

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



العنوان

تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي
في المؤسسات الاقتصادية
دراسة ميدانية

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

الأستاذة المشرفة:

راشدة عزيزو

إعداد الطالبين:

- صابرينة بن صفيّة

- عيبر بولنفاض

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

لا يسعني في نهاية هذا العمل إلا أن أشكر الله عز وجل وأحمده إلى ما وفقني إليه وعلى ما

تمكنت من إنجازه في هذه العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة " عزيزو راشدة " والتي تفضلت بالإشراف على هذه

الدراسة رغم مشاغلها الكثيرة، ومساهمتها في إثراء هذه العمل من خلال تقديمها النصائح

القيمة والتوجيهات والآراء السديدة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من الأستاذ " بولعباس مختار "، " بولنوار "، " بن قطيب"،

الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم و توجيهاتهم.

كما أتقدم بعميق الشكر والامتنان إلى جميع المؤسسات محل إجرائنا الدراسة الميدانية، والتي

مدت لنا يد العون لإتمام هذه الدراسة.

إهداء

أهدي باكورة جهدي إلى من عانت كثيرا وغفرت لي الصفوات
فثبتت دعائم الصبر والتضحية في نفسي أُمِّي.
إلى الرجل الطيب أبي حفظه الله.
إلى إخوتي الكرام أدامهم الله "فاطمة، أمينة، إسحاق، إبراهيم"
وإلى من تقاسمنا حلو اللحظات ومرها، رفيقات الروح: "نجوى، عفاف،
خيرة، نجات."
كما أهديه إلى زميلتي "عبير" التي مدّت لي يد العون لإتمام هذا
البحث.

صابرينة

إهداء

أهدي ثمرة جهدي وكل حبي و امتناني إلى أعز ما أملك في
الوجود أمي وأبي العزيزين أحامهما الله لي تاجا فوق الرأس اللذان
كان سندا لي في حياتي ووقفنا بجانبني طوال كل هذه السنين الدراسية
واللذان يمثلان لي القدوة العليا في هذه الحياة من صبر وعطاء وكان
لهما الفضل الكبير في تربيته وتعليمي.

كما اهدي هذا العمل إلى خالتي العزيزة "جميلة"

إلى من تقاسمنا حلو اللحظات ومرها رفقاء الروح "أيمن، صبرينة"

إلى كافة الأحباب والأصدقاء كل باسمه.

إلى أساتذتي الكرام وكل الأسرة الجامعية.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة في انجاز هذه المذكرة من قريب

وبعيد

عبيد

فہرس

الفهرس

البسمة

الشكر والعرفان

الإهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

ملخص

2..... مقدمة

الفصل الأول: عموميات حول الإدارة الإستراتيجية

8..... تمهيد

9..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية، أهميتها ومراحل تطورها

9 المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

11..... المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

12..... المطلب الثالث: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

17..... المبحث الثاني: مداخل الإدارة الإستراتيجية

17..... المطلب الأول: المدخل العقلاي

19..... المطلب الثاني: المدخل البيئي

21..... المطلب الثالث: المدخل المعاصر

24..... المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية

24..... المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية

28..... المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

31..... المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية

35..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: عموميات حول الأداء المالي

38..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي

38	المطلب الأول: تعريف الأداء المالي، أهميته، متطلباته
44	المطلب الثاني: أسباب تباين تحديد مفهوم الأداء المالي
48	المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء المالي و التحليل المالي
56	المبحث الثاني: مؤشرات الأداء المالي
56	المطلب الأول: مؤشرات الربحية
59	المطلب الثاني: مؤشرات السيولة
61	المطلب الثالث: مؤشرات مخاطر الاستثمار
63	المطلب الرابع: مؤشرات المردودية
68	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء

المالي في المؤسسات الاقتصادية

70	المبحث الأول: منهجية تصميم الدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
76	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة (تحليل البيانات الشخصية)
81	المبحث الثاني: دراسة تحليلية لمحاور الاستبيان واختبار الفرضيات
81	المطلب الأول: دراسة تحليلية لمحاور لاستبيان
90	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
95	خلاصة الفصل
97	خاتمة
101	قائمة المصادر والمراجع
107	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
70	عملية توزيع وجمع الاستبيان	(01-03)
73	بيانات الدراسة	(02-03)
73	مقياس التحليل (مقياس ليكرت الخماسي)	(03-03)
74	معيار مقياس التحليل (مقياس تحليل مستوى الأهمية)	(04-03)
75	معاملات ثبات أداة الدراسة	(05-03)
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(06-03)
77	توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	(07-03)
79	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(08-03)
81	إجابات عينة الدراسة عن أسئلة المحور الأول	(09-03)
84	إجابات عينة الدراسة عن أسئلة المحور الثاني	(10-03)
87	إجابات عينة الدراسة عن أسئلة المحور الثالث	(11-03)
89	اختبار الارتباط بين المحاور باستخدام معامل الارتباط (معامل بيرسون)	(12-03)
91	اختبار الفرضية الأولى باستخدام اختبار ANOVA	(13-03)
92	اختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار ANOVA	(14-03)
93	اختبار الفرضية الثالثة باستخدام اختبار ANOVA	(15-03)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	(01-01)
54	المستفيدون من التحليل المالي	(01-02)
76	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس (دائرة نسبية)	(01-03)
77	توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس (أعمدة بيانية)	(02-03)
78	توزيع عينة الدراسة بحسب نوع الوظيفة (دائرة نسبية)	(03-03)
79	توزيع عينة الدراسة بحسب نوع الوظيفة (أعمدة بيانية)	(04-03)
80	توزيع عينة الدراسة بحسب الخبرة المهنية (دائرة نسبية)	(05-03)
80	توزيع عينة الدراسة بحسب الخبرة المهنية (أعمدة بيانية)	(06-03)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
107	قائمة الأساتذة المحكمين	01
108	الاستبيان	02
112	التحليل الإحصائي الخاص بالبيانات الشخصية	03
114	التحليل الإحصائي الخاص بالمحاور	04

ملخص:

تواجه المؤسسات الاقتصادية في ولاية تيارت عدة تحديات ، يأتي في مقدمتها التحدي الإداري الذي يواجهه المؤسسات. ويزداد الوضع تعقيدا في ظل بيئة أعمال تتغير باستمرار، وتتأثر بالتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة، مما يحتم على إدارة هذه المؤسسات انتهاز أسلوب إداري متقدم لتستطيع التعامل بكفاءة مع مختلف المتغيرات، بالإضافة إلى دراسة مختلف المؤشرات التي تسمح بتقييم أدائها ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المسطرة.

وتتركز مشكلة البحث في مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في تحسن الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي وتحديد برنامج (spss) لتحليل الاستبيان واختبار الفروض.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن لدى معظم المؤسسات محل الدراسة معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأنها تطبقها بمختلف عملياتها وأنشطتها، وأن الأداء المالي يسمح للمؤسسة بمعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل لمواردها عن طريق مؤشرات، بالإضافة إلى أن الإدارة الإستراتيجية تؤثر على الأداء المالي لها، حيث أن السياسات الكفاء للإدارة الإستراتيجية تساعد بشكل إيجابي في تقييم وتحسين أدائها بحيث تكون النتائج جيدة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها توصلت الدراسة إلى العديد من المقترحات أهمها من الضروري للمؤسسات محل الدراسة أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن، كذلك ضرورة اعتماد مؤشرات الأداء المالي بصورة مستمرة من قبل المؤسسات محل الدراسة كأساس سليم لتقييم الأداء والموازنة بين الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى استغلال نتائج مؤشرات أدائها المالي في تحديد الانحرافات الموجودة وتصحيحها.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية - الإدارة الإستراتيجية - الأداء المالي - المؤشرات.

Résumé:

Les institutions économiques de Tiaret sont confrontées à plusieurs défis, le plus important étant le défi administratif auquel les institutions sont confrontées. La situation se complique encore par une évolution constante de l'environnement des affaires, aussi influencée par le développement technologique et la concurrence intense, ce qui oblige l'administration des institutions à traiter la prise des mesures et des directives efficaces pour traiter les différentes variables, en plus des différents indicateurs qui permettent d'évaluer leur performance et de savoir comment atteindre les objectifs tracés.

La problématique de notre recherche est axée sur l'application d'une gestion stratégique afin d'améliorer la performance financière des institutions économiques.

Dans notre étude nous avons utilisé l'approche analytique descriptive, qui décrit les phénomènes et les événements, aussi la méthode d'analyse statistique, en particulier le programme SPSS pour analyser le questionnaire et tester les hypothèses.

L'étude a révélé des résultats que le plus important que les institutions étudiées ont connaissance des concepts et des méthodes de gestion stratégique, et ils sont appliqués dans diverses opérations et activités et la performance financière permet à l'institution de connaître l'étendue de sa capacité à atteindre ses objectifs et l'utilisation optimale de ses ressources au moyen d'indicateurs, en plus de la gestion stratégique. Affecter leur performance financière, car les politiques efficaces de gestion stratégique aident positivement à évaluer et à améliorer leurs performances afin que les résultats soient bons.

A travers les résultats de nous avons formulé des propositions les plus importantes dont il est nécessaire pour les institutions étudiées d'appliquer la gestion stratégique dans toutes les opérations et les activités et dans un cadre scientifique et organisé, en faisant appel à des spécialistes dans le domaine, ainsi la nécessité d'adopter des indicateurs de performance financière sur une base continue. Par les institutions étudiées comme une base solide pour évaluer la performance et équilibrer les objectifs stratégiques en plus d'exploiter les résultats des indicateurs de leurs performances financières dans l'identification et la correction des écarts existants.

Mots-clés: stratégie – gestion stratégique – performance financière – les indicateurs.

مقدمة

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها غير قادرة على مواكبة متطلبات هذا التطور، لذلك أصبح من الضروري تغيير نظرة المؤسسات التقليدية إلى منهجية تتسم بالحدثة والريادة وتمثل هذه الأخيرة في الإدارة الإستراتيجية، حيث أصبحت الممارسة الفعالة للإدارة الإستراتيجية بمفهومها الفعلي وعملياتها أحد الأسباب الهامة التي تميز المؤسسات الرائدة عن المؤسسات التابعة، وتميز المؤسسات الناجحة عن المؤسسات الفاشلة غير المستقرة.

