس وضوحًا في التوجه الاستثماري للمؤسسة وارتباطه الوثيق بأهدافها الإستراتيجية.

بالمقابل سجلت عبارتا:

✓ "تحقق المؤسسة نموًا مستمرًا في الأرباح السنوية"

✓ "تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية دقيقة لتقييم أدائها"

أدنى متوسط (3.83)، وهو متوسط لا يزال ضمن المستوى الإيجابي، لكنه قد يُشير إلى إمكانية تطوير بعض أدوات القياس المالي والتخطيط الربحي طويل الأمد.

أما بالنسبة للانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0.759 و0.913، وكان المتوسط العام للانحرافات المعيارية 0.831، مما يدل على وجود تجانس نسبي في آراء المبحوثين حول هذا البعد، أي أن معظم المستجوبين يتفقون على تقييم متقارب لجودة الأداء المالي للمؤسسة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن المؤسسة تتبنى إدارة مالية إستراتيجية متزنة نسبيًا، تدعم تنفيذ وتفعيل خططها الإستراتيجية على أرض الواقع.

تحليل الارتباط بن المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) وباقي المتغيرات

جدول (10): تحليل الارتباط المحور الأول

المحور الأول	معامل الارتباط
لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة.	0.980**
الرسالة التي تنتبها المؤسسة تعكس أهدافها و طبيعة نشاطها.	0.98**
يتم إشراك الموظفين في وضع الرؤية والرسالة.	0.980**
تقوم المؤسسة بتحديد أهداف مالية واضحة و طويلة الأمد.	0.959**
الأهداف الإستراتيجية قابلة للقياس وتناسب مع موارد المؤسسة.	0.839**
يتم تحديث الأهداف حسب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.	0.39++
تعتمد المؤسسة على تحليل (SWOT) نقاط القوة،الضعف،الفرص،والتهديدات.	0.952**
يتم اتخاذ قرارات إستراتيجية بناءً على هذا التحليل.	0.859**
هناك متابعة دورية للمتغيرات في البيئة الاقتصادية والسوقية.	0.965**
يتم تنفيذ الإستراتيجية بناءً على أهداف واضحة و خطط مدروسة.	0.98**
تقيم المؤسسة فعالية الإستراتيجية بشكل دوري.	0.626**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

يوضح جدول تحليل الارتباط بين المحور الأول (التخطيط الاستراتيجي) وبقية عباراته وجود علاقات ارتباط قوية جداً بين المحور ومكوناته. فقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.390** و 0.980**، مما يشير إلى قوة الترابط الداخلي بين عناصر هذا المحور.

أعلى معاملات الارتباط كانت مع العبارات التي تعكس وضوح الرؤية الإستراتيجية، إشراك الموظفين في إعدادها، وتنفيذ الإستراتيجية وفق خطط واضحة (0.980**)، وهي قيم عالية جداً تدل على تجانس كبير بين هذه العناصر والمحور الرئيسي. كما تظهر أيضاً معاملات ارتباط قوية مع عناصر تحليل البيئة مثل SWOT (0.952**) ومتابعة المتغيرات الاقتصادية (0.965**)، مما يؤكد أهمية التحليل البيئي في دعم فعالية التخطيط الاستراتيجي**.

من جهة أخرى، سجلت بعض العبارات معاملات ارتباط أضعف نسبياً، مثل "تحديث الأهداف حسب التغيرات البيئية" (0.390^{**}) و "تقييم فعالية الإستراتيجية دورياً" (0.626^{**})، وهو ما قد يشير إلى وجود فجوة في تطبيق هذه الجوانب أو ضعف إدراك الموظفين لها مقارنة ببقية عناصر التخطيط^{**}.

بشكل عام، تؤكد النتائج أن المحور الأول يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وتعكس العبارات المرتبطة به تماسكاً فكرياً وتنظيماً في مفهوم التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة^{**}، مع بعض الجوانب التي يمكن تطويرها لتحقيق تكامل أفضل.

