



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الشعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي في المؤسسات  
دراسة حالة لوكالات بنكية - ولايتي الوادي والمغير -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ الدكتور:

ربيع بوصبيح العايش

إعداد الطلبة:

✓ قطاري منال

✓ طواهرية إيمان

✓ هبيته صبرية

✓ سنيقرة فريال

أعضاء لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	جامعة الوادي	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رضا زهواني
مقررا ومشرفا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د. ربيع بوصبيح العايش
مناقشا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر	أ. أحمد عازب الشيخ

السنة الدراسية 2022/2021

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
I.	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول : مدخل للتخطيط الاستراتيجي</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفهوم وأنواع التخطيط الاستراتيجي
3	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي
8	المطلب الثاني : خصائص التخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الثالث : أنواع التخطيط الاستراتيجي
12	المبحث الثاني : أهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي
12	المطلب الأول : أهمية التخطيط الاستراتيجي
14	المطلب الثاني : أهداف التخطيط الاستراتيجي
16	المطلب الثالث مزايا التخطيط الاستراتيجي
18	المطلب الرابع : معوقات التخطيط الاستراتيجي
20	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسات</b>
24	تمهيد
25	المبحث الأول : اساسيات ونماذج التخطيط الاستراتيجي
25	المطلب الأول : خطوات و مراحل التخطيط الاستراتيجي
30	المطلب الثاني : مستويات وأساليب التخطيط الاستراتيجي

32	المطلب الثالث : نماذج التخطيط الاستراتيجي
37	المبحث الثاني : الأداء المالي في المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي
37	المطلب الأول : مفهوم و أهمية الأداء المالي
39	المطلب الثاني : تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي
41	المطلب الثالث : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي
43	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية</b>
45	تمهيد
46	المبحث الأول : الطرق والأدوات المستخدمة
46	المطلب الأول : عينة وادوات الدراسة
46	المطلب الثاني : تصميم استبيان الدراسة
47	المطلب الثالث : أساليب التحليل الاحصائي المستخدمة
48	المطلب الرابع : ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة
50	المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
50	المطلب الأول : عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
54	المطلب الثاني : عرض وتحليل محاور الدراسة
59	المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
71	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
4	جدول التطور التاريخي للاستراتيجية	01
48	جدول معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	02
49	جدول يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	03
50	جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
51	جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
52	جدول توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	06
53	جدول توزيع عينة الدراسة حسب صفة المستجوب	07
53	جدول توزيع عينة الدراسة قطاع البنوك	08
54	جدول مقياس ليكات الثلاثي	09
55	جدول نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني	10
58	جدول نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث	11
59	جدول اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	12
60	t جدول اختبار للعينة الواحدة مقارنة متوسط الاجابات مع متوسط الفرضي (الفرضية الأولى)	13
61	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية	14
62	جدول ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة	15
62	جدول ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرابعة	16
63	جدول ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الخامسة	17

## قائمة الأشكال

صفحة	عنوان الشكل	
50	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
51	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	02
52	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	03

قائمة الملحق

	عنوان الملحق	
80	نموذج الاستبيان	01
84	نتائج اختبار الفاكرو نباخ	02
85	نتائج الاتساق الداخلي	03
87	نتائج توزيع عينة الدراسة	04
90	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	05
92	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	06
93	نتائج اختبار الفرضية الأولى	07
94	نتائج اختبار الفرضية الثانية	08
95	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	09
97	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	10
98	نتائج اختبار الفرضية الخامسة	11

شهد العالم تطورات كبيرة خلال العقود الماضية نتيجة لتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة فبعد ان كان العالم مناطق متباعدة اصبح وبفضل التقدم في مجال العلوم التكنولوجية عبارة عن مدينة صغيرة لا حدود لها واصبح التقدم والتطور العلمي احد سيمات هذا العصر وامام كل هذه التحديات اصبحت الادارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على اتخاذ اي قرار مالم يكن قد تم اعداده والتخطيط له مسبقا وبشكل جيد ومدروس الامر الذي استوجب احداث تغيرات جوهرية في مناهج التخطيط التقليدية فلم يعد من المقبول الاعتماد اساس على تحليل واستقرار الاحداث الماضية وافترض ان المستقبل امتدادا للماضي والنظر للتغيير باعتباره تهديد للمنظمة لذا اصبح لازما على المنظمات تبني مناهج ادارية حديثة في التسيير تمكنها من التعامل مع التحديات التي تواجهها التغلب عليها لتحقيق مستويات اداء افضل

ويأتي التخطيط الاستراتيجي في المقدمة هذه المناهج كأحدث صورة من الصور التخطيط في المنظمات ومن اهم المحاور الاساسية لنجاحها وتعظم اهميته في المنظمات كأحد اهم الادوات الادارية المثالية لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل فالفشل في تحقيق الاهداف العلية التي من اجلها انشأت المنظمة والنقص في الموارد المالية والبشرية والمادية الضرورية لإنجاز الانشطة وتفعيل المشاريع والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجية المناسبة وتحديد اولويات العمل من بين جملة القضايا الهامة لمتخذي القرار والصناعة هذا ما جعل المنظمات تتطلع الى امكانية حل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة باستخدام مبادئ ومفاهيم وادوات التخطيط الاستراتيجي

فمن خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة استشراف ما قد يحدث في مستقبلها في ظل التغير البيئي والتجديد السريع للتكنولوجيا وشدة المنافسة خاصة وان المستقبل يتصف دائما بالغموض ويحتوي على المخاطر وحالات عدم التأكد لهذا لا يوجد حقائق ثابتة وانما احكام وتوقعات وعليه فان التخطيط الاستراتيجي يوفر اساس علميا ومنهجيا لمتابعة تنفيذ الانشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها ومستوى الاداء والانجاز فيها الاعتماد على مجموعة من المبادئ والخطوات التي صممت لتساعد القادة والمدبرين والمخططين على ان يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي لصناعة قرارات فعالة تساهم في تجسيد رؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية على ارض الواقع مترجمة في شكل خطط استراتيجية لتتلاءم مع امكانياتها ومواردها المالية والبشرية وتقوم على اساس دراسة وتشخيص الاتجاهات عناصر بثتها الداخلية والخارجية لاستثمارها بما يحقق ويخدم اهدافها المستقبلية لتوصيل الي اختيار افضل البدائل الاستراتيجية

يخطى الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والاداريين لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار .

ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها للمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات من الأهداف المحددة سابقا .

ويعتبر الأداء المالي أداة للحكم الشخصي من قيم وسلوك ومعايير معنوية وأخلاقية , وأداة للحكم الموضوعي على كفاءة الشركات وعلى مستوى أنشطتها ومدى تحقق الأهداف بفعالية من أرقام وجوانب مادية قابلة للقياس الدقيق خلال معايير معينة مثل ( الربحية , السيولة , نشاط الرفع المالي , التوزيعات ) ..

### أولا- إشكالية البحث

على ضوء المعطيات السابقة وبغية القاء الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى مساهمته في تعزيز الاداء المالي في البنوك التجارية، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي في الوكالات البنكية، بالأخذ بعينة من الوكالات الناشطة في ولايتي الوادي والمغير؟

لتوضيح مضامين الإشكالية الرئيسية السابقة وبغية تسليط الضوء على المحاور التي تتضمنها هذه الاشكالية، يمكن طرح الإشكاليات الفرعية التالية التي ربطنا فيها بين الاشكاليات النظرية والاحصائية:

1- ما هو مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وهل يصل هذا المفهوم لموظفي الوكالات البنكية محل الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة على استبانة التخطيط الاستراتيجي بمكوناته والأداء المالي في المؤسسات المالية؟

2- ماهي خطوات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات البنكية محل الدراسة؟

3- هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في عينة الدراسة على الأداء المالي في الوكالات البنكية من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في المؤسسة أفراد العينة؟

## ثانيا- فرضيات البحث

لتسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والإشكاليات الفرعية السابقة تم وضع مجموعة من الفرضيات قبل بدء الإجابة عن الإشكاليات السابقة نوجزها على الشكل التالي:

- 1- يرتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي ببرمجة اهداف وخطط طويلة الاجل نت اجل العمل على زيادة نمو وارباح المؤسسات وزيادة عدد المتعاملين معها، ونفترض بان هذا المفهوم المبسط للتخطيط الاستراتيجي يصل الى جميع العاملين في المؤسسات الاقتصادية والمالية.
- 2- بهدف تطبيق الخطط الاستراتيجية في المؤسسات تتطلب العملية المرور بمجموعة من المستويات التخطيطية للحصول على الخطة النهائية.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة لدى أفراد العينة.
- 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي (المفهوم، الأهمية، الممارسة والمعوقات ) وبين الأداء في المؤسسة.

## ثالثا- أهداف البحث

يسعى هذا البحث لإثراء موضوع التخطيط الاستراتيجي بشكل عام واثره على الاداء المالي بشكل خاص، بدءا بالتأصيل النظري لهذا الموضوع ووصولاً إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، ثم إظهار الى اي مدى يؤثر التخطيط الاستراتيجي على الاداء المالي في البنوك بحسب وجهة نظر العاملين فيها.

لإدراك مرامي البحث وبالإضافة لإجابتنا على الاسئلة المطروحة والتأكد من الفرضيات المقدمة، نصبو من خلال البحث إلى تحقيق جملة الأهداف التالية:

- 1- التعريف بالتخطيط الاستراتيجي .
- 2- التعرف على الاداء المالي.
- 3- استعراض أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي .

إضافة إلى مجموعة من الأهداف الخاصة بالمؤسسات المالية الناشطة في المنطقة (ولايي الوادي والمغير نموذجاً) باعتبارها ميدان تطبيق مجموع المفاهيم النظرية منها:

- 1- عرض أبرز الخصائص للمؤسسات البنكية في المنطقة.
- 2- تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين في هذه الوكالات البعيدة عن المقرات الجهوية والمركزية لها.
- 3- في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن لواضعي الخطط الاستراتيجية في مجال الصناعة المالية أن يسترشدوا بها عند اتخاذ قراراتهم.

#### رابعا- أهمية البحث

ان التخطيط الاستراتيجي يساعد على وضع الخطوط العريضة ويحدد المسارات ذات الأولوية العالية التي يتعين على إدارة البنوك تبنيها حتى يمكنها من تحقيق معدلات الربحية المستهدفة، وبهذا فإن عملية التخطيط هذه تستلزم الكثير من التكامل والتنسيق بين الجهود وعلى كافة مستويات العمل في المصرف

يمكن تلخيص أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1- ابراز موضوع التخطيط الاستراتيجي وبيان أهميته بالنسبة للمؤسسات وخاصة البنوك التجارية وذلك من خلال بيان مضامين هذا النوع من التخطيط وآليات عمله، بالإضافة إلى بيان عوامل نجاح هذا النوع من التخطيط.
- 2- أن موضوع التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المؤسسات المالي أصبح مهما لما يحققه من استقرار وثبات في المؤسسات على اختلاف أنواعها.
- 3- بيان أهمية تأثير التخطيط الاستراتيجي في إبراز الجوانب الإيجابية والسلبية لمتخذي القرارات في أداء البنوك التجارية المالي.
- 4- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة في كليتنا التي تعنى بموضوع إبراز أهمية وعلاقة التخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية في منطقتي الوادي والمغیر.

#### خامسا- حدود الدراسة:

تتضمن الحدود المكانية والزمانية والبشرية للبحث في:

- 1- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة على مستوى عدد من البنوك التجارية الجزائرية الناشطة بولايتي الوادي والمغير، وقد شملت العينة كل من: القرض الشعبي الجزائري، بنك البركة، بنك الوطني للتوفير والاحتياط، بنك القرض الشعبي الجزائري وبنك التنمية المحلية.
- 2- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة، ومدتها فصل دراسي في الفترة الممتدة من 01 فيفري 2022 الى 01 ماي 2022.
- 3- **الحدود البشرية:** العاملون في البنوك التجارية الجزائرية الممثلة لعينة الدراسة، من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: مدير وكالة تجارية، نائب المدير ومكلف بالدراسات والبالغ عددهم 52 اطارا ساميا.

### سادسا- منهج الدراسة

بالنظر لطبيعة موضوع هذه الدراسة وفي سبيل التحليل والوصف الدقيق، تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي في تحديد مشكلة الدراسة؛ موظفا مجموعة من المراجع المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي واخرى بتحسين الاداء:

- 1- **الجانب الوصفي:** ويبدو ذلك من خلال توصيف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وتحليل تطور واتجاه قيم متغيرات الدراسة.
- 2- **الجانب القياسي التحليلي والتفسيري:** ويتجلى استعماله من خلال انتقاء الفروض واختبارها وفق طرق القياس المناسبة.

### سابعا- خطة البحث وهيكله:

بهدف إنجاز هذا البحث والتوصل إلى النتائج المطلوبة وفقا للمنهجية العلمية، تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول مسبوقين بمقدمة عامة وتنتهي بخاتمة، تمثلت فصول هذا البحث في:

- 1- **الفصل الاول:** بعنوان مدخل للتخطيط الاستراتيجي، وتهدف من خلاله الى الجانب النظري للتخطيط الاستراتيجي من مفهوم وانواع وخصائص
- 2- **الفصل الثاني:** بعنوان: تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسات ، ويأتي هذا الفصل بالمبحثين أيضا

3- الفصل الثالث: مخصص للدراسة التطبيقية . دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية ولايتي الوادي والمغير , ويأتي هذا الفصل أيضا بالمبحثين , يتضمن اسقاط الدراسة على بعض الوكالات البنكية .

#### ثامنا - دراسات السابقة

1- دراسة بن ساسي الشيخ بعنوان : دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بورقلة - دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر , جامعة ورقلة , 2017

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين دور أداء المؤسسة الاقتصادية، باعتباره مدخل استراتيجي يمكنها من رفع وتنمية الكفاءات البشرية لديها، ففي خضم الاقتصاد الجديد والانفتاح المتزايد برفع اداء الاقتصادي الوطني على المدى البعيد ، يتطلب من المؤسسة تبني التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها من خلال إيجاد وتطبيق الفكر الاستراتيجي الهادف إلى بناء وبقاء وتعزيز متانة المؤسسة.