حيث تتمثل عمليات الإدارة الإستراتيجية في أولا صياغة الإستراتيجية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة، غاياتها، أهدافها، والدراسة لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد البدائل الممكنة، ثانيا تنفيذ الإستراتيجية والتي تعمل على تحديد الميزانيات، تخصيص الموارد، وضع البرامج الزمنية، وتحديد الإجراءات التنفيذية، ثالثا الرقابة الإستراتيجية التي يتم فيها تقييم الإستراتيجية ومراقبتها ومعالجة الانحرافات إن وجدت.

ولتتمكن المؤسسات من معرفة مدى تطبيقها لإدارتها الإستراتيجية ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة، فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها أو بالأحرى تقييم أدائها المالي، ويعتبر الأداء المالي أداة مهمة تعتمد عليها المؤسسات في تحديد المركز المالي لها، وعليه فالأداء المالي يقوم بتحويل قرارات وقواعد الإدارة الإستراتيجية إلى معادلات يمكن من خلالها قياس أداء مختلف أنشطة المؤسسات.

ولتحقيق ذلك لا بد على المؤسسات الاستعانة بالمؤشرات المالية للأداء المالي المختلفة، والتي تساعد المؤسسات في معرفة مدى نموها وتحديد نقاط قوتها وضعفها، ومدى تحقيق أهدافها المسطرة.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن إبراز الإشكالية والمتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى تحسين أداءها المالي؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية يمكن صياغتها كالتالي:

-

- هل تقوم إدارة المؤسسات بدراسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء واغتنام الفرص ومواجهة المخاطر؟

- هل الأداء المالي يساعد في رفع كفاءة أداء المؤسسات ويسهل عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية؟

- كيف تأثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي؟

فرضيات البحث: لتحليل الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية المطروحة نعتمد على الفرضيات التالية:

- تقوم المؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بمختلف عملياتها في معظم أنشطتها.

- مؤشرات الأداء المالي كافية لمساعدة المؤسسات محل الدراسة في تحديد مركزها المالي وتقييم أدائها الكلي.

- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

أهمية البحث:

تحرص كل المؤسسات على تحسين وتطوير أداءها من أجل الوصول إلى الأداء الجيد، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من تحقيق الكفاءة في إدارة إستراتيجيتها، ومن هنا يصبح تطبيق المؤسسات لعمليات الإدارة الإستراتيجية ضرورة ملحة وحتمية.

ومن هنا تكمن أهمية البحث في التعرف على المفهوم والأهمية الكبيرة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسات، بالإضافة إلى مختلف العمليات التي تمر بها لتحقيق الكفاءة والفعالية.

كما تكمن أهمية البحث في التعرف على مدى تطبيق الأداء المالي وقياسه بمختلف المؤشرات المتنوعة في المؤسسات، ومدى مساعدته في الوصول إلى الإدارة الإستراتيجية المثلى عن طريق تحديد العلاقة بينه وبين الإدارة الإستراتيجية من خلال دراسة ميدانية.

أهداف البحث: نحاول من خلال هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ومدى أهميتها في للمؤسسات.
- التعرف على مراحل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات وتحديد مختلف عملياتها.
- التعرف على مختلف مؤشرات الأداء المالي التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي.
- التعرف على كيفية تأثير الإدارة الإستراتيجية على مختلف مؤشرات الأداء المالي.

الدراسات السابقة:

- دراسة (سوما علي سليطين) بعنوان " :الإدارة الإستراتيجية وآثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، 2006؛

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري ومن ثم تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المؤسسات الاقتصادية من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي بالإضافة إلى معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها.

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها عينة البحث، كما اعتمد على المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات والحصول على معلومات. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك القليل في عدد مديري المؤسسات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جداً، ووجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات محل البحث وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها وكذا في عملية اختيار الاستراتيجيات.

- دراسة (محمد حنفي محمد نور تبيدي) بعنوان: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010؛

هدفت هذه الدراسة إلى مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الإستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع، كما هدفت إلى التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

أعد الباحث استبيانين لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة الاستبيان الأول : موجه للإدارة العليا والوسطي في جميع شركات الاتصالات العاملة في السودان والاستبيان الثاني فهو موجه إلى الإدارة التشغيلية، وأظهرت الدراسة أن نسبة 80.4% من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطي أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية لها أثر إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

منهج البحث:

محاولة الربط بين مختلف الجوانب تطلب منا استخدام منهجين: المنهج الوصفي والتحليلي الذي تم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة، وذلك لاعتماده على وصف الظاهرة المراد دراستها واستخلاص أهم النتائج التي يمكن التوصل إليها، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فاستخدمنا فيه دراسة حالة **Spss** في شكل دراسة ميدانية.

تقسيمات البحث:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث تناولنا في الفصلين الأول والثاني الجانب النظري للدراسة وخصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية وفقاً لما يلي:

- قمنا بتخصيص **الفصل الأول** لدراسة عموميات الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال ثلاثة مباحث: حيث تطرقنا في المبحث الأول لمفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية، أهميتها، ومراحل تطورها، لنتقل من خلال المبحث الثاني إلى مختلف مداخل الإدارة الإستراتيجية، ولنركز في المبحث الثالث على أهم العمليات المختلفة للإدارة الإستراتيجية.

- أما في الفصل الثاني والذي يتمحور حول: "عموميات حول الأداء المالي"، متضمننا مبحثين، يخصص الأول منها لدراسة مختلف المفاهيم حول الأداء المالي، أهميته، ومتطلباته، وفي المبحث الثاني سيتم البحث في مختلف مؤشرات الأداء المالي المتداخلة فيما بينها.

- **والفصل الثالث المتعلق ب " الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات "** سيتم تخصيصه لدراسة حالة على شكل دراسة ميدانية لمختلف المؤسسات بهدف تثمين البحث والتعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية داخل هذه المؤسسات ومدى تطبيق عملياتها بالإضافة إلى واقع الأداء المالي بمختلف مؤشرات له لنقوم في الأخير بتحديد نوع ومدى العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي داخل المؤسسات محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- ندرة الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي، وخاصة في جانب الأداء المالي.

- عدم تجاوب بعض المؤسسات التي كانت محل الدراسة.

- عدم إدراك بعض أفراد عينة الدراسة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ومؤشرات الأداء المالي، مما تطلب من استعمال المقابلة الشخصية لتوضيح مضمونها.

الفصل الأول

عموميات حول الإدارة الاستراتيجية

تمهيد:

يتجسد نجاح أي مؤسسة اقتصادية في تحقيق أهدافها وضمان بقائها، ولا يأتي ذلك إلا بتبني ما توصل إليه الفكر الإداري الحديث من وسائل وأساليب، و من بينها اعتماد الإدارة الإستراتيجية التي تعد من الوظائف الحديثة والمعقدة، التي تشعبت أسسها النظرية إلى مداخل متنوعة وممارساتها في عمليات مختلفة، تتيح للمؤسسة اقتصادية مواجهة التحديات التي تفرزها بيئة الأعمال المتغيرة.

سنحاول في هذا الفصل الإلمام بموضوع الإدارة الإستراتيجية، من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية، أهميتها ومراحل تطورها؛

- المبحث الثاني: مداخل الإدارة الإستراتيجية؛

- المبحث الثالث: العمليات المختلفة للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية

يشكل علم الإدارة الإستراتيجية أحد العلوم المشتقة من علم الإدارة والمتفاعلة معه والمتأثرة بمداخل دراسته وما احتوى من تصورات نظرية ونماذج فكرية اتسمت بالأصالة تارة والحداثة والمعاصرة تارة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يتطلب إدراك مفهوم الإدارة الإستراتيجية إعطاء فكرة موجزة عن المفاهيم الأساسية المتمثلة في الإدارة الإستراتيجية.

أولاً - تعريف الإدارة: كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما (Ad)، (To) ومعناها يخدم أو يساعد الآخرين. اختلف الكتاب والباحثين في إيجاد مفهوم شامل أو تعريف محدد للإدارة يعود ذلك إلى أن كلا منهم ينظر من زاويته الخاصة تعبيراً عن الحالة التي يقوم بدراستها، لذلك سنحاول البحث في العز منها وصولاً إلى تقديم تصور عن معنى الإدارة.

1- التعريف الأول: عرفت بأنها: " تتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب، وهذه هي الوظائف الإدارية المتعارف عليها".¹

2- التعريف الثاني: وقد عرفت الإدارة بأنها: " تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسي وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين".²

3- التعريف الثالث: وقد عرفت أيضاً أن: الإدارة والمعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.³

وفي الأخير نستنتج بأن الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة وذلك باستغلال الأمثل للمورد المتاحة.

¹ - عبد الحميد أحمد حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 7 - 8.

² - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 22.

³ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 15.

ثانيا- تعريف الإستراتيجية: اشتقت كلمة الإستراتيجية من كلمة اليونانية (strategy) والتي تعني فن القيادة أو فن الجنرال وعلى هذا فهي ربطة بالمهام العسكرية في بادئ الأمر ومن ثم امتد استخدامها إلى العلوم الأخر، وهناك العديد من التعاريف للإستراتيجية سوف نتطرق لها في ما يلي:

1- التعريف الأول: عرفت الإستراتيجية على أنها: " تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف".¹

2- التعريف الثاني: وعرفت أيضا الإستراتيجية على أنها: " فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف الحرب"، ومنه فإن تحقيق الهدف يتطلب خطة عامة يتحدد في إطارها الهدف المرغوب ومختلف الأعمال اللازمة لتحقيقه.

والإستراتيجية مجموعة من التكتيكات المترابطة والمتسلسلة، فكلمة تكتيك هي أيضا يونانية مشتقة من كلمة Tacine، "إذا كانت الإستراتيجية هي استخدام المعارك لصالح الحرب ككل فإن التكتيك عبارة عن الاستخدام الفعلي للقوة الحربية".