تحليل الارتباط بن المحور الثاني (مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترقية الأداء المالي) وباقي المتغيرات

جدول (11): تحليل الارتباط المحور الثاني

المحور الثاني	معامل الارتباط
تحقق المؤسسة نمواً مستمراً في الأرباح السنوية.	0.954 ^{**}
هناك تحسن في نسبة العائد على الاستثمار. (ROI)	0.980 ^{**}
تتمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة.	0.943 ^{**}
الأداء المالي للمؤسسة يعكس كفاءة التخطيط الاستراتيجي.	0.939 ^{**}
لدى المؤسسة خطط مالية طويلة الأمد تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية.	0.980 ^{**}
تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد المالية بطريقة فعالة.	0.917 ^{**}
يتم توجيه الاستثمارات وفق الأولويات التخطيط الاستراتيجي.	0.960 ^{**}
تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية دقيقة لتقييم أدائها.	0.884 ^{**}

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

تشير نتائج معاملات الارتباط إلى وجود علاقة طردية قوية جداً بين عناصر الأداء المالي والتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، حيث تراوحت قيم الارتباط بين (0.884) و (0.980). وهذا يدل على أن تحسين الأداء المالي للمؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية التخطيط الاستراتيجي. فقد كانت أعلى القيم في بندي "تحسن العائد على الاستثمار" و "وجود خطط مالية طويلة الأمد متماشية مع الأهداف الإستراتيجية"، مما يعكس أهمية التوجه الاستراتيجي في دعم القرارات الاستثمارية بعيدة المدى. كما يظهر أن المؤسسة تستفيد من التخطيط في توجيه الموارد والاستثمارات بكفاءة، مما يعزز قدرتها على النمو المستدام وتقليل التكاليف دون المساس بالجودة. تعزز هذه النتائج الفرضية التي تربط بين جودة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أداء مالي فعال.

تباين خط الانحدار:

جدول (12): ANOVA^a

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	17.448	1	17.448	3138.276	.000 ^b
Residual	.156	28	.006		
Total	17.603	29			

a. الأداء_الاستراتيجي_المساهمة: المتغير التابع.

b. الاستراتيجي_التخطيط, المتغير المستقلة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

أظهر تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين " التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل (ثابت)، و" المساهمة الإستراتيجية للأداء كمتغير تابع، حيث تم التحقق من معنوية النموذج باستخدام اختبار تحليل التباين (ANOVA)، وجاءت النتائج دالة بوضوح، إذ بلغت قيمة F حوالي 3138.276، وهي قيمة مرتفعة جداً، مما يدل على أن النموذج يفسر نسبة كبيرة من التباين في المتغير التابع. كما كانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. = 0.000، وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد 0.05، ما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين قوية ودالة إحصائياً بدرجة عالية من الثقة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المساهمة الإستراتيجية للأداء تساهم بشكل كبير ومؤثر في تفسير التغيرات التي تطرأ على مستوى التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، مما يدعم الفرضية المطروحة في هذا الجانب من الدراسة.

معاملات خط الانحدار:

جدول (13): معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.057	.070		.807	.426
التخطيط الاستراتيجي	.990	.018	.996	56.020	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (V25) spss

يبين جدول المعاملات أن هناك علاقة قوية جداً ومؤثرة بين متغير " التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل (ثابت)، و " المساهمة الإستراتيجية للأداء كمتغير تابع.

- قيمة المعامل غير المعياري $B = 0.990$ تعني أنه عند زيادة درجة التخطيط الاستراتيجي بوحدة واحدة، يرتفع مستوى المساهمة الإستراتيجية للأداء بمقدار 0.990 وحدة، مما يدل على تأثير كبير ومباشر؛
- قيمة المعامل المعياري $Beta = 0.996$ تشير إلى وجود تأثير قوي جداً قريب من (1)، أي أن المساهمة الإستراتيجية تُفسر تقريباً 99.6% من التغير في مستوى المساهمة الإستراتيجية للأداء ؛
- قيمة $t = 56.020$ ، وهي قيمة عالية جداً، تدل على أن المعامل دال إحصائياً؛
- مستوى الدلالة $Sig = 0.000$ ، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد أن النتيجة ذات دلالة معنوية قوية ولا تحدث بالصدفة.