اتباع الطالب المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة التي هدفت إلى معرفة ما مدى مساهمة عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال الاعتماد الاستبيان يتضمن خمس محاور رئيسية حيث تم صياغة الأسئلة وفقا لأنواع المعارف عليها المعتمدة في التحليل على مقياس ليكرت الثلاثي ، وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة.

توصل الطالب الى ان النتائج أظهرت وجود علاقة ايجابية بنّ التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة ؛ كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية بنّ أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة ؛ وان كانت استجابات عينة الدراسة على أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء في المؤسسة مرتفعة.

تختلف دراستنا على الدراسة السابقة في كونها تحدد بدقة المتغير التابع ممثلا بالأداء المالي، كما ان القطاع محل الدراسة يتمثل في القطاع بنكي للمنطقة، اضافة الى الاعتماد في التحليل على مقياس ليكرت الثلاثي.

2- دراسة رحمة زعيبي بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة دراسة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماس تر في علوم التسيير .

هدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات الموظفين الاداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية .

اتبعت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع , ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيما وكما , كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من اجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة , بل يتعدى الى التحليل والربط والتفسير للوصول الى استنتاجات يبنى عليها تصور المقترح.

توصلت الطالبة الى ان نتائج اظهرت أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لمتغير التخطيط الاستراتيجي كمجموعة أداء جامعة بسكرة , وان هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لمتغيرين التاليين (التحليل الاستراتيجي , والخيار الاستراتيجي).

تختلف دراستنا على الدراسة السابقة في المتغير التابع ممثلا بالأداء المالي, والدراسة السابقة المتغير التابع لها أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

3- دراسة فراس عصمت هلال بعنوان تأثير التخطيط الاستراتيجي في أداء المنظمات حالة وزارة التعليم العالي نموذجاً، دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سوريا، 2017،

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء وزارة التعليم العالي بسورية، وذلك لتطوير قطاع التعليم العالي ورسم التعليم العالي في الجمهورية العربية السورية السياسات المستقبلية التعليمية في سورية بما يضمن أهداف الدولة وتحقيق التنمية الشاملة والسعي إلى جعل سورية قادرة على المنافسة إقليمياً ودولياً . فحاجة الوزارة لتبني التخطيط أكثر إلحاحاً في ظل التغيرات والتحديات الكثيرة الحاصلة في البيئة الاستراتيجية أصبح المحيطة للوزارة.

اتبع الطالب المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة نظرا لمناسبة هذا المنهج مع طبيعة وأهداف الدراسة، وذلك بهدف وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها وبيان العالقة بين مكوناتها، من خلال الاعتماد الاستبتيان يتضمن أربعة محاور رئيسية حيث تم صياغة الأسئلة وفقا للأنواع المتعارف عليها المعتمدة في التحليل بدقة إلى آراء المستجوبين حول المحاور المحددة.

### توصل الطالب إلى أن النتائج نذكر البعض منها

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي على أدائها .

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنظام التخطيط الاستراتيجي لوزارة التعليم العالي على أدائها، حيث تبين أن النظام التخطيط الاستراتيجي يقدر حوالي 9.4 من التغيرات التي يمكن تحدث في أداء وزارة التعليم العالي..

-يلعب التخطيط الاستراتيجي إجمالا دورا جوهريا مؤثرا في أداء وزارة التعليم العالي، حيث تبين أن كافة محاور التخطيط الاستراتيجي تفسر 54.6 من التغيرات التي تطرأ في أداء وزارة التعليم العالي.

تختلف دراستنا على الدراسة السابقة في كونها تحدد بدقة المتغير التابع ممثلا بالأداء المالي، كما أن القطاع محل الدراسة يتمثل في القطاع بنكي للمنطقة، اضافة إلى الاعتماد في التحليل على مقياس ليكرت الثلاثي.

4- دراسة ابراهيم يعيشي بعنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة -دراسة حالة الصندوق الوطني لسكن وكالة ادار- دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،جامعة احمد دراية ادار ، 2015 ،

هدفت الدراسة إلى استعراض دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة باعتباره ضرورة حتمية بالنسبة إلى منظمة تسعى للنجاح وتحقيق أهدافها كما انه أداة هامة لبناء ميزة تنافسية في المنظمات لذا يجب على المنظمة أن تبني التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها وبقاء وتعزيز مكانتها.

اتبع الطالب المنهج الوصفي التحليلي عن التساؤلات الفرعية، وذلك من أجل الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع وهذا يبرز أهم

المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام به، من خلال اعتماد الاستبيان محورين رئيسيين، هما التخطيط الاستراتيجي والأداء وذلك لوصول إلى آراء المستجوبين حل المحاور المحددة.

**توصل الطالب إلى النتائج** أنه توجد عالقة كل من الرؤيا الاستراتيجية والرسالة الإستراتيجية والأهداف الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن من جهة أخرى، بينما لا توجد علاقة بين التحليل الاستراتيجي والأداء في مؤسسة الصندوق الوطني للسكن. انطلاقا من نتائج الدراسة نستنتج أن مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة على مستوى الأداء جاء مرتفعا.

تختلف دراستنا على الدراسة السابقة في كونها تحدد بدقة المتغير التابع ممثلا بالأداء المالي، كما أن القطاع محل الدراسة يتمثل في القطاع بنكي للمنطقة، إضافة إلى الإعتماد في التحليل على مقياس ليكرت الثلاثي.

5- دراسة عكروت السعيد بعنوان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين اداء موظفي مديرية الشباب والرياضة -دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة -لولاية البليدة -المعارف (مجلة علمية محكمة)، قسم الثامنة-العدد:16(جوان2015).

هدفت الدراسة إلى التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ومحاولة معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المركب الرياضي، والإستراتيجيات التي يتبعها في تطوير دور الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة نظرا ومواكبة التطورات الحاصلة في العالم في ظل الإحتراف الرياضي ونظام العولمة.

**اتباع الطالب المنهج الوصفي** نظرا لملاءته وطبيعة البحث، والمنهج الوصفي هو كل استقصاء ينصب ظاهرة ما بغية تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى وإعطاء الحلول الناجمة . وتم تقسيم المقياس إلى خمس محاور وهو أداء لقياس دور الموارد البشرية في تحسين الأداء

**توصل الطالب إلى النتائج** أن التغيرات والتحويلات قد وجدت طريقها لتأثير في أوضاع الهيئات الرياضة وعلى مستوى الحقل الرياضي ونتج عن ذلك الفلسفة جديدة ونموذج تسيير المتطور يضع الإنسان المورد البشري في قمة لاهتماماته ويعتبره عنصر أساسي في تحقيق أحسن مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، كما يعمل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الى تحقيق الاستثمار الفعال للمورد البشري الذي يعتبر احد أهم أنظمة المؤسسة الحيوية من اجل الارتقاء إلى مستوى الأداء المتميز للعاملين .

6- دراسة ساكر دنيا بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء

المتوازن مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 14 1 مارس 2018 وهو بحث مستر من رسالة دكتورا.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المجموعات الصناعية , من خلال اختيار مجمع صيدال كنموذج للدراسة لتوضيح أهمية تبني المجمع لمفهوم التخطيط الاستراتيجية فكرا وممارسة في عملياته وعلاقة ذلك بتحسين الأداء من خلال التركيز على اربعة أبعاد (البعد المالي , بعد العملاء , بعد العمليات الداخلية , بعد النمو والتعلم ) للكشف عن مواطن القوة والضعف في أدائه والعمليات التي تحتاج الى التحسين .

اتبعت الطالبة منهج الوصفي التحليلي لكونه انسب وافضل المناهج البحثية لوصف الظاهرة موضوع الدراسة , يسمح بتوصيف البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها والوقوف على دلالتها لتحويلها الى كم معرفي , والجانب التطبيقي على دراسة الحالة اعتمادا على المعلومات المتوفرة حول مجمع صيدال لتحليل وضعية وابرار دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين ادائه .

توصلت الطالبة الى النتائج تحقيق مجمع صيدال لنتائج ايجابية في أدائه على مختلف المستويات نظير ممارسته لتخطيط الاستراتيجي بجميع مراحلها , تمكن مجمع صيدال وفي اطار مخطط التنمية من تحسين نظم واساليب تسيير الانتاج مما ساعد في رفع انتاجيته الى مستويات معتبرة لسد النقص في السوق الوطني لأدوية .

تختلف دراستنا على الدراسة السابقة في المتغير التابع ممثلا بالأداء المالي , والدراسة السابقة المتغير التابع لها أداء المؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

## تمهيد :

تعترف المؤسسات العظمى والناجحة بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها طويل المدى ، اذ يساعدها على تحديد كيفية وصولها الى ما تسعى اليه و تحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة من عمليات لتحقيق اهدافها . وللوقوف على مدخل للتخطيط الاستراتيجي , في اطار هذا الفصل سيتم الاعتماد على خطة تتكون من مبحثين ، يتم التطرق من خلال المبحث الأول: الى مفهوم وانواع التخطيط الاستراتيجي ، انطلاقا من ثلاث مطالب :

الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

الثاني : خصائص التخطيط الاستراتيجي.

الثالث :أنواع التخطيط الاستراتيجي .

والمبحث الثاني : أهمية ومزايا التخطيط الاستراتيجي ومن خلاله اعتمدنا اربع مطالب

الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي .

الثاني :اهداف التخطيط الاستراتيجي .

الثالث : مزايا التخطيط الاستراتيجي .

الرابع : معوقات التخطيط الاستراتيجي .

## المبحث الأول : مفهوم وأنواع التخطيط الاستراتيجي

سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي في البداية وخصائصه وانواعه واهميته واهدافه واخيرا خطواته .

## المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

سوف نطلق من مفهوم التخطيط مرورا بالتطور التاريخي للاستراتيجية ومفهوم الاستراتيجية وصولا الى مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

## أولاً- مفهوم التخطيط

التخطيط هو فن التعامل مع المستقبل و نقطة البداية للعملية الادارية ، تضمن تصميم الأهداف و تقييمها و اختيار المناسب منها و تحديد الكيفية من خلال برامج و جداول زمنية تحقق ذلك و تصبح المنشأة بها أكثر<sup>1</sup>، و قد عرفه أحد الكتاب بأنه العملية التي يتم بموجبها دراسة بيانات الماضي والحاضر و تحليلها في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية ، بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل و يشمل تحديد الوسائل و السياسات و الأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة و الكلفة المطلوبة كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة و فلسفة النشاط و كذا الاطار الزمني لإنجاز الأهداف و وفقا للمفهوم اعلاه فان التخطيط يعتبر النشاط الأول في عملية الادارة و تبدأ به العملية الادارية و يشتمل على \* تحديد مجال عمل المنظمة ونطاقه.

1. تحديد الأهداف.
2. تحديد السياسات والوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف.
3. تحديد فلسفة العمل.
4. بلورة ثقافة المنظمة .
5. توصيف الأهداف , وتحديد الاطار الزمني الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل , والتناسق بأنشطة المنظمة داخليا وخارجيا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غريب جبر جبر, "التخطيط الاستراتيجي لتطوير الاداء", دار السحاب للنشر والتوزيع, القاهرة, 2009م, ص173  
<sup>2</sup> محمد حسين أبو صالح, "التخطيط الاستراتيجي القومي", شركة مطابع العلمة السودانية, الخرطوم, 2008م, ص 27

يعد التخطيط الوظيفية الادارية الأساسية التي تسبق اي ادارية والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق اصدار القرارات ورسم السياسات المختلفة<sup>1</sup>.

### ثانيا- التطور التاريخي للاستراتيجية

#### الجدول رقم (01) : التطور التاريخي للاستراتيجية

الفترة	البيئة	التطورات الاستراتيجية الادارية
1910-1900	-الحروب . -التجارة العالمية للبضائع .	البحث يفحص واختيار المهمة الادارية.
1930-1910	الحروب العالمية و تأثيراتها.	-تطورات اليات الرقابة الادارية الرسمية كاستعمال صيغ المحاسبة الادارية . -تجربة الموارد البشرية في USA
1940	الحرب العالمية الثانية وما تلاها	-الصناعة الأمريكية القوية وولادة الاستراتيجية الرسمية .
1950م	النمو الاقتصادي في تجارة اوربا والتطورات السياسية .	الكتابات الاستراتيجية الحقيقية الأولى في الجوانب الرسمية.
1960 م	النمو المتواصل مع ارتفاع اسعار النفط حتى نهاية هذا العقد .	البحث في تقنيات استراتيجية الشركة .
1970م	النمو المتواصل والذي اصبح يفوق ارتفاع اسعار النفط.	-استراتيجية الشركة الرسمية وتقنياتها المعتمدة. -كتابات الباحثين الأوائل والتركيز على موضوعات بنفس الأساليب.
1980م	-التطورات العالمية. -استعمال الحاسوب وتسجيل البيانات التي تطورت بشكل سريع .	-موضوعية الاستراتيجية الرئيسية المنصب على مفاهيم المنافسة بنطاق استراتيجية الشركة الرسمية -البحث المتواصل لمضامين مفهوم الاستراتيجية الجديدة ذات الابعاد الانسانية أكثر من ان يكون ذات بعد تنافسي او مضامين والعمليات.
1990م	-شبكة الاتصالات , الشركات العالمية, النمو العالي في الصناعات اليابانية .	-المفاهيم العالمية الاستراتيجية. -المضمون الكبير لموارد المنظمة والتنافس عليه أكثر

عامر محمد سعيد طوقان, "التخطيط الاستراتيجي و التخطيط التشغيلي", شركة البيروني للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى, المملكة الهاشمية, 2018, ص 19<sup>1</sup>

من التنافس على اسس التطور الاستراتيجي .	- نمو الاقتصاديات الاسيوية.
---	-----------------------------

المصدر : محمد حسين العيساوي , واخرون , "الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة" , عمان , دار الوراق للنشر والتوزيع , 2012م ,

ص45

### ثالثاً- مفهوم الاستراتيجية

عرف الدكتور احمد ماهر الاستراتيجية بأنها تشمل جميع الأنشطة الحسابية للمؤسسة و تسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة و أن هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها اي تعريف للاستراتيجية هذه الأبعاد هي :

\* الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل اهدافها طويلة الأجل .

\* الاستراتيجية هي الاستجابة للفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية لتحقيق الميزة تنافسية.