فمن هذا المفهوم نرى بأن الإستراتيجية تجهل الجزئيات في حين أن التكتيك يحقق الأهداف الجزئية، وهي في الأخير تترجم الانتصار".²

3- التعريف الثالث: " الإستراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلاني تماما، في إطار ذي منفعة خلال لعبة ذات قواعد محددة، هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بقياس دالته المنفعة، لكل من الاختيارات الممكنة".³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الإستراتيجية هي مجموعة من الأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل مدة ممكنة وبأقل جهد مبذول.

¹- نائر شاكر محمود المهيني و سامي ذياب الغريزي، التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، دار الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص 17.

²- أحمد بن موزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملاتها، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 8.

³- مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2015، ص 15.

ثالثا- تعريف الإدارة الإستراتيجية: تعتبر الإدارة الإستراتيجية من المجالات الدراسية التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسات في تلك الحقبة.

1- التعريف الأول: الإدارة الإستراتيجية هي: " عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة ".¹

2- التعريف الثاني: " عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمؤسسة بتحديات البيئة. وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال التنفيذ لملائمتها.²

وفي الأخير نستنتج بأن الإدارة الإستراتيجية هي فن وعلم الذي يتم من خلاله تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة عالية.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية حيث تساعدها في المحافظة على نجاحها ومن خلال تعزيز مكانتها وإدارتها لكل من بيئي العمل الداخلية والخارجية ومن الممكن تلخيص أهميتها بشكل أوضح وفقا للنقاط التالية.

أولاً- وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قرارا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو.

ثانيا- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل: يمكن تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل الطويل من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.³

¹ - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 64.

² - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 25 - 26.

³ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

ثالثا- تدعيم المركز التنافسي: فالإدارة الإستراتيجية تقوى من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المؤسسات الاقتصادية التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية، تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.¹

رابعا- التخصيص الفعال للموارد والإمكانات: تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

خامسا- القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الموارد بشرية ذات فكر إيجابي والقدرة على مواجهة التحديات والرغبة إلى تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا لتحديد الأهداف.

سادسا- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المالية المرضية: حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق الموائمة مع البيئة نشاطه من خلال الإدارة الإستراتيجية تعتبر أحد العوامل المؤثر على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على السهم.²

سابعا- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة: تساهم في تطوير قدرات وقبليات تولد رغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و إيجابية.³

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ، نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2002- 2003، ص ص 33 - 34 .

³ مرجع سبق ذكره، ص 34.

- ثامنا - تمثل إطار لتحسين الممارسة الإدارية من خلال تنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها. وتمثلت أهمية الإدارة الإستراتيجية في:¹
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة أو تلك التي توجد في البيئة المنافسة.
 - تنقية صورة المؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
 - صياغة مهمة ورسالة المؤسسة التي تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
 - تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
 - تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
 - تحديد أكبر البدائل الإستراتيجية من حيث موارد المؤسسة وظروفها البيئية.
 - اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
 - تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا وأنظمة التحفيز.
 - تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

المطلب الثالث: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

مرت الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل وتطورات عديدة قسمت إلى أربع مراحل أساسية تتمثل في ما يلي.

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 50.

أولاً - مرحلة التخطيط المالي: وهي المرحلة التي يبدأ بها مختصي الإدارة العليا باقتراح موازنات السنة القادمة، حيث تكون الأهداف المالية (إيرادات والتكاليف) محددة بدقة وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها في الأجل القصير، ويكون الاهتمام موجهاً على الأنشطة الوظيفية للمؤسسة وقد يكون للإدارة العليا بالمؤسسة بعض الإستراتيجيات لكنها غير محددة أو تم تصميمها غير أنها لا تظهر إلى حيز الوجود الخاصة في المؤسسات الناشئة حديثاً أو صغيرة الحجم؛¹

ثانياً - مرحلة التنبؤ التخطيطي: هي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، ويزداد إدراك المديرين لأهمية دراسة البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين عملية تخصيص الموارد من ناحية وتحسين توقيت اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمركز التنافسي في الأجل الطويل. أما المشاكل التي قد تنشأ في هذه المرحلة فمن المحتمل أن تتمثل في التعارض بين الاهتمام بالأحداث المقبلة ونظام المكافآت أو الأجور مثلاً، وغالباً ما يكون التركيز على الأداء في الأجل القصير أو المتوسط فضلاً عن مشاكل توفير البيانات اللازمة للتخطيط واحتمالات أن تكون عملية التخطيط مجرد عملية تعديل للخطة السابقة؛²

ثالثاً - مرحلة التخطيط الإستراتيجي: (في ضوء العوامل الخارجية): بسبب الاعتبارات السياسة التي تلعب دورها وحسبها توهمت عنه المرحلة السابقة فإن فاعلية الخطط الخمسة تصبح موضوع تساؤل. لذا يجب على مدار القمة مسك زمام عملية التخطيط والشروع بالتخطيط الإستراتيجي. كما تتوقع إدارة القمة لتحسين قدرة المؤسسة في الاستجابة للتغيرات السوقية والمنافسة من خلال تفكيرهم الإستراتيجي. كما وتندفع المؤسسة للاستعانة بالخبرة الخارجية، وما توفره لها من تقنيات وأساليب تخطيطية حديثة لتوفير جميع المعلومات ورسم الاتجاهات المستقبلية.³

فمثلاً: طور أحد الخبراء اختبار تنافسية في مؤسسة، وجميع مدراء قمة هذه المؤسسة يجتمعون مع أعضاء هذه الوحدة مرة كل شهر يذاكرون ويقيمون ويطورون تخطيطهم

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 73 - 74.

² - نفس المرجع، ص ص 73-74.

³ - نفس المرجع، ص ص 73 - 74.

الإستراتيجي. مثل هذا اللقاء بين قيادي وغير قيادي المؤسسية يبرز الجانب الرسمي لبناء الإستراتيجي ويترك أمور تنفيذها إلى الإدارات التنفيذية. ومدراء القمة يبنون خطة خمسة بمساعدة الخبراء وبإمداد محدود مع الإدارات الأخرى؛¹

رابعا- **مرحلة الإدارة الإستراتيجية:** تتمثل في الإدارة الإستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة. ويكون التخطيط الإستراتيجي مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية. وهذا المدخل المتكامل للتخطيط والتنفيذ ويتم خلال ثلاثة عناصر أساسية هي:²

- عمومية التفكير الإستراتيجي، حيث يكون جميع المديرين من مختلف المستويات التنظيمية قد تعلموا كيف يفكرون بأسلوب استراتيجي، ويكون الجميع (الإدارة العليا، والوسطى والتشغيلية) مشاركين بشكل أو بآخر في الإدارة الإستراتيجية.

- عملية التخطيط المكثف والعميق والمرن والخالق.

- نظام القيم المساعد أو المساند ويعتبر بناء هذا النظام من مسؤولية الإدارة العليا. فعليها خلق مناخ مؤيد ومساعد لعملية الإدارة الإستراتيجية. ونظام القيم يعكس بصفة عامة الاتجاهات الخاصة بالإدارة العليا نحو بعض القضايا ولأمور ذات الأهمية الخاصة (المرجحة أو الحساسة) مثل روح الفريق، والمغامرة، والاتصال المفتوح - حرية تبادل المعلومات في كل المستويات، وفرق العمل... الخ. وجدير بالذكر، أن الإدارة الإستراتيجية لا تقتصر فقط على المنظمات كبيرة الحجم أو التي تتعدد فيها وحدات أعمال الإستراتيجية بل تمارس عملياتها أيضا في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

- ونلخص في الشكل التالي مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

¹ - شوقي ناجي حواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 31.

² - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 73 - 74.

الشكل (1 - 1): مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتان

المبحث الثاني : مداخل الإدارة الإستراتيجية

يعرض هذا المبحث ملامح فكرية عن التصورات النظرية التي انطلق منها علماء الإدارة الإستراتيجية وباحثون وكتابها إبان نشوء صرحها العلمي والعملية وتطورهما. وقد وقعت تلك التصورات ضمن مناحي متعددة بأفاقها الفلسفية ومنطق استنباط افتراضاتها. ولتوضيح ذلك سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي.

المطلب الأول: المدخل العقلاني

تدور أفكار هذا المدخل حول امتلاك العقل الإستراتيجي قدرات فائقة تبحث عن الكمال في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية.

أولاً - النظرية العقلانية التامة: تتأثر هذه الأفكار بحالة التفاعل بين علم الاقتصاد وعلم الإدارة الإستراتيجية وما تفرزه من تصورات وافتراضات تتجسد فيما يلي.¹

- الدقة والوضوح التام في تشخيص المشكلات والمعضلات الإستراتيجية.
- تشخيص الأهداف الإستراتيجية سواء أكان ذلك في مجال ذلك تعظيم الأرباح أم تخفيض التكاليف وما تحتمله من نتائج متوقعة بصورة كاملة.
- توفير جوانب تمكن المؤسسة من تحديد الفرص المتاحة والمتوقعة وما يرافقها من تهديدات بدقة من خلال الاستفادة من نتائج التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة.
- امتلاك العقل الإستراتيجي قدرات غير مألوفة في الإدراك والتعلم والتفكير الإستراتيجي.

- بناء محفظة الإستراتيجية تستجيب لتنوع الخيارات بما يؤهل المؤسسة للتحكم بالأخطاء والتكاليف ويعظم المنافع والعوائد الناتجة عنها.

- قياس الكفاءة الإستراتيجية. بموجب مؤشرات اقتصادية، مثلاً العائد على الاستثمار، ومعدلات النمو والحصة السوقية.

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة إستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 50.