أما بالنسبة للثابت (Constant)، فليس ذا دلالة إحصائية مهمة ($Sig = 0.426$) ، مما يعني أنه غير مؤثر بشكل كبير في النموذج، والتركيز يكون على المتغير المستقل الرئيسي.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة (اختبار الفرضيات)

الفرضية الأولى:

H1 : يساهم وضوح وتكامل عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، التنفيذ والتقييم) في تعزيز فعالية الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة.

H0 : لا يساهم وضوح وتكامل عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، التنفيذ والتقييم) في تعزيز فعالية الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة.

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة حول مدى مساهمة عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الفاعلية داخل المؤسسة بلغ 3.91 بانحراف معياري قدره 0.892، وهو ما يشير إلى اتفاق قوي من قبل أفراد العينة على هذه الفرضية.

وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت 0.000 أي أقل من 0.05 فإنها ترفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على وجود تكامل بين عناصر التخطيط الاستراتيجي الذي بدوره يعزز فعالية الأداء واتخاذ قرارات من جهة نظر أفراد العينة.

الفرضية الثانية:

H_1 : ترقية الأداء المالي في المؤسسة لها علاقة إيجابية بفعالية التخطيط الاستراتيجي المطبق.

H_0 : ترقية الأداء المالي في المؤسسة ليس لها علاقة إيجابية بفعالية التخطيط الاستراتيجي المطبق.

أظهرت نتائج اختبار (T) لعينة واحدة أن المتوسط الحساب لآراء أفراد العينة حول ترقية الأداء المالي في المؤسسة لها علاقة إيجابية بفعالية التخطيط الاستراتيجي المطبق بلغ 3.89 وبانحراف معياري 0.831، وبما أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت 0.000 أي أقل من 0.05 فإنه ترفض الفرضية الصفرية (H_0) وتقبل الفرضية البديلة (H_1)، وبالتالي يمكن القول انه يوجد أثر معنوي وعلاقة ايجابية بين الأداء المالي وفعالية التخطيط الاستراتيجي.

خلاصة الفصل:

استنادًا إلى الدراسة الميدانية التي أُجريت على مؤسسة "سوف للدقيق"، والتي شملت تحليلًا لنتائج الاستبيان الموجه إلى عينة من الموظفين، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تبرز العلاقة بين عناصر التخطيط الاستراتيجي وفعالية الأداء المالي داخل المؤسسة.

وقد أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة علمية وعملية جيدة، مما أضفى مصداقية على استجاباتهم. كما أكد تحليل الاتساق الداخلي أن أدوات القياس المستخدمة كانت ذات موثوقية عالية، ما مكن من اختبار الفرضيات بشكل علمي دقيق.

وقد توصلت من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات، من أهمها:

- أن وضوح وتكامل عناصر التخطيط الاستراتيجي (من رؤية، ورسالة، وأهداف، وتحليل بيئي، وتنفيذ، وتقييم) يساهم بشكل ملموس في تعزيز فعالية الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة، من خلال توجيه الموارد بشكل فعال وتحقيق التناسق في اتخاذ القرارات؛
- أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي بصورة فعّالة يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين التحكم في التكاليف، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة القدرة على تحقيق الإيرادات؛
- أن وجود رؤية واضحة وأهداف محددة يساهم في توجيه الجهود الجماعية نحو نتائج مالية قابلة للقياس؛
- أن عملية التقييم الدوري للتخطيط تساعد المؤسسة على اكتشاف الانحرافات المالية ومعالجتها في الوقت المناسب؛
- أن إشراك الموظفين في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية يعزز من التزامهم ويؤثر إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة.

تشير هذه النتائج إلى أن نجاح المؤسسة في تحقيق أداء مالي متميز لا يمكن فصله عن مدى تبنيها لمقومات التخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي ومتكامل، مما يستوجب من المؤسسات تكريس هذا المفهوم كجزء أساسي من ممارستها الإدارية.