\* هي نظام لتوزيع المهام و المسؤوليات على المستويات الادارية المختلفة للمؤسسة<sup>1</sup>.

عرفت كذلك أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد و يلزم المؤسسة في المدى الطويل و يرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على الميزة التنافسية و من خلال هذا التعريف يمكن أن يتبين الخصائص الأساسية للاستراتيجية كما يلي :

1. **عمل فكري** : وهذا معناه ان الاستراتيجية عمل فكري قبل ان تكون أي شيء اخر فكل ما هو عمليات و اجراءات و قرار انما ينتج عن العمل الفكري الأصلي.

2. **تؤدي الى تخصيص الموارد** : وتخصيص الموارد من اجل تنفيذ الاستراتيجية ، فهي تشمل الموارد المادية و المالية و البشرية و الزمنية .

3. **تلزم المؤسسة للمدى الطويل** : يظهر الالتزام لأن الاختيارات الاستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة ، وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل و الطويل جدا في بعض الحالات .

4. **تخص مساحة النشاط**: أي أنها أساسية بالنسبة للمؤسسة بما تخص نشاطها و حدود هذا النشاط.

5. **تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية** : وهذا المبرر الأول للاستراتيجية لأن معنى للاستراتيجية ان لم تبحث عن تحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>

<sup>1</sup>احمد ماهر, "دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية" , الدار الجامعية , الاسكندرية , 1999م , ص 20  
<sup>2</sup>عيسى حيرش , "الادارة الاستراتيجية" , دار الوراق للنشر والتوزيع , عمان , 2011م , ص 24

الاستراتيجية هي عملية خلق نموذج الأعمال يستند الى بيانات قابلة للقياس وتستخدم لاتخاذ قرارات الأعمال الأكثر ذكاء عن طريق طرق مختلفة لزيادة الانتاجي و الاحتفاظ بالعملاء و الحصة السوقية و تخفيض التكاليف<sup>1</sup>.

#### رابعاً - التخطيط الاستراتيجي

هو وضع خطة بعيدة المدى تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات داخل المنظمة و خارجها ، مع العمل على تحديد القطاعات و الشرائح السوقية المستهدفة و أسلوب المنافسة ، و يطرح التخطيط الاستراتيجي ما هو توجه المنظمة بالاستناد الى الرؤية التي يضعها ويعتمدها مجلس ادارة المنظمة و علاقة الارتباط و التكامل بين جوانب المنظمة و انشطتها و كذلك العلاقة التبادلية بين المنظمة و بيئتها و مدى التأثير و التأثير فيما بينهما<sup>2</sup>.

التخطيط الاستراتيجي يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رؤية ورسالة المنظمة و أهدافها ، بناء على تحليل للوضع الحالي و المستقبلي لكل من البيئة المحيطة و القدرات الذاتية ، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف الى برامج و خطط على المستويات الاستراتيجية : برامج و خطط طويلة الأجل على مستوى كل منظمة ككل و على المستويات الوظيفية : برامج و خطط متوسطة الأجل على مستوى كل وظيفة من وظائف الانتاج والتسويق والأفراد والأموال و على المستويات التشغيلية : برامج و خطط قصيرة الأجل على مستوى التشغيل اليومي .

و التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة لتصميم و تطوير خطط أو استراتيجيات عامة تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هو النمو الاستقرار و الانكماش ، كما تغطي ايضا وظائف المنظمة و هي ادارة التسويق و الادارة المالية و إدارة الموارد البشرية ، إدارة الانتاج و العمليات و إدارة البحوث العلمية .

و يقوم التخطيط الاستراتيجي على : نظام للمعلومات ، صنع للقرارات و تحديد للاستراتيجية الملائمة على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات البيئية المحلية و الاقليمية و العالمية و كذا المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة و الهدف ببساطة هو اكتشاف الفرص و التحديات و نقاط القوة و الضعف و خلق الفرص السوقية و توظيف نقاط قوة المنظمة و أولها الموارد البشرية في اكتشاف أو خلق واقتناص هذه الفرص والبناء عليها و ذلك بتقديم أو تطوير منتج أو أكثر بما يقابل الحاجات والتوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير .

علي محمد حسن بني مصطفى، "اثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الاردنية"، زهران للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 1438هـ-2017م ، ص19،  
عائشة يوسف الشميلي ، "الادارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي -البناء التنظيمي -القيادة الابداعية -الرقابة والحوكمة)" ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2017، ص23.

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

1

## المطلب الثاني : خصائص التخطيط الاستراتيجي

ان عملية التخطيط الاستراتيجي الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالاتي :

- \* أن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي و حقيقي ، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي و واضح .
- \* تدعم باطار للعمل و ليس بمجرد تنبؤات مادية .
- \* عملية شمولية و تكاملية و ليس عملية تجميع لرؤية و قيم و أهداف و أفكار متناثرة.
- \* تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- \* أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة .
- \* أن عملية التخطيط الاستراتيجي عملية تقوم بتعريف و توضيح محدد للمسؤوليات.
- \* من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال و ليست تأجيل او تمهل<sup>1</sup>.
- \* يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند لتنفيذ .
- \* أهداف بعيدة المدى وبالتالي فانه يصبح عملية مستديمة ، ففي حالة مؤسسة ناشئة لا يمكن مواجهة شركات أجنبية منافسة أقوى و أكثر خبرة في السوق و هي تمارس الاغراق و من ثم يصبح الاستقرار او تزايد حصص هذه المؤسسة و توسعها في غضون بضعة اشهر أمر لا يمكن تحقيقه مما يتطلب في بعض الأحيان عدة سنوات.
- \* لا يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الجارية وحسب بل و على الموارد الكامنة أيضا و التي يرتبط ظهورها بتغير الظروف المحيطة و تحريك الموارد الجارية فمثلا من الضروري أن يؤخذ في اعتبار المخططين تقلب اسعار البترول الخام و كذلك تطور المورد البشرية بفعل تراكم المهارات العلمية و التكتيكية و انعكاساته على تجاوز المعادلات المحددة لزيادة الكفاءة و الانتاجية و تخفيض تكاليف وحدة المنتج .
- \* الواقعية بحيث يكون التخطيط واقعيًا و ملائما لظروف المؤسسة و البيئة<sup>2</sup>.

1 خالد محمد بنو حمدان ، وائل محمد ادريس ، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ص 10-11  
 2ناظور حفيظة ، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية " ، رسالة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، 2019/2018 ص 11-12

- \* التحديد: إذ يجب أن يتصف التخطيط بالدقة و أن يقوم بتحديد كل شيء و لا يتركه عائماً .
- \* الوضوح: فالتخطيط و الخطة الجيدان هما اللذان يتصفان بالوضوح و عدم التعقد.
- \* السرية: يشتمل التخطيط في بعض جوانبه على أمور قد تكون غاية في السرية بحيث يجب أن لا يعلم المنافسون عنها شيئاً.
- \* يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل و الحوار البناء بين المستويات الادارية الثلاثة في التخطيط (الادارة العليا ، الادارة الوسطى ، الادارة الدنيا ) عم مستقل التنظيم وسبل نجاحه وتطور و يرشد اتخاذ القرارات في العملية الادارية .
- \* يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية و هامة في المؤسسة في فترة طويلة الاجر و تكاليف كبيرة و جهود مهمة .
- \* عمق التخطيط وهي من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي و قد لازمت هذه الصفة معظم المخططات الاستراتيجية لأصحاب المصالح الدولية<sup>1</sup>
- \* تدعم باطار للعمل و ليس بمجرد تنبؤات مادية .
- \* عملية شمولية تكاملية و ليست عمليات تجميع لرؤية و قيم و أهداف و أفكار متناثرة.
- \* عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها و ليس إرباكاً و تشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة .
- \* عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة و متأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخلاً للمؤسسة .
- \* أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة ، ليست متأخرة و تأتي كردود فعل للأحداث البيئية .
- \* أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة و ليست انكماشية جامدة .
- \* عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تنسم بالمغامرة و الهجوم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>ناظور حفيظة , مرجع سبق ذكره , ص ص 12-13

### المطلب الثالث : أنواع التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي الى أربعة أنواع حسب ما يرى أحمد ماهر :

#### أولا : التخطيط الاستراتيجي الكلي

يركز هذا النوع من التخطيط على عملية صنع الاستراتيجية على مستوى الشركة ككل و التأكد من أن كل وحدة أعمال في محفظة الشركة تضيف شيئا ما الى الأداء الكلي و الشركة في هذه الحالة تواجه مشكلة كيفية تحقيق أداء مرتفع و مستقر من خلال محفظة الانشطة المتنوعة للشركة .

#### ثانيا : التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال

هو التخطيط الذي يركز على توجيه و إدارة وحدات أعمال المنظمة و التي قد تتمثل في شكل خطوط الانتاج أو المصانع أو الأسواق المختلفة أو الاستثمارات الرئيسية للمنظمة و إدارة وحدة أعمال معينة و بمعنى اخر تتعامل هذه الاستراتيجية مع العناصر التالية :

\*كيفية التنافس بشكل ناجح و تحديد أي نوع من المزايا التنافسية يمكن أن تتبعه الشركة.

\*ماهي المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها في كل وحدة نشاط (مثل مصنع و سوق و خط الانتاج ) بغرض تنفيذ الخطة الكلية لمستوى النشاط في المنظمة .

\*مدى الاستجابة الى التغيرات في البيئة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و غيرها .

#### ثالثا : التخطيط الاستراتيجي الوظيفي

و يشير هذا التخطيط الى التحركات الوظيفية التي تتبعها المنظمة بغرض تدعيم التخطيط الاستراتيجي الكلي و التخطيط الاستراتيجي لوحدة الأعمال و تظهر الحاجة إلى خطط استراتيجية مساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الانتاج , التسويق , المبيعات , التوزيع , التمويل , الموارد البشرية , نظم المعلومات و هكذا فعلى سبيل المثال تتكون الاستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق بخطة الادارة عن كيفية تنفيذ أنشطة البيع بغرض انجاز أهداف البيع ودعم استراتيجية وحدة الأعمال .

#### رابعاً : التخطيط الاستراتيجي التشغيلي

هو ذلك التخطيط الذي يركز على الجوانب التشغيلية في الإدارات الأقسام و الفروع الجغرافية و يهتم بقضايا لها علاقة بالعمليات اليومية و الأسبوعية و الشهرية و بالرغم من تركيزها على قضايا تشغيلية سريعة الا أنها تستند على أنواع التخطيط الاستراتيجي الأعلى و تعتمد عليها في التوصل الى التحركات التشغيلية .

و على الرغم من أن هذا التخطيط أقل من حيث الذي تغطيه بالمقارنة مع صنع الاستراتيجية في المستويات الأعلى ، إلا أنها تحقق التكامل بين الاستراتيجيات ، فعلى سبيل المثال ، مدير منطقة جغرافية معينة عليه أن يقدم تفاصيل الاستراتيجية التي يتبعها حسب ظروف هذه المنطقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي, مرجع نفسه , ص 96

### المبحث الثاني : أهمية و مزايا التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في نجاح المؤسسات من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة و تحقيقها ، سوف نتطرق لأهمية التخطيط الاستراتيجي و مجموعة من اهدافه و بما يتميز التخطيط الاستراتيجي واهم المشاكل و المعوقات التي تواجهه.

### المطلب الاول : أهمية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام نظم التكنولوجيا للحاق بركب المجتمعات المتقدمة .

الانتقال من مرحلة النظم التقليدية الى مرحلة التقدم التقني .

\* وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الادارية فعالية و فائدة ، لما لها من آثار ايجابية على النتائج المرجوة.

\* يعد التخطيط الاستراتيجي وظيفة ادارية رئيسية.

\* التقليل من الاثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة و الفعالية .

\* توفير اطار لترشيد الادارة في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

\* التركيز الواضح على الأمور و المسائل الهامة استراتيجيا.

\* مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي .

\* التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة و أثرها على الادارية و التنفيذية.

\* يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين .

\* يساعد المؤسسة على التخفيض الجيد للموارد المتاحة و تحديد سبل استخدامها.<sup>2</sup>

رحماني راشدة, "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية", شهادة ماستر, تخصص الادارة الاستراتيجية, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2019/2018, ص ص 6-7<sup>1</sup>

بوزيان جواهر, "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة", شهادة الماستر, تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2011/2010, ص ص 13-14<sup>2</sup>

\* التمكن من مواجهة القيود و التهديدات التي تواجه المنظمة.

\* تحسين المركز التنافسي للشركة في أجل طويل.

\* يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين.

\* يساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الادارية والتنفيذية .

\* يساعد المؤسسة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة و تحديد سبل استخدامها وبصفة عامة ،فان مدخل

الاستراتيجي يساعد على تنمية التفاعل بين المديرين في جميع المستويات عند اعداد الخطة الاستراتيجية و تنفيذها .

\* يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات .

\* التوقع بظروف عدم التأكد للعوامل البيئية الخارجية و تشخيص أثارها على حركة الادارة و تحديد القيود

التي تفرضها و الفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة .

\* توفير اطار لترشيد الادارة في اتخاذ القرارات .<sup>1</sup>

بودالي خيرة ، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تفعيل التنمية المحلية" ،شهادة الماستر ، تخصص سياسات عامة وتنمية ،جامعة د.مولاي الطاهر ،سعيدة  
1، ص ص 25-26

## المطلب الثاني : أهداف التخطيط الاستراتيجي

\* فهم واضح لأغراض المؤسسة من قبل طاقم المؤسسة ، مما يؤدي الى رفع مستوى تعهد و الالتزام نحو المؤسسة و أهدافها.

\* ايجاد اطار مفاهيمي يقود و يدعم ادارة و توجيه المؤسسات لصنع القرارات.

\* وضوح المعالم من خلال مراقبة النتائج و تقييم النتائج<sup>1</sup>.

\* تحقيق مبدأ التوازن التنموي و التجانس في التركيبة اسكانية .

\* تنمية الأفراد صحيا وفكريا و نفسيا و اجتماعيا لمواكبة متطلبات التنمية الشاملة.

\* التفاعل الايجابي مع الثقافة والفكر الانساني .

\* التقليل من التباين في مستوى المعيشة بين أفراد المجتمع و تحقيق التوازن في الحياة.

\* تحديد و توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة

\* تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي .

\* التعرف على فرص الاستثمار الجديدة امام المنظمة و تحديد سبل و متطلبات الاستفادة منها

\* تحديد افضل بدائل توفير موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة و الفائدة .

\* تعميق احساس أعضاء المنظمة بأهمية و حتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها .

\* تطوير أدوات وأساليب اعداد الموازنات الاستثمارية و البرامج المالية للمنظمة.

\* وضع الاطار العام لأسس تحديد وتوزيع مجالات اعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو السواق

او العملاء أو غيرها .

محمد خليل ابو هاشم , "واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الفوئث في قطاع غزة وسبل تطويره " , لمتطلب الحصول على درجة الماجستير ,<sup>1</sup> تخصص الادارة التربوية , كلية التربية بالجامعة الاسلامية , غزة , 1428هـ/2007 م , ص31

- \* يساعد على تسهيل الاتصالات و المشاركات.
- \* توجيه الادارة العليا للموضوعات ذات الأولوية .
- \* تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
- \* توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل .
- \* تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة .
- \* صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية المختلفة<sup>2</sup> .

---

محمد عيسى أحمد ادم , "دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة", تخصص دراسات الاستراتيجية , كلية الدراسات العليا والبحث العلمي , جامعة الرباط الوطني , سنة 2015, ص ص 83-84

رحمة زعيبي , "أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائري " , تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و جامعة محمد خيضر , بسكرة , سنة 2014/2013, ص 36

## المطلب الثالث : مزايا التخطيط الاستراتيجي

تحقق المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها و أنشطتها على أساس من الدراسات الاستراتيجية العديد من المزايا و المنافع منها بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية و تحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المؤسسة مع بيئتها بجانب امكانية تحقيق المؤسسة للعائد الاقتصادي المرضي وتخصيص مواردها, وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة و تجنب المخاطر المحيطة و تحجيم عوامل الضعف الداخلية .

و فيما يلي بعض المزايا التي تعود على المؤسسات من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي :

## أولا : وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية

إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الأحداث مستقبلا و التنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها ، ونمو المنظمة و بقائها ، فالمنظمات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية و دقة في توقعاتها و بالتالي تركز مواردها و اهتمامها لهذه الأمور . أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها الى عيوب واضحة في حجمها و هكذا يمكن القول ان المنظمات التي تهتم بوضوح استراتيجيات واضحة لأعمالها حققت نجاحا ملحوظا في انتاجيتها و مبيعاتها و أرباحها بما يمثل عاملا حافزا لغيرها للاهتمام و العناية ببناء و صيانة الاستراتيجية المناسبة لها و صيانتها .

## ثانيا : التفاعل البيئي على المدى البعيد

لا تستطيع المؤسسات التأثير في ظروف بيئتها و متغيراتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها لبيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها و ليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة و من ثم يمكن المؤسسة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة و التقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.<sup>1</sup>

عمر ذابب العتيبي ، "اثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت" ، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، تخصص ادارة أعمال ، قسم ادارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012، ص ص 17-18

## ثالثا : تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية

أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة احصائية ايجابية بين النتائج الاقتصادية للمنظمة و مدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى و تحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي<sup>1</sup>.

## رابعا : تدعيم المركز التنافسي

إن الادارة الاستراتيجية تقوي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة و تساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها و ثرواتها الفنية و المادية و البشرية نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على امور السوق .

## خامسا : القدرة على احداث التغيير

إذ تعتمد ادارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات و نظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في احداث التغيير و التصحيح و الاكتشاف ، فالقائمون على وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحدي و معوق.

## سادسا : تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة

تساعد الادارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة توجيهها صحيحا في المدى البعيد ، كما تسهم في استخدام مواردها و امكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف .

إن هذه المزايا الناجمة عن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي تدفع المنظمات الى امكانية تحقيق العوائد المرضية و تخصيص الموارد لإنتاجية عالية ، مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية امام واضعو الاستراتيجية و تحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر ذابب العتيبي ، مرجع نفسه ، ص 18

ناصر بن فهد الناصر ، "التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الانتاجية" ، استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، قسم العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004 ، ص ص 44-45

### المطلب الرابع : معوقات التخطيط الاستراتيجي

هناك معوقات كثيرة، أبرزها

- \* الخوف هناك 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 و التدريب .
- \* عدم التأكد من الظروف المالية أو مصادر التمويل .
- \* عدم رغبة السلطة العليا في المؤسسة في الإفصاح عن طبيعة التغييرات الهيكلية المطلوبة خاصة عندما يكون في هذه التغييرات 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 و إهمال المشكلات الاستراتيجية 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 الاستراتيجية المرسومة للأجل الطويل
- \* وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها أي دون تهيئة الثقافة المؤسسية الموائمة لهذه النظم .

- \* عدم توفر نظام معلومات متكامل و ديناميكي<sup>1</sup>.
- \* عدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة النمط البيروقراطي في الإدارة والتخطيط<sup>2</sup>.
- \* تعقيد البيئة و تغيرها المستمر .
- \* تردد المديرين في وضع اهداف لهم و لوحدتهم التنظيمية .
- \* صعوبة اعداد الخطة الاستراتيجية .
- \* ضرورة الاعتماد على الدراسات و الأبحاث .
- \* التكلفة و الوقت الكبير<sup>3</sup>.
- \* تدني كفاءة الادارة العليا و عدم اهتمام كبار المسؤولين بالخطة الاستراتيجية .
- \* نظام اداري قائم على التحويل من القمة الى اسفل في كل الأمور ، دون إتاحة الفرص للمشاركين في التنفيذ على استخدام صلاحيتهم أو صلاحياتهم أو مواهبهم.
- \* استراتيجيات غير واضحة و تتعارض مع الأولويات في المؤسسة و الخطة الاستراتيجية مهمة و غير مفصلة .
- \* تنسيق رديء بين حدود المسؤولية.
- \* الجهل بالاستراتيجية أو العمليات الاستراتيجية .
- \* عدم وجود التزام بالخطة الاستراتيجية .
- \* سوء نقل و توصيل الخطة الاستراتيجية من المخطط الى المنفذ.
- \* غياب الحوافز لمنفذي الخطة الاستراتيجية مع غياب آليات محاسبتهم .
- \* عجز المنفذين عن الوصل بين الخطة الاستراتيجية و ما يقومون به من مهام .

<sup>1</sup> رمضان مصطفى عبد الرازق, " التخطيط الاستراتيجي", استشاري الارشفة الالكترونية, جامعة الاسكندرية , 2012, ص 2

<sup>2</sup> رمضان مصطفى عبد الرازق , مرجع نفسه , ص 2

<sup>3</sup> محمد عبد الغني حسن هلال , "مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي" , دار الكتب , مصر الجديدة , سنة 2007/2008 , ص 58

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع و هو وضع خطة بعيدة المدى تأخذ بعين الاعتبار كافة المتغيرات داخل المنظمة و خارجها .

و يتمتع بمجموعة من الخصائص و ينقسم التخطيط الاستراتيجي الى ربعة انواع و له أهمية بالغة في نجاح المنظمة من اجل تحقيق اهدافها المرغوبة و المرجوة .

و يتميز التخطيط الاستراتيجي بجملة من المزايا ، في المقابل يواجه العديد من المشاكل و الصعوبات و المعوقات التي تعيق طريقه .

## تمهيد :

تطرقنا في الفصل الأول الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وفي هذا الفصل سوف نتطرق للتخطيط الاستراتيجي من ناحية التنفيذية من خلال

الخطوات والمراحل وأساليب والنماذج، وتطرقنا أيضا الى لمحة عن الأداء المالي في المؤسسة، وأثر تطبيق التخطيط الاستراتيجي عليه .

وذلك من خلال مبحثين وقسمنا كل مبحث الى ثالث مطالب .

**المبحث الأول :** مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي

**المطلب الأول :** خطوات و مراحل التخطيط الاستراتيجي.

**المطلب الثاني :** مستويات وأساليب التخطيط الاستراتيجي.

**المطلب الثالث :** نماذج التخطيط استراتيجي .

**المبحث الثاني :** الأداء المالي في المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي

**المطلب الأول :** مفهوم وأهمية الأداء المالي

**المطلب الثاني :** تحديد معايير ومؤشرات الاء المالي

**المطلب الثالث :** العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي و الأداء المال

### المبحث الأول : اساسيات ونماذج التخطيط الاستراتيجي

في هذا المبحث في صدد التعرف على الخطوات و المراحل التي يمر بيها التخطيط الاستراتيجي و اهم مستوياته و الاساليب التي يطبقها و بعض النماذج الذي يعمل بها.

### المطلب الأول : خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

من خلال هذا المطلب نطرح أهم الخطوات التي يمر بها و أهم المراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

### اولا : خطوات التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية تمر بالعديد من الخطوات و التي تتمثل فيما يلي :

#### 1. التحليل البيئي :

و يشمل تحليل البيئة الداخلية للوقوف على كافة الامكانيات و الموارد البشرية و المادية و الفنية المعنوية الموجودة بهذه البيئة ، الى جانب تحليل البيئة الخارجية و التي تنقسم الى البيئة البعيدة و تتمثل في كافة التغيرات السياسية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسة و هي ما تعرف البيئة القريبة و تتمثل في العملاء و المنافسين و المنظمات المحلية و الدولية وذلك للوقوف على مدى تأثير هذه التغيرات على المنظمة في الحاضر والمستقبل و كذلك التعرف على إمكانيات و موارد منظمات الخارجية و التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنظمة الحالية محل الدراسة و بنتيجة هذه التحليلات يتم التوصل الى تحليل الفجوات حيث تعد الفجوة عن الاختلافات و الفروق التي تنتج بين الوضع الحالي و الوضع المأمول و يساعدنا هذا التحليل في الوقوف على نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و نقاط الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية ، مما يساعد الادارة على التحديد الدقيق للقضايا الاستراتيجية التي تواجهها .

#### 2. رسالة المنظمة :

وتشكل هدف و قيم المنظمة التي تسعى نحو تحقيقها في المدى الطويل و يمكن أن تظل رسالة المنظمة ثابتة عبر تاريخها .

### 3. رؤية المنظمة :

و هي تعبر عن الحلم الجميل المستقبلي الذي تسعى المنظمة الى تحقيقه و يجب أن يكون هذا الحلم مشروطا أي يمكن للمنظمة تحقيقه من خلال امكانياتها و مواردها المتاحة و تعد الرؤية ترجمة اجرائية للرسالة .<sup>1</sup>

### 4. أهداف المنظمة العامة والاجرائية :

يتم في هذه الخطوة تحديد أهداف المنظمة العامة و هي تعبر عن أهداف طويلة المدى تسعى المنظمة الى تحقيقها و يعد ذلك يتم وضع مجموعة من الاهداف الاجرائية و هي تمثل الأهداف قصيرة المدى التي تترجم اجرائيا الأهداف العامة الموضوعية حيث ان تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتم الا من خلال تفصيلها و وضعها في صور أهداف اجرائية قصيرة الأجل .

### 5. رسم الاستراتيجيات / خطط الفعل :

حيث تمثل الاستراتيجيات أو خطط الفعل الاطار الاجرائي الذي يرسم الخطوط العريضة لكيفية تحقيق الرؤية الموضوعية .

### 6. بدء مرحلة التنفيذ :

و يتم من خلال هذه المرحلة تطبيق خطط الفعل الموضوعية مع ملاحظة أن هذه الخطط يمكن أن يتم تعديلها بناءً على التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية حيث ان التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط يتسم بالمرونة و الديناميكية .

### 7. التقييم والمحاسبية :

وهو يعد خطوة مهمة يتم في ضوءها معرفة الانحرافات لسرعة الاستجابة لها ومعالجتها بشكل سريع و نلاحظ أن هذه الخطوة سوف يترتب عليها المحاسبية على مدى تحقيق الهدف من عدمه<sup>2</sup>.

عزة جلال مصطفى, "التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم" , 2010, ص ص 14-15<sup>1</sup>  
عزة جلال مصطفى , مرجع سبق ذكره , ص 15<sup>2</sup>

## ثانيا : مراحل التخطيط الاستراتيجي

تتم عملية التخطيط الاستراتيجي عبر مراحل منهجية والمتمثلة في ما يلي :

### 1. المرحلة الأولى : التخطيط للتخطيط

و فيه يتم التخطيط لوضع الخطة نفسها التي يسير عليها المشروع فأول مرحلة من مراحل هي تحديد الرؤية ثم تحديد الرسالة و لكنها اليوم يسبقهما مرحلة جديدة و هي مرحلة التخطيط للتخطيط و هي تتمثل في من هم أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي و ما هي المواصفات الواجب توافرها في أعضاء فريق التخطيط الاستراتيجي و المهارات المطلوب توافرها هل لديهم قدرة على الإبداع و التصور أم لا؟ عددهم المناسب.

يرى البعض إضافة مرحلة التخطيط للتخطيط رقم قبل تحديد الرؤية و صياغة الرسالة و ذلك لشدة أهمية التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>

### المنظمة صياغة رسالة المنظمة و تحديد 2. المرحلة الثانية :

تعتبر هذه المرحلة هي البداية الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي لأن رسالة المنظمة هي السبب الأساسي الذي من أجله وجدت المنظمة و هي الطريق الذي تسير فيه للوصول إلى ما تريد و في هذه المرحلة يجب تحديد رسالة المنظمة بدقة و يجب أن تصاغ بوضوح و أن تكون معبرة بصدق عن فلسفة المنظمة و غاياتها ، كما يجب أن تركز الرسالة على تحديد نوعية العملاء الذين تسعى إلى تحقيق رغباتهم. و بعد صياغة رسالة المنظمة يتم تحديد أهدافها، فالأهداف هي ترجمة رسالة المنظمة غير الملموسة و وضعها في شكل ملموس و يراعي عند تحديد الأهداف أن تكون محددة بوضوح و يمكن تنفيذها و أن تكون قابلة للقياس ، أيضا يجب أن يؤخذ في الاعتبار عدم حدوث تعارض بين الأهداف العامة للمنظمة و أهداف أصحاب المصالح داخل المنظمة و خارجها (العاملون، المستفيدون، المساهمون، الموردون.....) و يراعي في هذه المرحلة و عند تحديد الرسالة و الأهداف أن يشارك في صياغتها العاملون في المنظمة مع الأخذ في الاعتبار مطالب المتعاملين و احتياجاتهم.