ويعتمد قبول هذه الفرضيات على أساس عقلانية تصميم المؤسسة، واقتدار مديريها على أداء الأدوار والمهام الإستراتيجية المناطة بهم، وانتظام أجهزة الرصد البيئي ونظم المعلومات الإستراتيجية في تحليل وتفسير وهيئة الحقائق للإدارة العليا بما يمكن من الإقدام على اختيار استراتيجي ناجح في استثمار موارد المؤسسة وتعظيم ميزتها التنافسية والمحافظة على النوعية الكلية لمنتجاتها وخدماتها وما تقدمه من أفكار جاذبة لقوى السوق معززة لمركزها التنافسي في المحيط الأعمال حاضرا ومستقبلا سواء أكان قياديا أم متحديا أم تابعا. ومن ثم المحافظة التامة على التوجه الإستراتيجي وما يرتبط به من فلسفة إدارية حكيمة للمؤسسة؛¹

ثانيا- النظرة العقلانية المحدودة: أفرزتها حالة التفاعل بين علم الإدارة الإستراتيجية والعلوم السلوكية (علم النفس وعلم الاجتماع عامة وعلم النفس الإداري وعلم الاجتماع الإداري الخاص) صيغة بموجبها عدد من الافتراضات، وهي:²

- محدودية قدرات العقل الإستراتيجي في تشخيص المشكلات الإستراتيجية وتحليلها وتفسيرها.
- صعوبة التنبؤ بالمستقبل البعيد الأمد، ومن ثم فإن النتائج المتوقعة يرافقها قدر معين من الخطأ مرجعه التقدير والحكم الذاتي.
- لا يمتلك المديرون قوة فائقة، وذكاء خارقا، و إمكانية معالجة المعلومات وتمثيلها بدقة متناهية مما يعني اتجاههم نحو خيارات إستراتيجية مرضية وليست مثالية.
- بناء المحافظة الإستراتيجية وفق فلسفة إدارية تؤمن بما هو كائن وليس بما ينبغي أن يكون. واستمرارية الحاجة للبحث عن معلومات من مصادرها الداخلية والخارجية.
- امتلاك مستوى الطموح والقيم تأثيرا في السلوك الإستراتيجي للمؤسسة.
- الاستفادة من التعلم الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة.
- يأتي التغير الإستراتيجي استجابة للكفاءة والاقتدار الإداري المتميزين.

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة إستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص 50.

² - نفس المرجع، ص 50.

- اعتماد النجاح الإستراتيجي على مستوى الإبداع التنظيمي ونضوج الشخصية الإستراتيجية ودرجة المشاركة في القيادة الإستراتيجية.

يحتوي المدخل العقلاني فلسفتين الأولى مثالية والثانية برجماتية واقعية علمية. يسعى المدخل إلى دعوة المديرين للانتباه إلى حياة المؤسسة الداخلية وما تختزنه من طاقات وموارد مالية وتكنولوجية وبشرية تؤهل المؤسسة للتحرك استراتيجيا والتفوق في محيط أعمالها حاضرا ومستقبلا. ويكون بقاء المؤسسة رهينة استجابتها ووفائها بالمعطيات الاقتصادية والاجتماعية منفردة ومجتمعة.¹

المطلب الثاني: المدخل البيئي

يحمل هذا المدخل رؤية تصورية جديدة عن أسلوب تحليل مكونات الإدارة الإستراتيجية، وتفسير السلوك الإستراتيجي والتنبؤ والتحكم به وتوجيهه. وينطلق في حياتها المنظمة. ومسوغ هذه الرؤية أن الإستراتيجية ما هي إلا تعبير عن استجابة المؤسسة لطلبات البيئة. قدمت حالة التفاعل بين علمي المؤسسة والإدارة من جهة وعلم الإدارة الإستراتيجية من جهة أخرى ثلاث نظريات تكمل بعضها الأخر لكنها تختلف في طبيعة الفلسفة والافتراضات التي ميزتها في دراسة الإدارة الإستراتيجية وفق ما يلي.

أولا- نظرية النظام المفتوح: وضعت هذه النظرية مسارا جديدا لتصميم إستراتيجية المؤسسة ينطلق من دعوة إدارتها إلى رصد بيئتها العامة وما تحتوي من عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وثقافية وأخلاقية وقانونية ابتداء. ومن ثم العودة إلى داخل المؤسسة والتوغل فيها لفهم التفاعلات بين نظمها المالية والإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية ضمن حركة متناسقة أفقيا وعموديا باتجاه وحدة النهاية والغايات. وتحدد افتراضات هذه النظرية كجزء من المدخل البيئي فيما يأتي:²

- النظرية إلى الإدارة الإستراتيجية باعتبارها نظاما متكاملا يتألف من مجموعة نظم فرعية متناسقة العلاقات متبادلة التأثير.

- يمتد نطاق التفكير الإستراتيجي للمديرين إلى البيئة الخارجية وخصائص المؤسسة الداخلية بصورة منفردة وجماعية.

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة إستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص 50 - 51.

² - مرجع سبق ذكره، ص 51.

- إن الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا سيل من القرارات الإستراتيجية التي تأتي انعكاساً لنطاق التفكير الإستراتيجي وترجمة لآفاقه المستقبلية.
- يتحدد التوجه الإستراتيجي في ضوء فهم معطيات البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وطاقت المؤسسة الداخلية.
- يعتمد النجاح الإستراتيجي على تحقيق التوازن بين الإستراتيجية والقوى الكامنة الناتجة عن حركة مكونات التصميم المنظمي وعوامل البيئة الخارجية.¹
- ثانياً - النظرية الموقفية:** تدور فلسفة هذه النظرية حول فكرة مفادها لا يوجد أسلوب واحد للتصميم إستراتيجية المؤسسة. بمعنى آخر أن النجاح الإستراتيجي الذي تحرزهُ المؤسسة بسبب اختيار إستراتيجية معينة لا يعني بالضرورة ضمان نجاحها مستقبلاً إذا ما طبقت نفس الإستراتيجية. فهي تنزعم فلسفة التلاؤم أو التوافق، والذي ستند إلى الافتراضات أدناه:²
- تمتع العقل الإستراتيجي بقدرة على تشخيص عوامل الموقف التي تشمل البيئة، والتكنولوجيا والحجم، ونوع المؤسسة ودورة حياتها وخصائص وفلسفة إدارتها.
- الرصد الإستراتيجي لحركة تلك العوامل قصد إدراك مستوى التغير فيها.
- اختيار المحفظة الإستراتيجية التي تنسجم مع ما أدرك من عوامل الموقف.
- يعتمد النجاح الإستراتيجي على تلاؤم السلوك الإستراتيجي المتمثل بالاختيار والتنفيذ مع ما شخص وأدرك من موقف إستراتيجي.
- وتأتي هذه النظرية امتداداً لنظرية النظام المفتوح، لكنها تدعو المديرين إلى الاهتمام ببيئة المهمة أو ما تسمى بالخاصة إضافة للبيئة العامة. وجذبت دراسة العوامل أخرى متمثلة بالتكنولوجيا والحجم، والقوة والمعرفة المنظمية. وسيرت الغور في خصائص البيئة الخاصة معطية أولوية لخصائص الغموض، والتعقيد، والتغير، والعدائية التي ينبغي أن يرصدها العقل الإستراتيجي ويحللها لتحديد الفجوات والنوافذ الإستراتيجية لصالح المؤسسة أو ضدها وتمتد أفاق البحث هنا لتتضمن العوامل المحددة لتصميم الإستراتيجية وتنفيذها والرقابة عليها لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

¹ - نعمة عباس حضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 52 - 53.

² - مرجع سبق ذكره، ص 53.

ثالثا- النظرية الايكولوجية: تولدت أفكار هذه النظرية بفعل تفاعل علم الإدارة الإستراتيجية مع علمي الأنثروبولوجية والأحياء، فأكسبت المعرفة الإستراتيجية تراكما فكريا جديدا. وكانت بارعة في إثارة اهتمام العقل الإستراتيجي بالتكيف والبقاء استراتيجيا مع تغيرات حاصلة أو متوقعة في بيئة المؤسسة الخاصة. وتفترض هذه النظرية الآتي:¹

- إدراك المجتمع البيئي الذي تنتمي له المؤسسة. وما يتصف به من خصائص.
- تشخيص السمات المميزة لقوة بيئة مهمة المؤسسة المتعلقة بالغموض والعدائية والتغير.
- رسم التوجه الإستراتيجي المتناغم مع خصائص المجتمع البيئي وسمات قوى بيئة المهمة من جهة ومع موارد واستعدادات المؤسسة من جهة ثانية.
- اعتماد الإدارة العليا فلسفة تنويع نماذج الإستراتيجية لاحتواء الأخطاء والتهديدات وتسهيل عملية المناورة والخداع الإستراتيجي.
- أن النجاح الإستراتيجي دالة تكيف المؤسسة وبقائها استراتيجيا.
- استمرارية عملية التغير الإستراتيجي في مهام المؤسسة، والتكنولوجيا، وتركيبها التنظيمي وأسلوب إدارتها وقيادتها ونظمها الداخلية لضمان حيوية الحياة المنظمة حاضرا ومستقبلا.

المطلب الثالث: المدخل المعاصر

تفضي النظريات السياسية والثقافية والمعرفية المؤلفة للمدخل المعاصر ألوانا وأنغاما فكرية، أسهمت في دراسة الإستراتيجية عبر نوافذ عقلية مما هو معاصر في المؤسسة والإدارة.

أولا- النظرية السياسية: أغنى العلماء السلوك التنظيمي علم الإدارة الإستراتيجية بالوعي لنتاج علم السياسة على المستوى الجزئي، وما قدمه من معالجات علمية للظواهر الإستراتيجية في المنظمة يصلح لتكوين تصورات نظرية قائمة على الافتراضات الآتية:²

- تؤدي الائتلافات الداخلية والتخلفات الخارجية دورا مؤثرا في صياغة الأهداف الإستراتيجية.

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² - مرجع سبق ذكره، ص 53.

- ارتباط السلوك الإستراتيجي بالمصالح الإستراتيجية للمؤسسة.
- استجابة التركيب السياسي للمؤسسة لما يصمم من نماذج إستراتيجية.
- ظهور الصراع الإستراتيجي بين المؤسسات حول المراكز الإستراتيجية في سوقها المستهدف.