الخاتمة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "دور التخطيط الاستراتيجي على ترقية الأداء المالي في المؤسسة"، يتضح لنا مدى الأهمية الكبيرة التي يحتلها التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لضمان استمرارية المؤسسات وتحسين أدائها المالي. فقد أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر فقط على وضع الخطط المستقبلية، بل يشمل أيضاً توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف المالية المرجوة، وعلى ضوء ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية وكذا الميدانية، وهذا من خلال نتائج الدراسة الميدانية من اجل نفي أو تأكيد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة :

النتائج النظرية

من خلال الإطار النظري الذي تناول مفاهيم التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الإدارية الحديثة التي تُسهم في مواجهة التحديات البيئية وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.
2. يتكوّن التخطيط الاستراتيجي من عناصر مترابطة تشمل: الرؤية، الرسالة، الأهداف، وكل عنصر منها له أثر مباشر في تعزيز الفاعلية المؤسسية.
3. يُعتبر الأداء المالي انعكاساً للقدرة المؤسسية على تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستغلال الأمثل للموارد.
4. توجد علاقة ارتباط قوية بين وضوح التخطيط الاستراتيجي وبين تحسين مؤشرات الأداء المالي مثل السيولة، الربحية.
5. يُمثّل التقييم المستمر جزءاً أساسياً في دورة التخطيط، كونه يتيح للمؤسسة مراقبة أدائها المالي وتعديل مسارها حسب الحاجة.

نتائج الدراسة :

استناداً إلى نتائج الاستبيان الموجّه لعينة من موظفي شركة سوف للدقيق، توصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. الفرضية الأولى: تم تأكيد أن وضوح وتكامل عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، التنفيذ، والتقييم) يُعزّز فعالية الأداء الاستراتيجي داخل المؤسسة، بدلالة إحصائية قوية ($Sig = 0.000$).

2. الفرضية الثانية: تُبَت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المالي للمؤسسة. ($Sig = 0.000$)

التوصيات والاقتراحات:

1. تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي:

- ينبغي ترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة على جميع المستويات الإدارية، وجعلها جزءاً من العمل اليومي وليس مجرد إجراء شكلي.

2. تكوين وتدريب الكوادر:

- تنظيم دورات تكوينية مستمرة لفائدة الموظفين حول أسس التخطيط الاستراتيجي، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وربط الأهداف الإستراتيجية بالأداء المالي.

3. تحسين جمع وتحليل البيانات المالية:

- تطوير نظام معلومات إداري ومالي حديث يُمكن من جمع بيانات دقيقة في الوقت المناسب لدعم اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة.

4. تعزيز التكامل بين الإدارات:

- إنشاء آلية تنسيق وتواصل فعالة بين مختلف الإدارات لضمان انسجام الجهود وتحقيق الأهداف الإستراتيجية المشتركة.

5. تقييم دوري للتخطيط الاستراتيجي:

- اعتماد آليات تقييم ومراجعة دورية للتخطيط الاستراتيجي، تشمل مؤشرات الأداء المالي والانحرافات، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

6. إشراك الموظفين في وضع وتنفيذ الخطط:

- تشجيع مشاركة الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ، لما لذلك من أثر في رفع مستوى الالتزام والتحفيز وتحقيق نتائج مالية إيجابية.

7. التركيز على العنصر البشري كأصل استراتيجي:

- اعتبار الكفاءات البشرية موردًا استراتيجيًا يجب تطويره والاستثمار فيه باستمرار لضمان جودة التطبيق وتحقيق أهداف المؤسسة.

أفاق الدراسة :

لأشك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب

عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع، يمكنها أن تكون إشكاليات الأبحاث أخرى منها:

- ✓ دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية؛
- ✓ دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين في مؤسسات؛
- ✓ مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. احمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، مصر الجديدة، 2008/2007.
2. احمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، مصر الإسكندرية، 2009.
3. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض، 2002.
4. الجبر زينب علي، التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت 2002.
5. الحريري رافد، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2007.
6. رشاد العلاوي، دليل المديرين للتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: مكتبة عين شمس، الطبعة الثانية، 1993.
7. عامر طوقان، التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، دار البيروني للنشر والتوزيع، 2018.
8. علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، الطبعة الأولى دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 2017.
9. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، الفصل الثاني،
11. مدحت محمد أبو النمر، المقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، مصر 2015.
12. مصطفى أحمد عبد الرحمان المصري، التخطيط الاستراتيجي، دار التعليم الجامعي، محاضرات الأكاديمية الدولية، الإسكندرية 2004.
13. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، بيت الغشام للنشر والترجمة وقطر، 2011.

14. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
15. مضان مصطفى عبد الرازق، التخطيط الاستراتيجي، استشاري الأرشفة الالكترونية، جامعة الاسكندرية، 2012.

ثانياً: المجالات

1. طاهر منصور، حسين شحدة، "إستراتيجية التنوع والأداء المالي"، دراسة ميدانية في منشأة عراقية، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 30:
2. عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007:
3. حاكم أحسوني مكرودالمياي، دور المعرفة في استثمار رأس المال البشري، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الواحد والعشرون، السنة السابعة:

ثالثاً: الملتقيات / المؤتمرات

1. أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن (2009-2010).

رابعاً: المذكرات الجامعية

1. الزعودي محمد السابع، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2012.
2. بوزيان جواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شهادة الماستر تخصص التسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011.
3. حماني راشدة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، شهادة ماستر تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.
4. عبد الحليم عبد الله النسورة، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، مذكرة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.
5. الدحني زياد، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا.

6. الأستاذ رفاع توفيق، "دروس وتمارين في مقياس التسيير والإستراتيجية المالية للمؤسسة"، مطبوعة علمية مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر مالية المؤسسة وكل التخصصات في شعبة المالية والمحاسبة، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية (2020-2021).

خامساً: المواقع الإلكترونية

1. Nickols Fred, Three Forms of Strategy, Handbook, 2000, www.state.az/ospb,netnickels/threefromsofstrategy.htm

سادساً: المقابلات

1. وثائق وملفات مؤسسة دقيق سوف الوادي
2. ومقابلات مع المدير والعاملين بالمؤسسة.