الجبر، زينب علي، "التخطيط المدرسي مفاهيم وأسس وتطبيقات"، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت<sup>1</sup>

### 3. المرحلة الثالثة : التحليل السلي

تعتبر هذه المرحلة أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن غيره من أنواع التخطيط الأخرى (قصير - متوسط - طويل المدى) و حيث تتطلب دراسة البيئة الخارجية للمنظمة دراسة شاملة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و القانونية و التكنولوجية وعوامل المنافسة و هذا يساعد المنظمة على معرفة ما يحدث في المحيط الخارجي للمنظمة ومدى تأثيره على أنشطتها و بالتالي تستطيع تحديد الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة (البيئة الخارجية التي يمكن أن تواجهها في المستقبل).

و الهدف من هذا التحليل هو دراسة حالة المنظمة وأساليب الإدارة المتبعة و الأهداف التي تسعى إليها و نوعية العمالة و أساليب التدريب و بالتالي يمكن تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف (البيئة الداخلية وتعتبر هذه المرحلة مرحلة هامة، لأنه من خلالها يتولد عدد كبير من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة. أي أنه عند تحليل البيئة يتم دراسة:

- 1- البيئة الخارجية : تتمثل عوامل التهديدات أو الفرص في: العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية و السياسية، المنتجات والتكنولوجيا العوامل الديموغرافية، الأسواق والمنافسة.
- 2- البيئة الداخلية : يجب أن تتوافق الطلبات المتزايدة من جانب البيئة الخارجية مع الموارد<sup>1</sup> المتاحة لدى الشركة، فهذه الموارد أو ما يطلق عليها جوانب الضعف والقوة تختلف بدرجات متباينة بين الشركات.

و يمكن تقسيم هذه الموارد إلى مجموعات تشمل: و يمكن تقسيم هذه الموارد إلى مجموعات تشمل:

- ✓ . الإدارة والتنظيم .
- ✓ . التشغيل وعمليات .
- ✓ . التمويل .

#### 4. المرحلة الرابعة : تقييم البدائل الاستراتيجية

في المرحلة السابقة و من خلال المسح البيئي يظهر أمام المنظمة عدد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها و بالتالي يجب على المنظمة أن تختار الاستراتيجية التي تحقق الأهداف التي تسعى إليها، أيضا في هذه المرحلة لا بد من تحديد عدد من الاستراتيجيات البديلة يمكن الاستفادة منها في خدمة الاستراتيجية الأصلية في حالة حدوث قصور أو معوقات أثناء التنفيذ. و هناك أكثر من طريقة تستخدم في المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية من أهمها مصفوفة بوطشن و جنرال اليكرتيك و تحليل المنافسة و العوامل المؤثرة ومدخل التحليل موقفي المعروف بمصفوفة SWOT<sup>1</sup>

#### 5. المرحلة الخامسة : تنفيذ الاستراتيجية

في هذه المرحلة يتم تحويل الاستراتيجية المختارة إلى برامج وموازنات و إجراءات للبدء في تنفيذها ويتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية. و يجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن يلم إماما كافيا بالجوانب المختلفة للاستراتيجية التي يتم تنفيذها و أن يكون لديه القدرة على التصرف في حالة حدوث أي قصور أو معوقات تعوق عملية التنفيذ كما يجب أن يقوم بتأهيل أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

#### 6. المرحلة السادسة : رقابة الاستراتيجية وتقييمها

في هذه المرحلة يتم تقييم الأعمال التي تحققت في المراحل السابقة و تحديد العقبات و المشاكل التي واجهت تنفيذ الاستراتيجية و يتم ذلك من خلال مقارنة الأهداف التي تحققت بالأهداف التي كان من المقرر أن يتم تنفيذها و تحديد الصعوبات التي واجهت المنظمة أثناء التنفيذ. و يجب أن تؤخذ كل هذه الأمور في الاعتبار عند تقييم التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأخرى و لن يتحقق التقييم الكفء للتخطيط الاستراتيجي إلا باتباع المنظمة لنظام الرقابة الاستراتيجية<sup>3</sup>.

الحريري رافد، "التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن<sup>1</sup>  
 . رشاد الحملاوي، "دليل المديرين للتخطيط الاستراتيجي"، القاهرة: مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ، 1993، ص 9.  
<sup>2</sup>الدجني إيد، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : مستويات التخطيط الاستراتيجي واساليبه

من خلال هذا المطلب قد نتعرف على مستويات التخطيط الاستراتيجي و أساليبه التي يعتمدها التخطيط الاستراتيجي .

#### أولا : مستويات التخطيط الاستراتيجي

تعتمد الخطة الاستراتيجية في اعدادها و تنفيذها على الادارة التي تنفذها و هي تحاول أن تجعل من المنظمة كيانا متماسكا و متكاملتا تعمل جميع اجزائه بطريقة متناقصة لأجل تحقيق الأهداف و على هذا الأساس يمكن أن ننظر الى ثلاثة أنواع من المستويات في المنظمة التي تبني على أساسها الخطة الاستراتيجية و هي :

#### 1. الاستراتيجية على مستوى المنظمة :

حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الاستراتيجية فيها على هذا المستوى كوضع استراتيجية لمنظمة السكري أو لهيئة المعاشات .

#### 2. الاستراتيجية على مستوى الوحدات :

و تختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات اصغر (وحدات ) مثل ذلك الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل من كلياتها وبالتنسيق مع الاستراتيجية العامة للجامعة<sup>1</sup> .

#### 3. الاستراتيجية الوظيفية :

و تختص بها الأقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء و قسم الكيمياء وقسم علوم الحياة من كلية العلوم وتتميز هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الأمد و ذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم<sup>2</sup> .

#### ثانيا : أساليب التخطيط الاستراتيجي

الاستراتيجية طبقا للأسلوب المتبع بالمنظمة و عادة ما يمارس التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة أساليب و هي :

مجيد الكرخي , "التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج , قطر , 2011 , ص ص 81-82  
مجيد الكرخي , "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي " , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان , ص 57<sup>2</sup>

### 1. أسلوب التخطيط من أسفل الى أعلى :

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الادارة العليا من مديري الأقسام والادارات تقديم خططهم السنوية و كذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح و طريقة سير الأعمال في قسم و مدى مواءمة و يتم وضع الخطط الملائمة طبقا للوضع القائم .

### 2. أسلوب التخطيط من أعلى الى أسفل :

يرتبط هذا الأسلوب بالمنظمات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الادارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجية و ذلك بإعداد الخطط و ارساله الى الادارات والأقسام ليتم تنفيذها و أما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية ، فتقوم الادارة العليا بإعداد الخطوط العريضة و التوجهات الرئيسية الى الادارات والأقسام ، طالبة منها تقديم الخطط وبعدها تراجع الخطوط من قبل الادارة و يجري تعديلها و ترسل مرة أخرى الى الادارات و الأقسام لتنفيذها .

### 3. المزج بين أسلوب التخطيط من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى :

غالبا ما يتبع في المنظمات الكبرى و وفقا لهذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين سال في الذكر و ذلك من خلال التنسيق بين الادارة العليا والادارة التنفيذية الوسطى.

### 4. أسلوب فريق التخطيط :

تعتمد المنظمة فريقا من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للشركة و ما يجب ان يكون عليه.<sup>1</sup>

صابر حسن الغنام , "دور التكاليف الاستراتيجية في زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي لدعم القدرة التنافسية للموانئ البحرية المصرية" , مجلة الدراسات والبحوث التجارية , (كلية التجارة ببها - جامعة الزقازيق , العدد الثاني 2002 م) , ص 549<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : نماذج التخطيط الاستراتيجي<sup>1</sup>

في حين أن هناك من يرى أن الاختلاف شيء جيد إلا أن هناك من يرى أن عدم وجود اتفاق حول النموذج الأمثل لوضع الاستراتيجيات من بين المشاكل التي تواجه الإدارة الاستراتيجية و حتى يتبين مدى صحة هذا الرأي يتعين عرض عدد من نماذج التخطيط الاستراتيجي .

كما يتعين مراجعة و فحص عدد من نماذج التخطيط و الإدارة الاستراتيجية لدى بعض الباحثين

#### أولاً : نموذج فايفر

يتلخص نموذج فايفر بالقول أن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها و يدعو إلى الاعتماد الأسلوب العلمي سبيلا في ذلك من خلال التدقيق و الفحص البيئي و الاعتبارات التطبيقية ، فيعتمد بذلك فايفر في نمودجه هذا على عشر خطوات استراتيجية تبدأ بالتخطيط للتخطيط و إستعراض القيم ثم بناء الرؤيا و صياغة الرسالة و بعد ذلك تحديد مجالات العمل الاستراتيجية و وحدات العمل الرئيسية و الوحدات المساندة ، ثم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية وتحليل الفجوات و منه ينتقل الى تنفيذ الخطة وبعد ذلك دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل .

#### 1. خطوات التخطيط الاستراتيجي فايفر :

1.1. التخطيط للتخطيط .

2.1. استعراض القيم.

3.1. بناء الرؤيا .

4.1. كتابة الرسالة .

5.1. مجالات العمل الاستراتيجية .

6.1. وحدات العمل الرئيسية.

7.1 . مؤشرات الأداء الرئيسية.

8.1. تحليل الفجوات .

9.1. تنفيذ الخطة<sup>1</sup>

هشام بوبكر ، "التخطيط الاستراتيجي : مكونات ونماذج وأبعاد" ،مجلة الحقوق و العلوم الانسانية ، دراسات اقتصادية ، العدد ، جامعة زيان عاشور جلفة ، ص ص 55-56-57

10.1. دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل .<sup>2</sup>

## ثانيا : نموذج ( herbinia ) وزميله

عن التخطيط و الادارة الاستراتيجية و اشتمل على المكونات التالية:

1. تحليل الموقف و الهيكل الحالي .
2. التحليل البيئي .
3. تحليل القدرات و المواد المتاحة .
4. الخيارات الاستراتيجية ، البدائل .
5. قيم و تصورات الادارة .
6. تحليل التكلفة و العائد .
7. التقدير , التقييم الاستراتيجي .
8. الاستراتيجية المختارة .

## ثالثا : نموذج : ( howe )

قد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الاستراتيجي و اشتمل على المكونات الآتية

- 1 . تحليل البيئة الخارجية .
2. تحديد الفرص و التهديدات بشكل عام .
3. تحليل القدرات و المهارات المتاحة بالمنظمة .
4. تحليل و تحديد نقاط القوة و الضعف التشغيلية بالإضافة الى المصادر المتاحة .
5. تحديد الفرص و التهديدات بشكل عام<sup>3</sup> .
6. تحديد الخيارات الاستراتيجية .
7. تحديد قيم الادارة العليا .
8. تحديد الفرص و الغايات و الأهداف .

هشام بوبكر , مرجع نفسه , ص 57<sup>1</sup>

أحمد طاهر أحمد , "التخطيط الاستراتيجي المستدام" , بدون دار , بدون طبعة و 2017, ص ص 56-57<sup>3</sup>

9 . تحديد الاستراتيجية و السياسات و البرامج

10. اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

#### رابعاً : نموذج ( power ) وزملائه

وقد تناول هذا النموذج عملية الادارة الاستراتيجية و اشتمل على المكونات الآتية :

1. الفحص البيئي، البيئة الخارجية .
2. تحليل المنظمة، البيئة الداخلية .
3. وضع الأهداف الاستراتيجية .
4. ابتكار و تطوير الاجراءات و الخيارات الاستراتيجية المتاحة.
5. تقويم واختيار الاستراتيجية .
6. تطبيق الاستراتيجية .
7. الرقابة على الاستراتيجية.

#### خامساً : نموذج ( bowman ) و زميله

عن التخطيط و الادارة الاستراتيجية و اشتمل على المكونات التالية :

1. تشخيص و فحص الموقف الحالي الاستراتيجي للمنظمة .
2. تحليل و تحديد الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية و الداخلية الحالية و المستقبلية الذاتية
3. تحليل و تحديد الظروف غير الموضوعية الذاتية و تشمل العديد من المتغيرات الاجتماعية و النفسية و السياسية والتنظيمية و الثقافية و قيم المنظمة .
4. التغيير الاستراتيجي المطلوب ادخاله على الاستراتيجية الموجودة للمنظمة.
5. بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة .<sup>1</sup>

#### سادساً : نموذج ( thomas )

و قد تناول هذا النموذج اطار الادارة الاستراتيجية و اشتمل المكونات الآتية :

1. صياغة و تشكيل الرسالة و الفرص (الاعتبارات البيئية، مستويات الاستراتيجية، ثقافة الشركة).

أحمد طاهر أحمد ,المرجع نفسه , ص ص 58-59<sup>1</sup>

2. اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
3. تحليل البيئة الخارجية .
4. تحليل الشركة .
5. الاختيار الاستراتيجي .
6. تطبيق الاستراتيجية .
7. الرقابة الاستراتيجية .

### سابعاً : نموذج ( daft ) وزميله

عن التخطيط و الادارة الاستراتيجية اشتمل المكونات التالية :

تقويم الموقف الحالي لكل رسالة و الاهداف والاستراتيجية .

2. فحص و تحليل البيئة الخارجية .
3. فحص و تحليل البيئة الداخلية .
4. تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية (الفرص و التهديدات).
5. تحديد الرسالة الجديدة و الاغراض و الاهداف الجديدة .
6. تحديد العوامل الاستراتيجية (جوانب القوة و الضعف).
7. صياغة وتشكيل الاستراتيجيات و الاعتبارات .
- 8 . تطبيق الاستراتيجيات و العوامل ذات العلاقة.<sup>1</sup>

### ثامناً : نموذج ( greenly )

عن التخطيط و الادارة الاستراتيجية و قد اشتمل على ما يلي من مكونات :

1. تحليل البيئة وهي تتكون من ثلاث مكونات فرعية

1.1 مراجعة و فحص الاستراتيجية .

1.2. تحديد المنافسين و الموقف التنافسي .