- يوصف النجاح الإستراتيجي باقتدار إدارة المؤسسة على الاحتواء والمساومة والتفاوض لضمان التكيف المنظمي والهيمنة في البيئة الأعمال.¹

ثانيا- النظرية الثقافية: عرف تايلور الثقافة على أنها " ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الفرد كعضو في مجتمع معين ".² وجاءت ولادة أفكار هذه النظرية استجابة لبوادر الاهتمام بالثقافة المنظرية ودراسة علاقتها وتأثيرها في العقل الإستراتيجي وما يتخذة قرارات إستراتيجية.

وتركز النظرية الثقافية في علم الإدارة الإستراتيجية على الافتراضات أدناه:³

- تشكل الإستراتيجية مظهر من مظاهر الثقافة المنظمة.
- يعد الوعي بالحيط الثقافي للمؤسسة مطلباً أساسياً لتصميم المحفظة الإستراتيجية.
- تكون فلسفة الإدارة العليا وأيديولوجيتها وما تمتلكه من إدارة عوامل محددة لسلوكها وتوجهها الإستراتيجيين.
- يؤلف النسيج الثقافي المنظمي قوة موجهة لأنماط التفكير الاستراتيجي ومؤثرة في التنفيذ الإستراتيجي.

- ينبغي تحقيق الموائمة بين ثقافة العقل الإستراتيجي ونماذج الاختيار الإستراتيجي.
- يقاس النجاح الإستراتيجي من خلال الالتزام والاعتراب المنظمي من جهة، وارتقاء المؤسسة لمسؤوليات الأخلاقية والاجتماعية من جهة أخرى.

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² - فريد كورتل، آمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 216.

³ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- ثالثا - النظرية المعرفية: دأب مفكرو الإدارة الإستراتيجية في التنقيب عن مكامن القوة المختبئة في العقل الإستراتيجي ودره في استيعاب حركة المحيط المنظمي والإقدام على خيارات إستراتيجية تحقق الميزة التنافسية وتحافظ على الحصة السوقية للمؤسسة حاضرا ومستقبلا وأعطى التفاعل بين الفلسفة وعلم النفس المعرفي وعلم الاجتماع المعفي وعلم التعلم المنظمي وبين علم الإدارة الإستراتيجية ثماره في انبثاق الرؤية المعرفية القائمة على الافتراضات الآتية:¹
- تأتي الأهداف والتوجهات الإستراتيجية استجابة لحس المديرين وخيالهم وتصوراتهم المتوقعة عن المستقبل وآفاقه.
 - يؤدي اختلاف البناء المعرفي إلى اختلاف أساليب تصميم الإستراتيجية.
 - تتمتع العقول الإستراتيجية ذوي الموارد المعرفية الغزيرة بخاصية التفوق والاقتدار في عقلنة الاختيار الإستراتيجي.
 - الاستفادة من ذكاء وذاكرة وخبرة الإدارة العليا لتمثيل ورسم خارطة معرفية بالمراكز الإستراتيجية.
 - يتوقف النضج المعرفي للعقل الإستراتيجي على مستوى الإدراك والتعلم والتفكير الإستراتيجي .
 - امتلاك المؤسسات لغة ومنطقا استراتيجيين مما يكسبها سمة التميز والتفوق الإستراتيجي عن بعضها الأخر.
 - يتوقف النجاح الإستراتيجي على ما تمتلكه إدارة المؤسسة من كفاءة تمييزية في استثمار الإيداع والمعرفة كوردين غير ملموسين في مسارات التغير الإستراتيجي.

¹ - نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 54 - 58.

المبحث الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل أساسية، هي صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة. وقد اختلف بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مرحلة. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سنتناولها بالتفصيل على النحو التالي.

المطلب الأول: صياغة الإستراتيجية

تتمثل صياغة الإستراتيجية في وضع تحديدات لغايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة.

أولاً- تعريف الصياغة الإستراتيجية: هي عملية تنمية خطط طويلة الأجل بشكل يضمن الإدارة الفعالة للفرص والتحديات الخارجية، في ضوء نقاط القوة والضعف الداخلية التي تنسم بها المؤسسة.¹

ثانياً- مراحل الصياغة الإستراتيجية: تتمثل هذه المراحل في ما يلي:²

1- تحديد رسالة المؤسسة: رسالة المؤسسة هي الغرض أو السبب الذي دعاها للوجود. وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المؤسسة، والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعنا، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية، حيث أنها توفر للمؤسسة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة، وتصنع أساس جيد لبلورة محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة، لا بد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية:

- أن تعبر عن فلسفة المؤسسة، وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية.

¹ محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية أسرار نجاح الشركة والمؤسسات، جامعة الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 13.

² - مرجع سبق ذكره، ص 13.

- أن تتطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المؤسسة ومكوناتها.¹

2- تحديد الأهداف الإستراتيجية: تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها وصول خدمات المؤسسة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة، ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمؤسسة، كالأهداف قصيرة الأجل، ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الإستراتيجية يعتبر عملية صعبة، حيث أنها تحتاج إلى نظرية مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المؤسسة مستقبلاً:²

أ- السياسات: وهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف، ومن المهم أن تنظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية وهي المؤسسة، وظائفها، وعملياتها، أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع:

1- النوع الأول: السياسات على مستوى المؤسسة: وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المؤسسة، كما أنها تستخدم، كمرشد لتقييم استراتيجيات المؤسسة.

2- النوع الثاني: السياسات الوظيفية: وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارة المؤسسة، وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد.

3- النوع الثالث: السياسات التشغيلية: والتي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمؤسسة.

ب- الخطط الإستراتيجية: تعرف بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ورسالتها، وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضح خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط

¹ - محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية أسرار نجاح الشركة والمؤسسات، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 75 - 76.

المدى أو طويل المدى، فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الإستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

3- تحليل و تقييم البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية لأي مؤسسة من إعداد غير محددة من المتغيرات الخاصة خارج نطاق المؤسسة، والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته، وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكون في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو أثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الإستراتيجية، وهي المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المؤسسات القائمة في البيئة، وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:¹

أ- المتغيرات الاجتماعية: تتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية لأفراد في مجتمع المؤسسة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.

ب- المتغيرات الاقتصادية: تشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

ج- المتغيرات السياسية: توضح درجة الاستقرار السياسي، ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المؤسسات.

د- المتغيرات التكنولوجية: تشمل كل من المتغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية.

ونظرا لتأثير هذه المتغيرات على أداء المؤسسة، فلا بد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الإستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة من المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها، الاكتشاف الفرص المتاحة أمام المؤسسة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المؤسسة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتتمثل الأحداث المحتملة، والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطرا أو آثار سلبية للمؤسسة.

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 75 - 76.

4- دراسة البيئة الخارجية: إن الهدف الرئيس للدراسة البيئية الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المؤسسة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمؤسسة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها، وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستجوب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة، ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المؤسسة، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية، هي الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانيات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:¹

أ- الهيكل التنظيمي: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة، وفقا لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات، وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعتبر عامل متغير، يتغير بناء على متطلبات الإستراتيجية أي انه يتبع الإستراتيجية، وعندها يكون هنالك عدم توافق بينها، فإن الهيكل التنظيمي لا بد أن يغير ليكون أكثر توافق مع الإستراتيجية فأني تغير فيها يؤدي إلى تغير مماثل في الهيكل.

ب- الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها أو شكلها جماعية معينة وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيها يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، إذن تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، وتتمثل هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتتمثل الإطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المؤسسة قيما معينة كالخضوع لأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفعالية والكفاءة.²

ج- الموارد المتاحة: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 75 - 76.

² - فريد كورتل، أمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 217 - 218.

لدى المؤسسة، لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل مزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمؤسسة. فنجد البنية التحتية للإدارة الإستراتيجية، تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الإستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الإستراتيجية، والتي تستمد من نقطة التوازن استراتيجي بين قدرة المؤسسة على اقتناص الفرص، وتحميد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.¹

5- تحديد البدائل الإستراتيجية: بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمؤسسة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة، والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

6- تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية: ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية، كذلك من الاتجاهات المديرين تجاه المخاطر، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل، كما هو في القطاع الخاص، مثل العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام التقدير الشخصي، وبناء على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الإستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل، ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الإستراتيجي المناسب، والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الإستراتيجي.²

المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجية

تعد عملية تنفيذ الإستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية، ولغرض تحديد مرحلة تنفيذ الإستراتيجية لا بد من تحديد دقيق لمفهوم التنفيذ الإستراتيجي.

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 75 - 76.

² - فريد كورتل، آمال كحيل، إدارة التغيير في عالم متغير، مرجع سبق ذكره، ص ص 217 - 218.

أولاً- تعريف التنفيذ الإستراتيجي: قبل التطرق إلى مفهوم التنفيذ الإستراتيجي سنقوم بتعريف التنفيذ على النحو التالي:¹

1- تعريف التنفيذ: يعرف بأنه مجموعة من النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد الأزمة لتطبيق الإستراتيجية بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية.

2- تعريف تنفيذ الإستراتيجية: تعرف بأنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي تم اختيارها وتشمل هذه الأنشطة، التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، ونظام التخطيط والتقييم و الرقابة.

ثانياً- خطوات تنفيذ الإستراتيجية: وفي ما يلي توضيح موجز لخطوات عملية تنفيذ الإستراتيجية:²

1-تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية إذا ارتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المؤسسة، وبناء على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد المدى التقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية. إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الإستراتيجية.

2- تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب، بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد، لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الإستراتيجية، القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الإستراتيجية، حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة.

¹ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 79 - 80.

² مرجع سبق ذكره، ص ص 79 - 80.