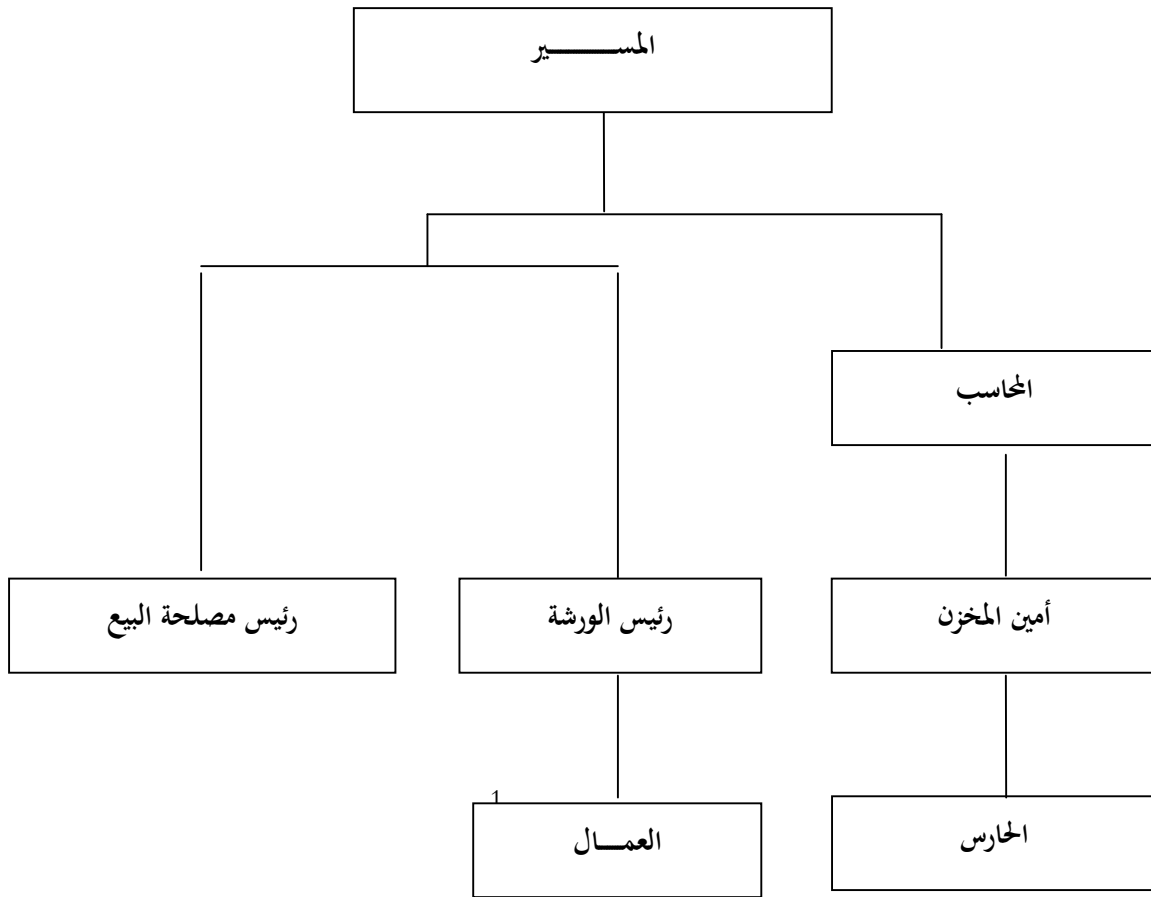
سابعاً: المراجع الأجنبية

1. Utama, A. N. B., Setiawati, R., Suryani, A. I., &Efrina, L. (2024). Basic Strategic Planning in Supporting Financial Management, All Finance Journal1 العدد 7، المجلد 7، f

قائمة الملاحق

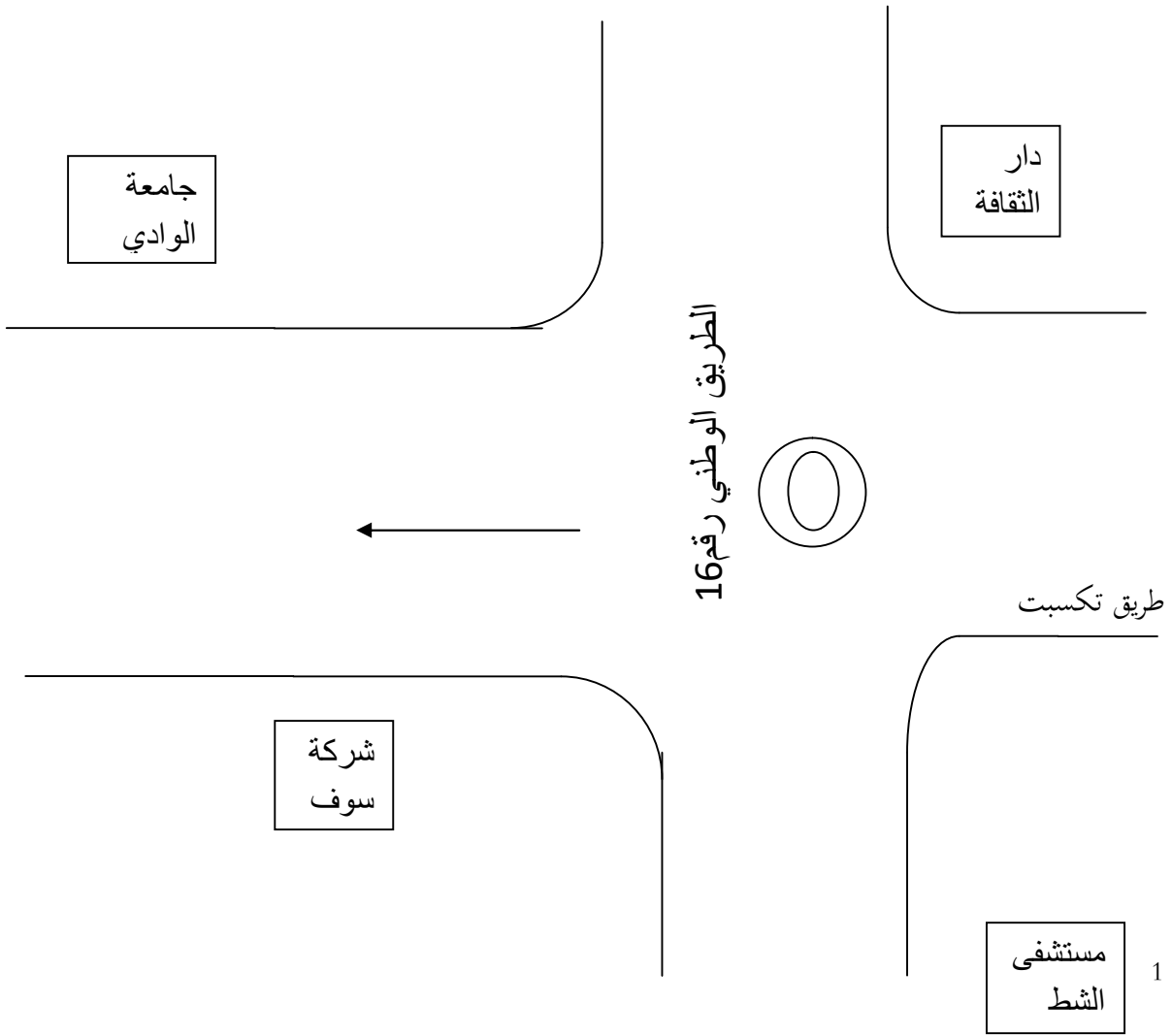
قائمة الملاحق:

الملحق رقم(01): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لشركة دقيق سوف .



¹المصدر: وثائق مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

الملحق رقم(02): مخطط يوضح موقع الشركة



المصدر: من إعداد الطالبة

الملحق (03) استبيان بعنوان :دور التخطيط الاستراتيجي على ترقية الأداء المالي في المؤسسة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات لأغراض بحث أكاديمي حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي داخل المؤسسة .

الإجابات ستستخدم لأغراض علمية فقط، وتُعامل بسرية تامة.

البيانات الشخصية

1-المستوى التعليمي:

ثانوي [] تقني [] جامعي [] دراسات عليا []

2- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات [] من 6 إلى 10 سنوات [] من 11 إلى 15 سنة [] أكثر من 15 سنة []

3- الوظيفة الحالية:

إدارية [] فنية [] تجارية [] مالية / محاسبية []

الجزء الأول: التخطيط الاستراتيجي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01 لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة.					
02 الرسالة التي تتبناها المؤسسة تعكس أهدافها وطبيعتها نشاطها.					
03 يتم إشراك الموظفين في وضع الرؤية والرسالة.					
04 تقوم المؤسسة بتحديد أهداف مالية واضحة وطويلة الأمد.					
05 الأهداف الإستراتيجية قابلة للقياس وتتناسب مع موارد المؤسسة.					
06 يتم تحديث الأهداف حسب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.					
07 تعتمد المؤسسة على تحليل (SWOT) نقاط القوة،الضعف،الفرص،والتهديدات.					
08 يتم اتخاذ قرارات إستراتيجية بناءً على هذا التحليل.					
09 هناك متابعة دورية للمتغيرات في البيئة الاقتصادية والسوقية.					
10 يتم تنفيذ الإستراتيجية بناءً على أهداف واضحة وخطط مدروسة.					
11 تقمّم المؤسسة فعالية الإستراتيجية بشكل دوري.					

الجزء الثاني: مساهمة التخطيط الاستراتيجي في ترقية الأداء المالي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					تحقق المؤسسة نموًا مستمرًا في الأرباح السنوية.	
					هناك تحسن في نسبة العائد على الاستثمار (ROI).	13
					تتمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة.	14
					الأداء المالي للمؤسسة يعكس كفاءة التخطيط الاستراتيجي.	15
					لدى المؤسسة خطط مالية طويلة الأمد تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية.	16
					تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد المالية بطريقة فعالة.	17
					يتم توجيه الاستثمارات وفق الأولويات التخطيط الاستراتيجي.	18
					تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية دقيقة لتقييم أدائها.	19

الملحق (04): نتائج اختبار الفا كرومباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.992	19