نشأت ابراهيم , "قوة التخطيط الاستراتيجي " , بدون دار النشر , بدون طبعة , مصر , بدون سنة , ص ص 108-109<sup>1</sup>

- 1.3. تحديد هيكل السوق .
2. تخطيط التوجه الرئيسي و يتكون من ثلاث مكونات فرعية
  - 1.2. الرسالة التنظيمية .
  - 2.2. الاهداف التنظيمية .
  - 2.3. القيم و التوقعات كعوامل مؤثرة على الرسالة و الأهداف .
- 1-3. تخطيط الاستراتيجية و تتكون من ثلاث مكونات فرعية
  - 1.3. البدائل الاستراتيجية .
  - 2.3. اختيار الاستراتيجية .
  - 3.3. التأثيرات الهيكلية كعوامل مؤثرة على تحديد و اختيار الاستراتيجية .
- 2-4. تطبيق الاستراتيجية و تتكون من ثلاث مكونات فرع
  - 1.4. استراتيجيات التشغيل .
  - 2.4. الرقابة و الفاعلية .
  - 3.4. ادارة العنصر البشري كعنصر مؤثر على استراتيجيات التشغيل و الرقابة على الاستراتيجية<sup>1</sup> .

#### تاسعا : نموذج (ansof) وزميله

- عن التخطيط الاستراتيجي و اشتمل على المكونات الآتية :
- 1 . الأهداف لمجالات نشاط الأعمال للشركة .
  - 2 . الوقوف على المشاكل و الفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية .
  - 3 . تشخيص المشاكل و الفرص و تأثيرها على الشركة .
  - 4 . اقتراح و توفير الاستراتيجيات (الاساليب ) الممكنة للتعامل مع المشاكل و الفرص .
  - 5 . تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة .
  - 6 . اختيار البديل المناسب .
  - 7 . وضع برامج التنفيذ و الموازنات التقديرية للبديل المختار .
  - 8 . قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات و الدافعية
  - 9 . قياس الأداء على ضوء الأهداف .

نشأت ابراهيم , مرجع نفسه , ص 109<sup>1</sup>

10. ملاحظة الاتجاهات ذات الدلالة واحتمالات عدم التوصل في كل من البيئة الداخلية و الخارجية

11. اعادة الدورة لكافة الخطوات او المكونات السابقة او بعضها .<sup>1</sup>

### المبحث الثاني : الأداء المالي في المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي

يعرض هذا المبحث الجانب النظري لأداء المالي من حيث المفهوم والأهمية و بالإضافة الى التركيز على مؤشرات الأداء المالي و العلاقة بينه و بين التخطيط الاستراتيجي .

### المطلب الأول : مفهوم و أهمية الأداء المالي.

نتطرق الى مفهوم الأداء ثم مفهوم الأداء المالي مروراً بأهمية الأداء المالي

#### اولاً : مفهوم الأداء

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري و كثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة ، لم يؤدي الى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد ، كما يعبر عن انجاز المهام .

ومن هذا التعريف يمكن القول أن الأداء هو : مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية و غير المالية للمؤسسة الاقتصادية من الاطراف المكونة لها و المتضمنة لمستوى الثقة في قدرتها على انتاج هذا الرضا بشكل دائم ، فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي تقوم بتقييم أداها باستمرار و تصحيح أخطائه .<sup>2</sup>

#### ثانياً : مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يتركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف و يعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق اهدافهم .<sup>3</sup>

نشأت ابراهيم ، مرجع نفسه ، ص 110<sup>1</sup>

عيد المالك مزهودة ، "الأداء بين الكفاءة والفعالية" ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوفمبر 2001، ص 86<sup>2</sup>

ظاهر منصور ، حسين شحدة ، "استراتيجية التنوع والأداء المالي : دراسة ميدانية في منشأة عراقية" ، دراسات العلوم الادارية ، المجلد 30، العدد 2 ، 2003، ص 37<sup>3</sup>

ومما سبق فان الأداء المالي :

1. اداة تحفيز القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها على التقدم والنجاح عن غيرها.
  2. أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر اذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي تنذر ادارتها للعمل لمعالجة الخلل.
  3. أداة لتحفيز العاملين والادارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية من سابقتها .
  4. 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 و فترة معينة.
- تعتبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة و فعالية<sup>1</sup> .

### ثالثا : أهمية الأداء المالي

1. تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في انه يهدف الى تقويم اداء الشركات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة و الضعف في الشركة .
2. الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين .
3. تنبع أهمية الأداء المالي ايضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات و تفحص سلوكها و مراقبة أوضاعها مستويات أدائها و فعاليته .
4. توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح و المطلوب من خلال تحديد المعوقات و بيان أسبابها.
5. اقتراح اجراءاتها التصحيحية و ترشيد الاستخدامات العامة

1- السعيد فرحات جمعة , "الأداء المالي لمنظمات الأعمال " , الطبعة الأولى , دار المريخ للنشر , الرياض , 2002 , ص37

6. المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية و البقاء و المنافسة.

7. يمكن المستثمر من متابعة و معرفة نشاط الشركة وطبيعته و كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية و المالية المحيطة و تقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية و سيولة و نشاط و مديونية و توزيعات على السعر

8. يساعد المستثمر في اجراء عملية التحليل و المقارنة وتفسير البيانات المالية و فهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركة .

و منه فان الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على المعلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للشركات .

و بشكل عام يمكن حصر اهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب الآتية :

✓ تقييم ربحية الشركة .

✓ تقييم سيولة الشركة .

✓ تقييم تطور نشاط الشركة.

✓ تقييم مديونية الشركة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي

لا يمكن أن تقوم قائمة لتقييم الجيد للأداء إلا اذا تمكن المسيرين من اختيار المعايير و المؤشرات الجيدة واختيار المؤشرات و المعايير لا يتم بأسلوب عشوائي ، بل يتبع من مصلحة او مركز المسؤولية المراد تقييم أدائها.

من أجل اجتناب الاختيار العشوائي للمؤشرات والمعايير حاول الباحثون وضع طرق عملية تسمح بتحديد المعايير و المؤشرات التي تعكس الاداء الفعلي للمؤسسة. و الطريقة التي يتركز عليها في اغلب المرات تتمثل في اتباع ثلاث مراحل أساسية :

1- محمد محمود الخطيب, "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات", دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2009, ص ص 46-47<sup>1</sup>

### أولاً : المرحلة الأولى

تحديد الأهداف و المهام الأساسية

### ثانياً : المرحلة الثانية

تحديد عوامل النجاح التي يتركز عليها المسؤولين من اجل بلوغ الأهداف المرسومة و يمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة الانجاز الاهداف.

### ثالثاً : المرحلة الثالثة

البحث عن المؤشرات التي تسمح بضبط او بمراقبة عوامل النجاح

الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها هي بصفة عامة التوت المسالي ، المردودية ، السيولة والسير المالي، إنشاء القيمة. هذه الأهداف هي معايير تقييم الأداء المالي، فالتقييم يستند إلى معيار التوازن المالي، و معيار السيولة اليسر المالي ، و معيار المردودية و معيار إنشاء القيمة.

بالإضافة إلى هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة والمراكز المسؤولة عنها ، تقوم المؤسسة أيضا بممارسة مجموعة من الأنشطة المالية كالتوفير المال اللازم و بأفضل تكلفة و الذي يمكن اعتباره أهم نشاط مالي تقوم به ، لذلك فالمؤسسة بحاجة إلى معيار للحكم على هذا النشاط. في الأمر لا يمكن تحديد هذا المعيار الآن مؤشرات توزع بين التوازن المالي والسيولة واليسر المالي ، فدراسة هذين الأخيرين تعني دراسة تحكم المؤسسة في التمويل ، بتعبير آخر فان دراسة التوازن المالي و السيولة و اليسر المالي يعني ضمنا دراسة نشاط التمويل و يتجلى هذا بوضوح في جداول التمويل التي ستدرس في معيار التوازن المالي .

لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاستمرارية في نشاطها يجب أن تكون متوازنة ماليا و يتمثل عامل النجاح الذي تركز عليه لتحقيق هذا الهدف هو التمويل الاستخدامات الطويلة الأجل بموارد دائمة و تحقيق فائض موجب بين ما تتحصل عليه من نقد وما تدفعه نقدا .<sup>1</sup>

1- عادل عشي، " الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببيسكرة 2000-2002 " شهادة ماجستير ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2002/2001 ، ص ص 37-38

المؤشرات التي تسمح بمتابعة و مراقبة العامل السابق هي عموماً. رأس المال العامل ، احتياج رأس المال العامل ، الخزينة .

إن هدف السيولة واليسر المالي من الأهداف التي يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تولي له الأهمية الكافية، لأن المساس بهذا الهدف يؤدي بالمؤسسة إلى سحب الثقة منها أو الإفلاس . لبلوغ هذا الهدف لا بد للمؤسسة -كعامل نجاح - أن تحقق مستوى كاف من السيولة لمواجهة الالتزامات القصيرة الأجل و المقارنة أيضاً بين التدفقات النقدية و الالتزامات الطويلة الأجل.

إن هدف المردودية الذي يناط دائماً بالوظيفة المالية هو في حقيقة الأمر هدف للمؤسسة ككل، فتحقيق هذا الهدف لا يتم إلا بتضافر جهود جميع الوظائف. و عامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التخصيص الأمثل للموارد المتاحة.

المؤشرات التي تمكن من قياس المردودية هي تلك التي تقارن بين النتيجة والوسائل المستخدمة في ذلك ، فالمؤسسة التي استطاعت أن تحسن نتيجتها مع بقاء الوسائل المستخدمة على حالها - دون زيادة - نقول عنها أنها حسنت مرد وديتها.

يعتبر هدف إنشاء القيمة من الأهداف المالية الأساسية و الحديثة وهو هدف للمؤسسة ككل وتعود مسؤولية تحقيقه إلى المسيرين بالدرجة الأولى. و خاصة أولئك الذين ينتمون إلى الوظيفة المالية لأهم مطالبون بتحقيق عائد جيد من وراء الأموال المستثمرة و عامل نجاح المؤسسة لتحقيق هذا الهدف هو التسيير الجيد لمواردها.

عموماً يمكن الاعتماد على مؤشري القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة لتحديد المؤسسة القادرة على إنشاء القيم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المالي

!

1- عادل عشي، مرجع نفسه ، ص 38<sup>1</sup>

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو الحرص والبقاء في دنيا الأعمال وتحقيق نوع من الاستمرارية في ظل المتغيرات المحلية والعالمية و هناك محاولات عديدة و مداخل كثيرة لتحسين الأداء المالي و جميعها تهدف الى تحقيق نوع من الحماية للمنظمة من الامواج التي تعصف بها و من أهم هذه المحاولات مدخل التخطيط الاستراتيجي و مدخل الادارة الاستراتيجية ومهما تعددت المداخل وتنوعت يصبح الهدف الاساسي المؤسسة الاقتصادية هو الاستمرارية ولا يتم ذلك الا عن طريق تحسين أداء المالي للمؤسسة بطريقة منظمة ومخططة ومستمرة وتبين لنا ان التخطيط الاستراتيجي له اثار على ادارة 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 واعادة النظر في تقييم الأداء المالي تعتبر مرحلة المراجعة من أهم الخطوات فهي مرحلة التصحيح والمواجهة بحيث أن تكون هذه العملية مستمرة.

يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها يساهم بقوة في تحقيق أداء مالي مميز للمؤسسة من خلال المراقبة الدائمة والمستمرة لمدى تحقيق الأهداف التخطيط الاستراتيجي و القيام بالتغذية العكسية والتي هي استفادة من الأخطاء للتقليل من فجوات الأداء المالي مستقبلا .<sup>1</sup>

1- الزعودي محمد السايح , "مراجعة ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية" , مذكرة التخرج ماستر , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , ورقة , 2012, ص67

## خلاصة الفصل

هدف تحسين الأداء المالي هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود او قيام مؤسسة بدونها مهما كانت الامكانيات المتاحة و درجة ارتفاع مستويات الأداء المالي و معدلاته و كل هذه التغيرات فرضت على المؤسسات الاقتصادية زيادة اهتمامها بالتخطيط الاقتصادي .

كما أن التحول من المفاهيم والمبادئ الى التنفيذ يحتاج الى التعمق في التخطيط الاستراتيجي لتحديد الأهداف و الخطط و توقع حجم الأنشطة و أزمدة فرص العمل، فكل ذلك يستوجب عملية تقييم الأداء المالي

# الفصل الثالث

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول الى كل من التحليل الاستراتيجي و الأداء المالي من جانبهما النظري سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على مجموعة من البنوك سنتطرق إلى ما يلي

المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة

المطلب الأول: عينة و أدوات الدراسة

المطلب الثاني : تصميم استبيان الدراسة

المطلب الثالث : أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

المطلب الرابع : ثبات و الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الاول : عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

المطلب الثاني: عرض و تحليل محاور الدراسة

المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول: الطرق و الأدوات المستخدمة

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة حالة وحها نظر عينة من موظفي في مجموع من البنوك حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة لإجابات بيانات العينة على محاور الاستبيان، والأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: عينة و أدوات الدراسة

ستتطرق من خلال هذا المطلب لعينة وأدوات جمع البيانات "الاستبيان"

#### أولاً: عينة الدراسة:

موظفي بنوك محل الدراسة فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 50 استبيان على أفراد العينة

#### ثانياً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في محتواه و تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

1. الوثائق و السجلات: حيث تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي بالمؤسسة محل دراسة من تعرفها هيكلها التنظيمي وأهم مهامها.
2. الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين عبر البريد وغيرها".

### المطلب الثاني: تصميم استبيان الدراسة

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 23 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: يتضمن البيانات العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، صفة المستجيب، القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، عدد عمال المؤسسة.
2. الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في واقع التحليلي الاستراتيجي بالمؤسسة و الذي احتوى على

(18) عبارة تم تقسيمه لأربعة أبعاد كما يلي:

1. البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية؛

2. البعد الثاني: رسالة المؤسسة؛

3. البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية؛

4. البعد الرابع: خطوات التخطيط الاستراتيجي.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الأداء المالي والذي احتوى على (05) عبارة.

### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

#### أولاً: الأساليب الوصفية

1. التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

3. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

#### ثانياً: الأساليب الاستدلالية

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس

المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛

2. معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل

الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

3. معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حد.

## المطلب الرابع: ثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوى للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كما يلي.

## أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

## ثانياً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصداقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة

## الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان
0.912	23

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.912 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثاً: الاتساق الداخلي للاستبيان

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له لكل من المتغير المستقل و المتغير التابع و الجداول التالية توضح ذلك.

الجدول رقم (03): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.819**	البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية؛
0.000	0.732**	البعد الثاني: رسالة المؤسسة؛
0.000	0.841**	البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية؛
0.000	0.861**	البعد الرابع: خطوات التخطيط الاستراتيجي.
<b>0.000</b>	<b>0.909**</b>	المحور الأول: واقع التحليل الاستراتيجي بالمؤسسة
<b>0.000</b>	<b>0.930**</b>	المحور الثاني: الأداء المالي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول واقع التحليل المالي بالمؤسسة خلال أبعاد (الرؤية الاستراتيجية؛ رسالة المؤسسة؛ الأهداف الاستراتيجية؛ خطوات التخطيط الاستراتيجي) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول واقع التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كمت يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول واقع التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة والمحور الثاني الأداء المالي، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

## المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث البيانات الشخصية و بيانات المؤسسة بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

## المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض و تحليل الخصائص العامة و الوظيفية لعينة الدراسة كما يلي.

## أولاً: الخصائص العامة لعينة الدراسة

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، والمؤهل العلمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

## 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

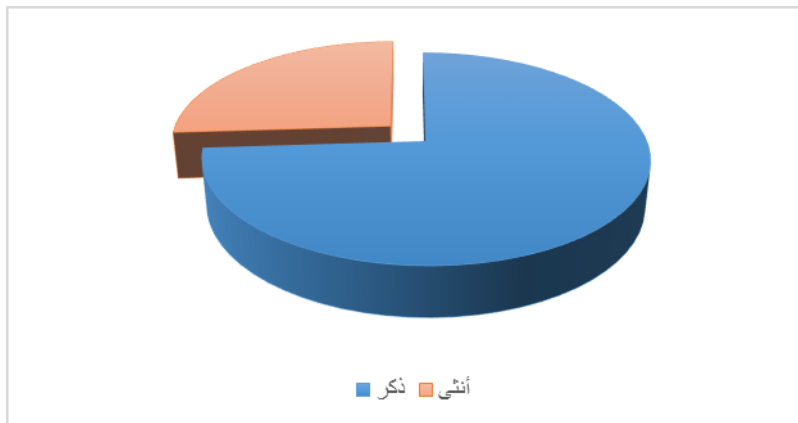
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	37	74
أنثى	13	26
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 74% لصالح الذكور في حين 26% لصالح الاناث نفس هذه النسب المتقاربة على أن البنوك محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. كما هو مبين في الشكل الموالي

الشكل رقم (01): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

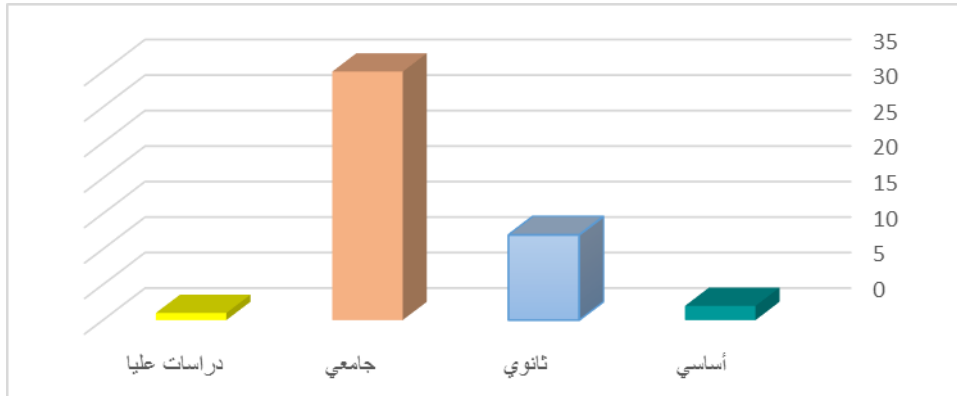
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
4,0	2	أساسي
24,0	12	ثانوي
70,0	35	جامعي
2,0	1	دراسات عليا
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بمستوى جامعي بعدد 35 ونسبة 70% تليها مستوى ثانوي بعدد 12 ونسبة 24% في حين أساسي بعدد 2 ونسبة 4% أما دراسات عليا بنسبة 2% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم (02): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

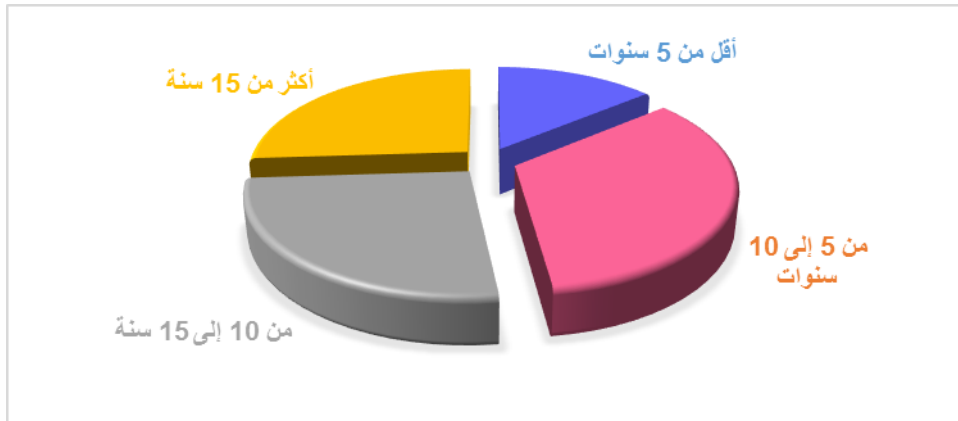
الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
14	7	أقل من 5 سنوات
34	17	من 5 إلى 10 سنوات
26	13	من 10 إلى 15 سنة
26	13	أكثر من 15 سنة
<b>%100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع بأغلبية ذات خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 17 ونسبة 34% تليها كل من 10 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة نسبة متساوية على التوالي 26%، في حين أقل من 5 سنوات بعدد 7 ونسبة 14% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل رقم(03) : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ثانياً: البيانات البنوك محل الدراسة

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير صفة المستجوب

الجدول رقم ( 07): توزيع عينة الدراسة صفة المستجوب

النسبة %	التكرار	صفة المستجوب
100%	50	مسير
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن كل عينة الدراسة من فئة المسيرين بنسبة 100% من المجموع الإجمالي للنسب.

2. توزيع عينة الدراسة حسب قطاع البنوك

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة قطاع البنوك

النسبة %	التكرار	قطاع المؤسسات
38	19	تجاري
52	26	خدمي
10	5	فلاحي
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب قطاع حيث نجد أغلبيتها قطاع خدمي بعدد 26 ونسبة 52% تليها القطاع التجاري

بعدد 19 ونسبة 38% في حين القطاع الفلاحي بعدد 5 ونسبة 10% من المجموع الإجمالي للنسب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي بالبنوك وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
منخفض جدا	]1.80 - 1]
منخفض	]2.60 - 1.81]
متوسط	]3 40. - 2.60]
مرتفع	]4.20 - 3.40]
مرتفع جدا	]5 -4.20]

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على الاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، درا

الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22

أولاً: تحليل عبارات المحور الثاني " التخطيط الاستراتيجي "

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,670	4,20	1 لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة بوعي
مرتفع	0,778	3,92	3. رؤية المؤسسة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها
مرتفع	0,631	4,36	4. تسعى المؤسسة إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية
مرتفع	0,814	3,90	5. قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية
مرتفع	0,695	3,92	6. تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة
مرتفع	0,495	4,06	<b>البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية</b>
مرتفع	0,727	4,04	7. تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة
مرتفع	0,615	3,78	8. تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود التي
مرتفع	0,680	3,84	9. يتميز من خلالها الأفرد العاملین بالإبداع والتمایز
مرتفع	0,541	3,88	<b>البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية</b>
مرتفع	0,729	4,28	10. لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها
مرتفع	0,700	4,14	11. أهدافنا واقعية وقابلة للقياس
مرتفع	0,708	4,22	12. تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.
مرتفع	0,781	3,96	13. تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.
مرتفع	0,718	4,12	14. يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
مرتفع	0,503	4,14	<b>البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية</b>
مرتفع	0,648	4,22	15. يتم تحديد رسالة واضحة ومفهومة للمؤسسة
مرتفع	0,652	4,32	16. تضع المؤسسة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل إمكانياتها
مرتفع	0,804	4,08	17. تقوم بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف
مرتفع	0,881	3,72	18. تقوم بتحليل عوامل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتحديات
مرتفع	0,793	4,06	19. تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع هذا التحليل
مرتفع	0,582	4,08	<b>البعد الرابع: خطوات التخطيط الاستراتيجي</b>
مرتفع	0,431	4,04	<b>المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي حسب عينة الدراسة بلغ (4.04) وبالانحراف المعياري قدر ب: (0.431) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول هو ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى التخطيط الاستراتيجي محل الدراسة باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

**بالنسبة البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (4.06) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 34.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.90-4.36) حيث أن "العبرة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.36) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تسعى المؤسسة إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية ، أما "العبرة رقم 01" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.20) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة بوعي، و"العبرة" تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة " بالمرتبة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.92). نجد العبرة رقم 02 بالمرتبة الرابعة و بمتوسط حسابي (3.92) ما يؤكد أن رؤية المؤسسة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها. و أخيرا نجد العبرة رقم 04 بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (3.90) ما يدل على قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية.

**بالنسبة البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (3.88) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.78-4.04) حيث أن "العبرة رقم 06 جاءت بالمرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.04) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة. أما "العبرة رقم 08" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.84) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يتميز من خلالها الألف ا رد العاملين بالإبداع والتمايز، وأخيرا العبرة رقم 07 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.78) و انحراف معياري (0.615) ما يدل على أنه تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود

**بالنسبة البعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الاولى بالمتوسط الحسابي (4.14) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين ( 3.96-4.28 ) حيث أن "العبارة رقم 09 جاءت بالمرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.28) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على امتلاك أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها. أما "العبارة رقم 11"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.22) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكاناتها المتاحة.، و أخيرا العبارة رقم 12 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) و انحراف معياري (0.718) ما يدل على أنه تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.

**بالنسبة البعد الرابع: خطوات التخطيط الاستراتيجي:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (4.08) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.72-4.22) حيث أن "العبارة رقم 15 جاءت بالمرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.32) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تضع المؤسسة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل امكانياتها أما "العبارة رقم 14"جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.22) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يتم تحديد رسالة واضحة ومفهومة للمؤسسة،و العبارة رقم 16 بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.08) ما يدل على القيام بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف. بالمرتبة الرابعة نجد العبارة " تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع هذا التخليل " و بمتوسط حسابي (4.06). و أخيرا العبارة رقم 17 بالمرتبة الخامسة و بمتوسط حسابي (3.72) ما يؤكد على القيام بتحليل عوامل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتحديات

ثانياً: تحليل عبارات المحور الثالث " الاداء المالي "

سنحاول من خلال هذا الجزء عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الاتجاه العام للعينة	مرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	0,652	4,32	19 تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية
مرتفع	4	0,947	4,00	20 تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين.
مرتفع	5	0,765	3,84	21 تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين
مرتفع	3	0,614	4,10	22 تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب نتائجها المالية
مرتفع	1	0,578	4,46	23 يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق الاهداف المالية للمؤسسات والمتمثلة في توفير السيولة وتحقيق الارباح
مرتفع		0,489	4,14	المحور الثاني: الاداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى الأداء المالي حسب عينة الدراسة بلغ (4.14) وبالانحراف معياري قدر بـ: (0.489) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث هو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الأداء المالي باتجاه موافق وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين الحسابي. إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.84-4.46) حيث أن "العبارة رقم 23 جاءت بالمرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.46) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق الاهداف المالية للمؤسسات والمتمثلة في توفير السيولة وتحقيق الارباح، تليها العبارة رقم 19 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.32) ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية ، أما العبارة رقم 22 جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.10) ما يؤكد على أن المؤسسة تحرص على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب نتائجها المالية ، و نجد العبارة رقم 20 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.00) ما يعني أنه تعمل المؤسسة على وضع

خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين. و أخيرا العبارة رقم 21 بالمرتبة الخامسة و الاخيرة و بمتوسط حسابي (3.84) ما يؤكد على أن المؤسسة تسعى إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين .

### المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

#### الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.200*	0.088	المحور الأول: واقع التخطيط الاستراتيجي
0.071	0.124	المحور الثاني: الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.200 والمحور الثاني: 0.071 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: تعمل البنوك محل الدراسة على التحليل الاستراتيجي لبيئتها بشكل مستمر  
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام  
 الإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الأول) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج  
 SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

الجدول (13): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
1,1653	,9200	1,04267	0,000	49	17,084

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من  
 مستوى الخطأ المعياري المفروض ( $\alpha \leq 0.05$ ) ووفقاً لقاعدة القرار المعتمدة في اختبار هذه الفرضية فإنه يمكن القول أنه  
 تعمل البنوك محل الدراسة على التحليل الاستراتيجي لبيئتها بشكل مستمر، كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين  
 الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (1.04267)، وهذا الفرق في حدود المجال [1.1653-0.9200] بمستوى ثقة  
 (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام  
 للمحور والمقدر بـ (4.04) في حدود المجال [4.20-3.40]، ويمثل مستوى الموافقة مرتفعة حول فقرات المحور الأول  
 واقع التحليل الاستراتيجي بالمؤسسة.

-بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الأولى: ثبت قبول نص الفرضية: تعمل البنوك محل الدراسة على التحليل  
 الاستراتيجي لبيئتها بشكل مستمر

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة

الجدول رقم (14): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.623	0.000	0.397	31.543	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.615 + 0.623x_1 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.623) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.397) ما يدل على أن الرؤية الاستراتيجية لها أثر بنسبة 39.7% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=31.543) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).  
-بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الثانية: ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة

### 3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة  
الجدول رقم (15): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.391	0.002	0.287	11.0222	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 2.624 + 0.391x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.391) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.287) ما يدل على أن الرسالة الاستراتيجية لها أثر بنسبة 28.7% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=11.0222) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

-بناءً عليه نتائج اختبار الفرضية الثالثة: ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة

الجدول رقم (16): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.600	0.000	0.380	29.384	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 1.657 + 0.600x_3 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.600) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.380) ما يدل على أن للأهداف الاستراتيجية أثر بنسبة 38% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F=29.384) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

-بناء عليه نتائج اختبار الفرضية الرابعة: ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخطوات التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل

الدراسة

الجدول رقم (17): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.482	0.000	0.342	24.968	قبول
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
$Y = 2.137 + 0.492x_4 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال نتائج اختبار الفرضية الرابعة نلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخطوات التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة وذلك استنادا إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B=0.492) دالة

إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.342$ ) ما يدل على أن خطوات التخطيط الاستراتيجي أثر بنسبة 34.2% حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=24.968$ ) بمستوى دلالة أكبر من (0.05).

-بناءا عليه نتائج اختبار الفرضية الخامسة: ثبت صحة نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخطوات التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين دور تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي بالبنوك وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة ، تم فيما بعد معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحليل المالي على الأداء المالي بالمؤسسات.

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة بإبراز أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي وكان الغرض من ذلك هو محاولة التعرف بنوع من الدقة على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات , وما المقصود بالأداء المالي وكذا مؤشرات ومعاييره , خاصة وأن الممارسة الجدية للتخطيط الاستراتيجي بمختلف مراحلها تسمح للمنظمة بتوقع المستقبل واستشرافه والاعداد له لاتخاذ القرارات على أساسه , لتنتهي الى الخيارات الاستراتيجية الملائمة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية , ولتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه , كان من الضروري استحداث نظام ادارة يمكن المنظمة من رؤيتها الى واقع عملي من خلال مراقبة وضبط وتقييم الخطط وتوضيح مواطن القوة والضعف في عملياتها الداخلية والخارجية بما يساعد في تحسين وتطوير الأداء المالي .

لذلك كان موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي يمثل جزءا مهما من العملية الادارية من أكثر المواضيع أهمية وبروزا وتجددا في عالم الادارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على التوقعات البيئية الخارجية والداخلية , ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل , وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية.

وبناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها حول التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة (بعض الوكالات البنكية بولايي الوادي والمغير ) , فقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج وذلك من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبيان قام بها , وتم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة .

من خلال الدراسة يمكن أن نحصل على جملة من النتائج النظرية وكذا الميدانية , وهذا من خلال نتائج الدراسة الميدانية من أجل نفي أو تأكيد صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة

## النتائج

### النتائج النظرية :

1. يعتبر التخطيط الاستراتيجي وظيفة ادارية رئيسية يجب أن تتبناها الادارة العليا في المؤسسات باختلاف أنواعها .

2. التخطيط الاستراتيجي عامل مهم في سيورة استراتيجية المؤسسة لكن دوره يكون اقل فعالية ان لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ظل ما يشهده العالم من تعقيد وتقلبات.
3. تعدد أساليب التخطيط الاستراتيجي باختلاف اراء الباحثين .
4. توفير اطار لترشيد الادارة في اتخاذ القرارات.
5. التحليل الاستراتيجي اداة هامة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة .

### النتائج التطبيقية

1. يعبر التخطيط الاستراتيجي على مجموع الخطط ذات الابعاد المختلفة والتي تهدف جميعا الى تحقيق الهدف المرسوم في اطار الخطة الاستراتيجية. نفترض في دراستنا هذه ان موظفي الوكالات واعون بأهمية التخطيط الاستراتيجي ويعملون ضمن فريق متكامل لتحقيق الاهداف المعبر عنها بدقة من قبل الادارة العليا. من خلال دراستنا الميدانية وجدنا ان اغلبية موظفي الوكالات البنكية التي شملها الاستبيان اظهروا معرفة دقيقة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وقدرتهم على التكيف مع الخطط الموضوعة لتطبيقها من طرفهم.
2. اظهر تحليل الاستبيان انه يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في عينة الدراسة مفصلة على النحو التالي:
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرؤية الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة حيث أن الرؤية الاستراتيجية تفسر حوالي 39.7% من المتغيرات التي يمكن أن تحدث في تحسين أداء المالي .
  - ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية للرسالة الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة حيث أن الرسالة الاستراتيجية تفسر حوالي 28.7% من المتغيرات التي يمكن أن تحدث في تحسين الأداء المالي .
  - ✓ - يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة حيث أن الأهداف الاستراتيجية تفسر حوالي 38% من المتغيرات التي يمكن أن تحدث في تحسين الأداء المالي .

- ✓ - يوجد أثر ذو دلالة احصائية لخطوات التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المالي لوكالات البنوك محل الدراسة حيث أن خطوات التخطيط الاستراتيجي تفسر حوالي 34.2% من المتغيرات التي يمكن أن تحدث في تحسين الأداء المالي .
3. يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي في الوكالات البنكية في عينة الدراسة عند مستوى دلالة  $a \geq 0.05$  .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التخطيط الاستراتيجي و الأداء المالي في المؤسسة أفراد العينة الآن المؤسسة تعمل لتحليل بيئتها داخليا وخارجيا كما تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين، بحيث يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق الأهداف المالية للمؤسسات والمتمثلة في توفير السيولة وتحقيق الأرباح وخفض التكاليف وتطوير خدماتها.

### التوصيات

1. - الاستمرارية بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي .
2. - يجب ابرام عقود تدريبية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال .
3. - تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي .
4. - العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي بكل مراحلها .
5. - ضرورة التنسيق والتشبيك بين المؤسسات لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها .
6. - ضرورة أن تتبنى المؤسسة نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها .
7. - العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها .
8. - تنمية روح العمل ضمن الفريق الواحد لخدمة عملية التخطيط الاستراتيجي .

## افاق البحث

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في اتمام هذا البحث , فان هذا لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل , الا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف اليها بعض المستجدات , لإثرائها وبعثها من جديد وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع , يمكنها أن تكون اشكاليات لأبحاث اخرى منها :

1. دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين في المؤسسات .
2. مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
3. تحسين أداء الموارد البشرية في ضوء مدخل التخطيط الاستراتيجي .

الملحق رقم (01) : نموذج الاستبيان

جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان

سيدي الكريم، سيدتي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي فيما يخص موضوع " اثر التحليل الاستراتيجي على الاداء المالي في المؤسسات –دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية -ولاية الوادي-"، والتي تدخل ضمن متطلبات تحضير شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كما أعلمكم أن المعطيات والإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بأهمية علمية بالغة ولا تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية فقط.

كما نتوقع مساهمتكم الجادة بالإجابة على الورقة وبصراحة تامة

لكم منا خالص الشكر والتقدير

تحت اشراف

د. ربيع بوصبيع العايش

من اعداد الطلبات :

طواهرية ايمان

هبينة صبرية

سنيقرة فريال

قيطاري منال

السنة الدراسية 2022/2021

يرجى وضع العلامة X في المكان المناسب

المحور الأول: المعلومات عامة

أ/ المعلومات الشخصية

(1) الجنس:

ذكر  أنثى 

(2) المستوى العلمي:

أساسي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا 

(3) الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة 

(4) صفة المستجيب:

مالك  مسير  مالك / مسير ب/ معلومات حول المؤسسة

(1) القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة:

تجاري  صناعي  خدماتي  فلاحي 

(2) عدد عمال المؤسسة:

1-9  10-49  50-250

## المحور الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

الرقم	أبعاد التخطيط الاستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أ- الرؤية الاستراتيجية</b>						
01	لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة بوعي					
02	رؤية المؤسسة محددة بتاريخ مناسب لتحقيقها					
03	تسعى المؤسسة إلى تحسين وتوطيد علاقتنا مع البيئة الخارجية					
04	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية					
05	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة					
<b>ب- الرسالة الاستراتيجية</b>						
06	تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة					
07	تتصف رسالتنا بأنها محددة بالأطر والحدود التي					
08	يتميز من خلالها الألف ا رد العاملين بالإبداع والتمايز					
<b>ت- الاهداف الاستراتيجية</b>						
09	لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها					
10	أهدافنا واقعية وقابلة للقياس					
11	تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة.					
12	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.					
13	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.					
<b>ث- خطوات التخطيط الاستراتيجي</b>						
14	يتم تحديد رسالة واضحة ومفهومة للمؤسسة					
15	تضع المؤسسة أهدافا واضحة تسعى لتحقيقها في ظل امكانياتها					
16	تقوم بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف					
17	تقوم بتحليل عوامل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات					
18	تختار المؤسسة الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهدافها ورسالتها بما					

يتلاءم مع هذا التحليل

## المحور الثالث: الاداء المالي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاعداد الاداء المالي	الرقم
					تسعى المؤسسة إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية	01
					تعمل المؤسسة على وضع خطط مستمرة لزيادة استثمار الأموال في خدمة الموظفين.	02
					تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة المقدمة للموظفين	03
					تحرص المؤسسة على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب نتائجها المالية	04
					يؤدي التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق الاهداف المالية للمؤسسات والمتمثلة في توفير السيولة وتحقيق الارباح	05

## الملحق رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0

Exclude d <sup>a</sup>	0	,0
Total	50	100,0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,912	23

### الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي

		Correlations				
		XXX1	XXX2	XXX3	XXX4	XXXX1
XXX1	Pearson Correlation	1	,478**	,630**	,588**	,819**

	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	50	50	50	50	50
XXX2	Pearson Correlation	,478**	1	,416**	,474**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000		,003	,001	,000
	N	50	50	50	50	50
XXX3	Pearson Correlation	,630**	,416**	1	,706**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
XXX4	Pearson Correlation	,588**	,474**	,706**	1	,861**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
XXXX 1	Pearson Correlation	,819**	,732**	,841**	,861**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

## Correlations

		XXXX1	XXXX2	TOTAL
XXXX 1	Pearson Correlation	1	,693**	,909**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	50	50	50
XXXX 2	Pearson Correlation	,693**	1	,930**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	50	50	50
TOTAL	Pearson Correlation	,909**	,930**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	50	50	50

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

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	ذكر	37	74,0	74,0	74,0
	أنثى	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## التعليمي.المستوى

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	أساسي	2	4,0	4,0	4,0
	ثانوي	12	24,0	24,0	28,0
	جامعي	35	70,0	70,0	98,0
	دراسات عليا	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## المهنية.الخبرة

		Frequen cy	Percen t	Valid Percent	Cumulativ e Percent
--	--	---------------	-------------	------------------	------------------------

Valid	5 من أقل سنوات	7	14,0	14,0	14,0
	10 إلى 5 من سنوات	17	34,0	34,0	48,0
	15 إلى 10 من سنة	13	26,0	26,0	74,0
	15 من أكثر سنة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## المستجيب.صفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مسير	50	100,0	100,0	100,0

## القطاع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تجاري	19	38,0	38,0	38,0

خدمات ي	26	52,0	52,0	90,0
فلاحي	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## العمال. عدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 1-9	10	20,0	20,0	20,0
من 10-49	40	80,0	80,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	50	4,2000	,67006
X2	50	3,9200	,77828
X3	50	4,3600	,63116
X4	50	3,9000	,81441
X5	50	3,9200	,69517
XXX1	50	4,0600	,49528
X6	50	4,0400	,72731
X7	50	3,7800	,61578
X8	50	3,8400	,68094
XXX2	50	3,8867	,54131
X9	50	4,2800	,72955
X10	50	4,1400	,70015
X11	50	4,2200	,70826
X12	50	3,9600	,78142
X13	50	4,1200	,71827
XXX3	50	4,1440	,50312
X14	50	4,2200	,64807

X15	50	4,3200	,65278
X16	50	4,0800	,80407
X17	50	3,7200	,88156
X18	50	4,0600	,79308
XXX4	50	4,0800	,58275
XXXX1	50	4,0427	,43155
Valid N (listwise)	50		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
M1	50	4,3200	,65278
M2	50	4,0000	,94761

M3	50	3,8400	,76559
M4	50	4,1000	,61445
M5	50	4,4600	,57888
XXXX2	50	4,1440	,48996
Valid N (listwise)	50		

الملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
XXXX 1	,088	50	,200*	,987	50	,870
XXXX 2	,124	50	,071	,961	50	,099

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

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الأولى

## One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
XXXX 1	50	4,0427	,43155	,06103

## One-Sample Test

Test Value = 3

95% Confidence Interval of the Difference

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
XXXX 1	17,084	49	,000	1,04267	,9200	1,1653

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الثانية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,630 <sup>a</sup>	,397	,384	,38456

a. Predictors: (Constant), XXX1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,665	1	4,665	31,543	,000 <sup>b</sup>
Residual	7,098	48	,148		
Total	11,763	49			

a. Dependent Variable: XXXX2

b. Predictors: (Constant), XXX1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
1(Constant)	1,615	,454		3,560	,001
XXX1	,623	,111	,630	5,616	,000

a. Dependent Variable: XXXX2

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

### Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,432 <sup>a</sup>	,287	,44643

a. Predictors: (Constant), XXX2

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,197	1	2,197	11,022	,002 <sup>b</sup>
Residual	9,567	48	,199		
Total	11,763	49			

a. Dependent Variable: XXXX2

b. Predictors: (Constant), XXX2

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,624	,462		5,676	,000
XXX2	,391	,118	,432	3,320	,002

a. Dependent Variable: XXXX2

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 <sup>a</sup>	,380	,367	,38989

a. Predictors: (Constant), XXX3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,467	1	4,467	29,384	,000 <sup>b</sup>
Residual	7,297	48	,152		
Total	11,763	49			

a. Dependent Variable: XXXX2

b. Predictors: (Constant), XXX3

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
1 (Constant)	1,657	,462		3,586	,001
XXX3	,600	,111	,616	5,421	,000

a. Dependent Variable: XXXX2

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الخامسة

Model Summary

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,585 <sup>a</sup>	,342	,40151

a. Predictors: (Constant), XXX4

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,025	1	4,025	24,968	,000 <sup>b</sup>
Residual	7,738	48	,161		
Total	11,763	49			

a. Dependent Variable: XXXX2

b. Predictors: (Constant), XXX4

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,137	,406		5,270	,000
XXX4	,492	,098	,585	4,997	,000

**a. Dependent Variable: XXXX2**