3- الميزانيات: الكثير من الشركات تطلب تحديد معدل العائد على الاستثمار قبل الموافقة على تنفيذ أي برنامج جديد، وبذلك تضمن أن يسهم البرنامج المقترح تحقيق زيادة ملموسة في أرباح الشركة، وإضافة جديدة إلى قيمة السهم. وبذلك فإن الميزانية ليست مجرد خطة تفصيلية للإستراتيجية الجديدة، ولكنها توضح أيضا الأثر المتوقع على المستقبل المالي للمؤسسة.

4- وضع البرامج الزمنية: البرنامج هو مجموعة الأنشطة أو الخطوات اللازمة لإنجاز خطة ذات استخدام لمرة واحدة وقد تتضمن عمليات مثل إعادة هيكلة المؤسسة، تغيير الثقافة الداخلية السائدة بها، أو بدء جهود بحثية جديدة. وتتضمن هذه البرامج أيضا الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الإستراتيجية والموارد اللازمة لها، الأنشطة الواجب القيام بها، والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة والمسؤولين عن تنفيذها.¹

5- تحديد الإجراءات التنفيذية: الإجراءات هي نظام يتكون من عدة خطوات متتابعة تصف بشكل تفصيلي كيفية انجاز مهمة أو وظيفة معينة، وتنطوي الإجراءات على بيان تفاصيل الأنشطة اللازمة لتنفيذ برنامج المؤسسة. وبصفة أساسية يمكن القول أن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب:²

- وجود هيكل تنظيم ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، تعيين قوى عاملة، إنشاء وحدات جديدة، تعديل الهيكل المالي).

- ملائمة الاستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.

- أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية (التسويقية والمالية والفنية أو الإنتاجية.....)

تلعب دورا رئيسيا في تحديد جدوى الاستراتيجيات الموضوعة سواء على مستوى المؤسسة ككل، فالاستراتيجيات الوظيفية توضح أو تحدد التصرفات والأعمال الواجب القيام بها في الأجل القصير على مستوى كل إدارة داخل المؤسسة وبذلك يمكن تنفيذ الإستراتيجية.

¹ - محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 18 - 19.

² - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية

تعد مرحلة الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في عمليات الإدارة الإستراتيجية أردنا توضيح مفهوم الرقابة.

أولاً - تعريف الرقابة الإستراتيجية: قبل التطرق إل مفهوم الرقابة الإستراتيجية نوضح مفهوم الرقابة:

1- تعريف الرقابة: عرفت على أنها: " جهد منظم لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً لتقدير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهميتها ولا اتخاذ أي عمل مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المؤسسة يتم استخدامها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة في تحقيق أهداف المؤسسة "1.

2- تعريف الرقابة الإستراتيجية: يعرفها بعض بأنها: " نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المؤسسة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلاً مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المؤسسة عن إنجاز أهدافها وغاياتها.

كما يعرفها آخرون بأنها: " اختبار الإستراتيجية التنظيمية وبنائها وخلق لأنظمة الرقابة من أجل التوجيه والتقييم "2.

ثانياً - خطوات تحديد الرقابة الإستراتيجية: يتم تقييم الإستراتيجية ومراقبتها من خلال إتباع الخطوات التالية:³

1-مرحلة تحديد ما يجب قياسه: ينبغي على أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقويمها يجب توفر إمكانية قياس هذه

¹ - محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص 174.

² - بلال السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص306.

³ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص81.

العمليات والنتائج بشكل موضوعي وثابت ينبغي أن يكون التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية وهي العناصر التي تمثل أكبر نسبة من الأنفاق أو أكبر عدد من المشكلات.

2-مرحلة وضع معايير الأداء: يتم في هذه المرحلة من مراحل نموذج عملية التقييم والرقابة وضع المعايير التي سوف تستخدم في تقييم الأداء، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بها، وهي تمثل في حقيقة الأمر الأهداف المخططة من قبل المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وعملية وضع المعايير ليست بالعملية السهلة لحاجتها إلى أدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقد رأت العاملين وغيرها من الاعتبارات، وبصفة عامة في هذه المرحلة يتم تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الإستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.¹

3-مرحلة قياس الأداء والتقييم: الأداء هو النتيجة النهائية للأنشطة، وهو عبارة عن المخرجات الفعلية لعملية الإدارة الإستراتيجية ذاتها. ولذلك يمكن القول بان ممارسات الإدارة الإستراتيجية تستمد شرعيتها ومبرر وجودها من قدرتها على تحسين أداء المؤسسة معبرا عنه بالأرباح والعائد على الاستثمار. ولكي تتم عملية التقييم والرقابة بطريقة فعالة فانه لا بد من أن يتوافر للمديرين المعلومات الواضحة لمقارنة ما كان يجب أن يحدث ما حدث بالفعل. وفي النهاية قد يكون من المناسب إعادة النظر في طريقة صياغة الإستراتيجية أو في أسلوب التنفيذ أو كلاهما بناء على نتائج الأداء. ويرى بعض الباحثين أن المقصود من تقييم الأداء يتمثل فيما يلي:²

- تحديد إلى أي مدى استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
- معرفة أسباب الانحرافات عن طريق مقياس الأداء المحدد.
- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن طريق نطاق تحكم الإدارة.
- وضع الحوافز لتحسين الأداء.
- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية.

¹ - محمد حنفي محمد نور تبيدي، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء، جامعة الخرطوم، السودان، فبراير 2010، ص ص 34 - 35.

² - عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 20.

4- مرحلة مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قرارا يتعلق بالإجراءات التصحيحية.¹

5- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية : وهي الخطوة الأخيرة التي تتطلب إجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمؤسسة في المستقبل، كالتغيرات في هيكل المؤسسة وتخصيص الموارد بصورة مختلفة وتطوير حوافز أداء جديدة. فتقسيم الإستراتيجية يمكن أن يقود إلى تغييرات في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تضع المؤسسة في وضع أفضل لتستثمر قوتها الداخلية وتحصل على ميزة من فرصها الخارجية لتتجنب أو تقلل التهديدات الخارجية وتحسن الضعف الداخلي، كما يجب أن يكون لها توقيت مناسب والالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية والأهم من ذلك كله هو تقوية مركزها التنافسي في الصناعة.

إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء والموظفين لذلك فإن المشاركة في فعالية التقييم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على المقاومة الفردية للتغيير، فتقبل الأفراد للتغيير يكون أفضل عند امتلاكهم إدراك معرفي بالتغييرات وإحساس بالسيطرة على الموقف والوعي بأن الإجراءات الضرورية سيتم اتخاذها لتنفيذ التغييرات. ويتم تحديد هذه المرحلة من خلال:²

أ- تحديد أسباب الانحرافات: عندما توجد انحرافات مؤثرة بين مستويات الأداء الفعلي والمعايير فإن الإدارة يمكن أن ترجع هذه الانحرافات إلى بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات

- أخطاء أثناء تنفيذ الإستراتيجية.

- قيام المنافسين ببعض التصرفات غير المتوقعة.

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² - محمد حنفي محمد نور تبيدي، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء، مرجع سبق ذكره، ص ص 34 - 35.

- (التغيرات في البيئة الخارجية) اقتصادية / اجتماعية / وثقافية ... الخ.

- عدم ملائمة الهيكل التنظيمي للاستراتيجية المختارة.

- أخطاء في تقدير مستوى الأهداف التي يمكن أن تحققها المنشأة.

ب- **الإجراءات التصحيحية:** إن الإستراتيجيات التي لا تحقق المعايير المرغوبة تقود

المؤسسة إلى أحد نوعين من الاستجابة والتصرف هما:¹

الأول: يتمثل في مراجعة الإستراتيجيات، مثل هذه المراجعة قد تتطلب تعديلاً طفيفاً

للاستراتيجيات الحالية، أو تغييراً كاملاً لتلك الإستراتيجيات.

الثاني: يتمثل في تغيير المعايير مسبقاً، فمن الممكن خاصة بالنسبة للاستراتيجيات

الجديدة أن تكون النتائج المرغوبة تفوق قدرات وإمكانات المؤسسة أو أعضائها.

¹ - محمد حنفي محمد نور تبيدي، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 35.

خلاصة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية، مداخلها ومراحلها، حيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية فن وعلم الذي يتم من خلاله تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بفعالية وكفاءة عالية. وتمثلت أهميتها في المحافظة على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال تعزيز مكائنها وأدائها. وبما أن الإدارة الإستراتيجية مرت بعدت مراحل فإنها قسمت إلى: مرحل التخطيط المالي، مرحلة التنبؤ التخطيطي، مرحلة التخطيط الإستراتيجي، مرحلة الإدارة الإستراتيجية.

للإدارة الإستراتيجية مداخل منها: امتلاك العقل الإستراتيجي قدرات فائقة تبحث عن الكمال في ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، وفي المدخل آخر تم الاهتمام ببيئة المؤسسة من خلال دراسة مكونات البيئة وسلوكها، وفي حين عالج المدخل الثالث وجهات نظر معاصرة ذات أفق سياسي، ومعرفي وثقافي.

يتمر تطبيق الإدارة الإستراتيجية عبر مراحل متعددة ومتداخلة فيما بينها وتتمثل في مرحلة صياغة الإستراتيجية التي تضمن جملة من العناصر أهمها: تحديد رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية، يليها تحديد الأهداف الإستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، البيئة الخارجية وما نتج عنها من تحديد للفرص والتهديدات، ثم تحديد مختلف البدائل الإستراتيجية للمفاضلة بينها. وبعد ذلك تأتي مرحلة تنفيذ الإستراتيجية من خلال القيام بتحديد الأهداف السنوية، تخصيص الموارد اللازمة، تحديد الإجراءات التنفيذية. وأخيرا تأتي مرحلة الرقابة الإستراتيجية لتحديد الانحرافات إن وجدت، ومن ثم إيجاد الحلول الملائمة. يعد تحسين الأداء المالي من أهداف الإدارة الإستراتيجية وسنتطرق له في الفصل الثاني؛

الفصل الثاني

عموميات حول الأداء المالي

تمهيد:

يعتبر الأداء المالي أداة هامة لمعرفة الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، ويحدد مستوى إنجازها ومدى استغلالها لمواردها وإمكاناتها وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات المختلفة والمتداخلة فيما بينها التي تعطي النتائج الفعلية لأداء المؤسسة وتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة مسبقا.