الملحق (05): نتائج توزيع عينة الدراسة

Statistics

درجة التعليم الخاصة بالموظف

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		1.67
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		.884
Percentiles	25	1.00
	50	1.00
	75	2.00

درجة التعليم الخاصة بالموظف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	17	56.7	56.7	56.7
تقني	7	23.3	23.3	80.0
جامعي	5	16.7	16.7	96.7
دراسات عليا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistics

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		1.97
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.765
Percentiles	25	1.00
	50	2.00
	75	2.00

عدد سنوات الخبرة في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 أقل من	8	26.7	26.7	26.7
سنوات 10 إلى 06 من	16	53.3	53.3	80.0
سنة 15 إلى 11 من	5	16.7	16.7	96.7
سنة 15 أكثر من	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistics

الوظيفة الحالية

N	Valid	30
	Missing	0
Mean		2.03
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.890
Percentiles	25	1.00
	50	2.00
	75	3.00

الوظيفة الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اداري	9	30.0	30.0	30.0
فنية	13	43.3	43.3	73.3
تجارية	6	20.0	20.0	93.3
مالي/ محاسبية	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق (06): نتائج الاتجاهات العامة للإجابات للمحور الأول والثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم العليا	القيم الدنيا	عدد الإجابات (N)	عبارات المحور الأول
0.795	3.97	5	3	30	لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة
0.809	3.97	5	3	30	الرسالة التي تتبناها المؤسسة تعكس أهدافها وطبيعتها نشاطها
0.785	3.93	5	3	30	يتم إشراك الموظفين في وضع الرؤية والرسالة
0.887	3.80	5	2	30	تقوم المؤسسة بتحديد أهداف مالية واضحة وطويلة الأمد
0.885	3.90	5	2	30	الأهداف الإستراتيجية قابلة للقياس وتتناسب مع موارد المؤسسة
0.809	3.97	5	3	30	يتم تحديث الأهداف حسب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية
0.803	3.90	5	3	30	تعتمد المؤسسة على تحليل (SWOT) نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات
0.913	3.83	5	2	30	يتم اتخاذ قرارات إستراتيجية بناءً على هذا التحليل
0.759	3.90	5	3	30	هناك متابعة دورية للمتغيرات في البيئة الاقتصادية والسوقية
0.809	3.97	5	3	30	يتم تنفيذ الإستراتيجية بناءً على أهداف واضحة وخطط مدروسة
0.860	3.87	5	2	30	تقيم المؤسسة فعالية الإستراتيجية بشكل دوري
0.892	3.91	—	—	—	المتوسط العام

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيم العليا	القيم الدنيا	عدد الإجابات (N)	عبارات المحور الثاني
0.834	3.83	5	2	30	تحقق المؤسسة نمواً مستمراً في الأرباح السنوية
0.809	3.97	5	3	30	(ROI) هناك تحسن في نسبة العائد على الاستثمار
0.860	3.87	5	2	30	تتمكن المؤسسة من تخفيض التكاليف دون التأثير على الجودة
0.776	3.87	5	3	30	الأداء المالي للمؤسسة يعكس كفاءة التخطيط الاستراتيجي
0.809	3.97	5	3	30	لدى المؤسسة خطط مالية طويلة الأمد تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية
0.885	3.90	5	2	30	تقوم المؤسسة بتخصيص الموارد المالية بطريقة فعالة
0.759	3.90	5	3	30	يتم توجيه الاستثمارات وفقاً لأولويات التخطيط الاستراتيجي
0.913	3.83	5	2	30	تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية دقيقة لتقييم أدائها
0.831	3.89	—	—	—	المتوسط العام لبُعد الأداء المالي

الملحق (07): تبين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.448	1	17.448	3138.276	.000 ^b
	Residual	.156	28	.006		
	Total	17.603	29			

a. Dependent Variable: الاستراتيجي_التخطيط

b. Predictors: (Constant), الاداء_الاستراتيجي_المساهمة

الملحق (08): معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.057	.070		.807	.426
	الاداء الاستراتيجي المساهمة	.990	.018	.996	56.020	.000

a. Dependent Variable: الاستراتيجي_التخطيط