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي، أهميته، متطلباته؛

- المبحث الثاني: مؤشرات الأداء المالي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من بين الانشغالات الهامة للمسيرين الماليين في المؤسسات الاقتصادية ويرجع ذلك إلى التطور والتعقيد المستمر في بيئة الأعمال، مما أدى إلى زيادة اضطراب المحيط وارتفاع درجة المخاطرة في ظل العولمة.

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي، أهميته، متطلباته:

يعتبر الأداء المالي من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا إذ ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعمقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة.

أولاً - تعريف الأداء المالي: قبل التطرق إلى مفهوم الأداء المالي سنقوم بعرض عدة مفاهيم للأداء:¹

1- الأداء: حاولنا تحديد مفهوم الأداء حيث تعددت المفاهيم التي جاءت لتحديد مصطلح الأداء نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء.

أ- التعريف الأول: يعرف الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية".

ب- التعريف الثاني: كما عرف الأداء بأنه دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المؤسسة لتعزيزه.

ومما سبق يمكن أن نقول بأن الأداء هو مجموعة من النتائج التي حققتها المؤسسة ومدى تقاربها لأهدافها المرغوبة مع الاستغلال الأمثل لمواردها وتوجيهها فعالا.

¹ - محمود محمد الخطيب، الأداء المالي وأثره على أسهم عوائد الشركات المساهمة، دار الجاهد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

2- الأداء المالي: يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة¹. وعرف الأداء المالي بأنه: ²

أ- **التعريف الأول:** وصف لوضع المؤسسة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات وصافي الثروة.

ب- **التعريف الثاني:** كما عرف بأنه المعبر عن أداء الأعمال باستخدام مؤشرات مالية كالربحية مثلاً، ويمثل الركيزة الأساسية لما تقوم به المؤسسات من أنشطة مختلفة.

ج- **التعريف الثالث:** يعرف الأداء المالي إلى أنه "تبيان لأثر هيكل التمويل وانعكاس لكفاءة السياسة التمويلية.

د- **التعريف الرابع:** ويعرف الأداء المالي بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.³ ومما سبق يكمن القول أن الأداء المالي هو:⁴

- هو أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتزجيحها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح وغيرها.

- هو أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة.

- هو أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.

¹ - محمود محمد الخطيب، الأداء المالي وأثره على أسهم عوائد الشركات المساهمة، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 45.

² - علاء فرحات طالب، إيمان شبيحات المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 67 - 68.

³ دادن عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2005، ص 304.

⁴ محمود محمد الخطيب، الأداء المالي وأثره على أسهم عوائد الشركات المساهمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 45 - 46.

- هو أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.

من خلال ما سبق نستنتج بأن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة في الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بأحسن صورة، أي خفض التكاليف ورفع العوائد.

ثانيا- أهمية الأداء المالي: تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في انه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين، كما تنبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب ومن خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم بالمؤسسة، حيث تتمثل تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي يعد هدف المؤسسات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمؤسسة يمكن تحقيقها ضمنا من خلال تحقيق الأداء المالي، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة، يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، فضلا عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية، ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المؤسسة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما انه يتيح للمؤسسة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص

ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم، والتفوق في الأداء المالي يضمن للمؤسسة مركزا تنافسيا قويا، وفتح الأفاق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره.¹ وتكمن أهمية الأداء المالي بالنسبة للمستثمر في:²

- يمكن للمستثمر من متابعة ومعرفة نشاط وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومدىونية وتوزيعات على سعر السهم.

- يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات، ومنه فإن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية:

- تقييم ربحية المؤسسة
- تقييم سيولة المؤسسة
- تقييم و تطور نشاط المؤسسة
- تقييم مدىونية المؤسسة
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة
- تقييم تطور حجم المؤسسة

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمؤسسة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث إن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم

¹ طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سبق ذكره، ص 476.

² محمود محمد الخطيب، الأداء المالي وأثره على أسهم عوائد الشركات المساهمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 47 - 48.

النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية واستثمارها، والعرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة الشركة في توزيع الأرباح، أما الغرض من تقييم حجم المؤسسة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات الأبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.¹

ثالثا- متطلبات الأداء المالي: يتعين على القائم بالتحليل معرفة مكونات القوائم المالية إلى جانب القوانين والتشريعات ذات الصلة بالموضوع، نظرا لما يكتسبه القطاع من حيوية وحساسية في آن واحد.

ويحمل مفهوم الأداء عدة مضامين، وفي مقدمتها معاينة كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقيق من تنفيذ الأهداف المرسومة، وتأتي الحاجة لمعاينة قياس الأداء المالي نظرا لاحتكاك الموضوع بباقي القطاعات الأخرى ونتيجة أيضا لتداعيات التقدم في طرق وأساليب التمويل الحديثة التي فرضتها ظروف اقتصاد السوق الجديدة وما أفرزته العولمة المالية من نتائج.²

1- ضرورة تقييم الأداء المالي: يحتل تقييم الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في غالبية الاقتصاديات حيث ركزت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، وذلك بسبب الندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمد عليها منشآت الأعمال قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها والمتنافس عليها، ومن هذا المنطلق نجد ضرورة الحصول وتحقيق العوائد القصوى ودمجها واستمرار المنشأة وتطورها.³

وهنا يبرز دور المؤسسة في التمعن حول الاستخدام الأمثل للسيولة لتحقيق فوائدها ايجابية من الأرباح في سبيل تشكيل الثروة ومن ثم تعظيم القيمة السوقية.

¹ - محمود محمد الخطيب، الأداء المالي وأثره على أسهم عوائد الشركات المساهمة، مرجع سبق ذكره، ص 47 - 48.

² - دادن عبد الغني، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكات المالية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص 41.

³ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة، 2011، ص 94.

والتي بدورها تعمل على تعظيم عائد حملة الأسهم إن كانت المؤسسة مدرجة في البورصة بطبيعة الحال، ولا يتأتى ذلك إلى من خلال تحقيق أقصى الإيرادات مقابل أقل مخاطر ممكنة. وسعياً وراء تحقيق أقصى الإيرادات بأقل مخاطر، حيث تعتمد المؤسسة على إحداهما نوع من التوازن الأمثل بين الربحية والسيولة في تسيير الأصول والخصوم، طالما أنه يعتبر كل من التمويل والربحية متغيران متناقضتان من حيث الهدف ومرتبطين من حيث التأثير. فمن جانب تسعى المؤسسة إلى تغطية احتياجات دورة الاستغلال، ومن جهة أخرى تسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح، لذا نجد أن التمويل يعتبر أحد القيود الجذ هامة أمام تنفيذ القرارات المالية. ولكن، ما هي الجوانب التي تمكن من الحكم على كفاءة الأداء؟¹

أ- الجوانب الرئيسية لتقييم الأداء: مما سبق، يمكن تلخيص الجوانب المطلوب تقييمها للحكم على مدى كفاءة إدارة الأصول والخصوم فيما يلي:

- قدرة التمويل: من خلال مصادر التمويل التي تعتبر تشكيلة المصادر التي حصلت منها المنشأة على أموال بهدف تمويل استثماراتها ومن ثم فإنها تتضمن كافة العناصر التي تتكون من جانب الخصوم، سواء كانت تلك العناصر طويلة الأجل (قروض طويلة الأجل، السندات، الأسهم العادية وممتازة إذا وجدت، الأرباح المحتجزة) أو قصيرة الأجل (الائتمان المصرفي، الائتمان التجاري).²

- نسبة التغطية: التي ترتبط بشكل أساسي بمدى كفاية التدفقات النقدية لمواجهة مدفوعات خدمة الدين وتتضمن اتجاهين.³

الأول: يمثل قدرة الربح التشغيلي قبل الفائدة والضريبة على خدمة الديون.

الثاني: يشمل خدمة النفقات الثابتة الأخرى على الشركة مثل الإيجار من استخدام التمويل التأجيري.

- تحقيق هامش الأمان؛

¹ - دادن عبد الغني، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - منير إبراهيم هندی، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، توزيع منشأة المعارف، مصر، 1998، ص 5 - 6.

³ - عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاء التميمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 99.

- التوظيف الكفاء للأموال؛

- معدل المردودية المحقق.

يتوقف مستوى التقييم على مدى سلامة وفعالية النظام المعلوماتي بين فروع المؤسسة بالإضافة إلى القوائم المالية والتقارير ذات الصلة بالموضوع.¹

المطلب الثاني: أسباب تباين تحديد مفهوم الأداء المالي

ويعود السبب في تباين وتحديد مفهوم الأداء المالي إلى أسباب رئيسية منها:

أولاً- اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم الوظيفة المالية: تغير مفهوم الوظيفة المالية من مجرد وظيفة تختص بإجراءات تدبير الموارد المالية اللازمة إلى وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية. وحتى يتم أداء مهام الوظيفة المالية على أحسن وجه، ينبغي على القائمين عليها أن يسترشدوا في أدائهم لهذه المهام بالهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.²

حيث أسندت بعض التعاريف الوظيفة المالية إلى القرارات المالية المتخذ، الإستراتيجيات، الخطط، الأهداف، السياسات المالية، وأيضاً مواجهة المصاعب والعقبات المالية... فالوظيفة المالية تمثل عملية تحديد الاحتياجات المالية وتوفير التمويل المناسب لها ثم استعمالها في حيازة مختلف أنواع الأصول.³

الواقع أن هذه المفاهيم لا تستطيع تحديد وتوضيح والكشف عن طبيعة الوظيفة المالية، الأمر الذي يجعلها غامضة وعاجزة عن تحديد هوية الوظيفة المالية. ويرجع هذا الغموض إلى عدم الشمول من جهة وعدم التوحيد من جهة أخرى، سببه تباين وجهات نظر المهتمين، فهناك "الجماعة النقدية" حيث تنسب للوظيفة المالية كل عملية تأخذ الشكل النقدي خارجة أو داخلية عاجلة أو آجلة حيث يرى جماعة النقدية.⁴

¹ - دادن عبد الغني، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - منير إبراهيم هندی، الإدارة المالية: مدخل تحليل معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³ محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية: الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية والدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 28.

⁴ - دادن عبد الغني، قراءة الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 04، 2006، ص 42.

إن الوظيفة المالية تتعامل مع الخطط أو البرامج التي تبين كيفية الحصول على الأموال اللازمة، واستخدامها لتنفيذ العمليات الضرورية للمنشأة، واستخدامها في عمليات إنتاج وبيع السلع والخدمات، وتوزيع الأرباح الناتجة وتم بطريقتهم مستمرة يطلق عليها التدفق النقدي،¹ في حين أن وجهة النظر التشغيلية يحددها طرح التساؤل. هل تنشأ الوظيفة المالية لمواجهة وتجاوز المصاعب المالية؟ كعدم التوازن المالي، الحد الأدنى للربحية، اليسر المالي، أم أنها تتعلق بكافة التصرفات الخاصة بكيفية الحصول على الأموال وحسن استخدامها؟

ثانياً- تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة: اعتبرت النظرية المالية الكلاسيكية بأن الوظيفة المالية الكلاسيكية في المؤسسة دور المزود بالأموال وتسييرها وتعرف باسم "مالية المؤسسات" "مالية الشركات". وتبنت الوظيفة المالية وفق المنظر الكلاسيكي هدف مضاعفة الربح في ظل مستقبل مؤكد الحدوث. لكن سرعان ما آثار هذا المفهوم في ظروف اتسمت بالتعقيدات وظروف عدم التأكد والتضليل المعلوماتي...، فضلاً عن التحديات التي تواجهها المؤسسات، ازدياد التدخل الحكومي بشكله المباشر وغير المباشر، التقدم التكنولوجي، دور النقابات واتحادات العمال، حدة المنافسة، شروط سوق المال والمؤسسات المصرفية ندرة الأموال، إلى جانب ارتفاع تكلفتها. لم يدم مسعى النظرية المالية الكلاسيكية طويلاً حتى انهارت في ظل الظروف غير المؤكدة إلى جانب انفصال الملكية عن الإدارة. وذلك بسبب كبر حجم المؤسسة وتعقد عملياتها، حيث أصبحت هناك الكثير من العلاقات المتعددة في المؤسسة مثل العلاقة بين الملاك والمساهمين والمقرضين والدائنين وبين الملاك وغيرهم.... الخ.

ولأن لكل طرف مصلحة فإنهم يسعون إلى تعظيم منافعهم وتحقيق مصالحهم ولو على حساب الآخرين ومن هنا كان على الملاك تكبد تكلفة من جراء إطلاق يد الإدارة في تسيير شؤون الشركة بوصفها وكيلة عنهم،²

¹ - محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية: الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية و الدولية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² - وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الانفصال في العمليات المحاسبية، عمان،

الطبعة الأولى، 2015، ص 27.

ومع هذا الانفصال برز هدف مالي تقليدي، مدعم من طرف الملاك وهو تعظيم القيمة السوقية لسعر السهم بالرغم أن نجاح المالي هو للمؤسسة برمتها وليس للمساهم بمفرده، لكنه أحيانا هو الحكم في تحديد القوة المالية للمؤسسة، حينئذ كان بزوغ النظرية المالية شبه تقليدية الهادفة إلى تعظيم قيمة المؤسسة في البورصة والذي بدوره أدى إلى الاهتمام بتعظيم التدفق النقدي المنتظر للاستثمار بالبحث عن أقل تكلفة للتمويل ومن هنا كان ميلاد نظرية تكلفة الأموال.¹

- **تكلفة الأموال:** التي هي عبارة عن الحد الأدنى للعائد الذي ينبغي تحقيقه من الاستثمار كشرط أساسي لقبوله. وتعتبر هذه التكلفة جوهر أي مناقشات أو دراسات حول قرارات الاستثمار، حيث يتوقع المستثمرون الذي يحصلون على القروض ورأس المال المملوك للشركة الحصول على مقابل أو مكافأة نتيجة استخدام هذه الأموال في شكل فائدة (على القروض) أو أرباح (إذا كان التمويل بأسهم رأس المال).²

وخلال الفترة الممتدة 1950 إلى 1960 بزغت النظرية المالية الحديثة المعاصرة، رغم تباين الأهداف وتعدد أبعاد التطبيق إلا أنها في فحواها واقع اقتصادي ساهم بشكل واضح في نشوء علم التنظيمات... الخ. ووفقا للرؤية تعد النظرية المالية المعاصرة نموذجا خارجيا للمؤسسة خاضعا لقوانين سوق الأصول، وذلك بالفصل بين رأس المال الاقتصادي ورأس المال المالي.

ثالثا- تطور المؤشرات الحاسوبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية: عرفت المؤشرات تطورات من حيث الشكل والنوع إلى غاية سنة 1985 اتسمت نوعية المؤشرات بالطابع الحاسبي والمالي فهي ذات صلة مباشرة بقياس العوائد والأرباح، واستمرت هذه النظرة إلى غاية سنة 1995 أين أصبح الاهتمام بمؤشرات المردودية، ذلك أن المؤشرات الحاسوبية ذات صلة بالأرباح لا تعطي صورة واضحة حول إمكانات المؤسسة ومدى قدرتها في تحقيق نتائج عوائد بقدر يفوق قيمتها الحاسوبية فضلا عن عدم نفعية المؤشرات الحاسوبية الأرباح.³

¹ - دادن عبد الغني، فراءة الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 42 - 43.

² - عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 325.

³ - دادن عبد الغني، فراءة الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

مدة الإهلاك (... في فترات التضخم والوهم النقدي. لكن سرعان ما تفتنت النظرية المالية في سنة 1995 للمؤشرات المحاسبية ذات صلة بالمردودية سواء تعلق الأمر بالأموال الخاصة أو بالأصول الاقتصادية أو بتدفقات عوائد الاستثمار، وهذا ما يفسر أن الفترة مزجت بين البعد المحاسبي دون إهمال للبعد المستقبلي كأسلوب لقياس الأداء وقياس القيمة.

في نفس السياق تداركت النظرية المالية أهمية ومدلول المؤشرات الاقتصادية جنباً وموازاة مع المؤشرات السوقية البورصة، لما تكتسبه هذه المؤشرات من قوة وتفسير للبيئة الاقتصادية والضوابط السوقية التي تحكم المؤسسة، الأمر الذي يفسر أن المؤشرات الاقتصادية أخذت بعين الاعتبار الضوابط والوسائط الخارجية التي تواجهها المؤسسة في محيطها الخارجي وذات تأثير فعال على مركزها الداخلي بالإضافة إلى الوسائط الداخلية ذات صلة مباشرة بسوق البورصة ألا وهي قيمة المؤسسة الناتجة عن الثروة الداخلية المتراكمة¹.

إن المؤسسات الرائدة في الأداء هي التي تستطيع نمذجة مستقبلها بناءً على أهداف واضحة وفي ظل توزيع مواردها في الأجل والوقت المناسب بشكل يعمل على تدنيه عدم التأكد في بيئتها بفضل أساليب وقرارات منهجية وسليمة. وهذا نعتقد أنه يعزز من موضوع البحث في علاقة القيمة بالأداء المالي، باعتبار أن قيمة المؤسسة تتحدد بأساليب التنبؤ بمستقبلها، وذلك باستعمال نماذج المحاكاة المالية. وتكمن أهمية هذه النماذج فيما يلي:²

1- إنها تمكن من تقدير قيم العناصر والتقارير المالية للشركة لأي مجموعة من القيم المتوقعة للمتغيرات المدخلة ومتغيرات السياسات.

2- يتم التوصل إلى النتائج بسرعة فائقة، حيث أن الحسابات تجرى على الكمبيوتر.

3- تمكن نماذج المحاكاة المالية من اختبار تأثير التبدل في قيمة المتغيرات الأساسية (المتغيرات المدخلة) وفي سياسات الشركة التمويلية والتشغيلية والتسويقية على مقاييس نتائج الأداء المرغوب بتعظيمها.

¹ - دادان عبد الغني، قراءة الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² - محمد أمين عزت المبداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مكتبة للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الثالثة، 1427، ص ص 81-82.

وتعتمد نماذج هذه على مبدأ "ماذا يحدث إذا"، أي ماذا يحدث لنتائج الأداء إذا تغيرت قيمة أحد المتغيرات المدخلة أو إحدى السياسات؟ وبتجربة عدة قيم ممكنة لكل من المتغيرات المدخلة ومتغيرات السياسات يمكن للإدارة أن تختبر مدى حساسية نتائج الأداء للتغير في المتغيرات الأساسية والسياسات، وهو ما يدعى بتحليل الحساسية ويساعد هذا التحليل إدارة الشركة على تحديد السياسات التمويلية التي تؤدي إلى أحسن النتائج، كما يوجه اهتمام الإدارة نحو التنبيه والعناية بتتبع سلوكية المتغيرات المدخلة ذات التأثير الأكبر على النتائج المرغوب بتحقيقها.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين الأداء المالي والتحليل المالي :

سنقوم في هذا المطلب بشرح العلاقة بين الأداء المالي والتحليل المالي وذلك بالتطرق إلى مفهوم التحليل المالي:

أولاً- التحليل المالي: لقد ظهر التحليل المالي منذ بداية ظهور الوظيفة كوظيفة مستقلة وكباقي وظائف المنشأة الأخرى وقد برز عل وجه التحديد للوجود عام 1900 حينما أجريت دراسات ميدانية باستخدام التحليل في دراسته الوضع المالي للمنشأة.

وكان ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية 1900، عندما أجريت دراسة على 981 شركة من خلال استخدام سبعة نسب مالية لدراسة وضع هذه الشركات، ثم ساير التحليل المالي الوظيفة المالية بشكل عام بوصفه الأساس في تطوير هذه الوظيفة كما أنه ساير التطورات التي حصلت في الوظيفة المالية والمحاسبية على حد سواء بحيث أصبح بعد الحرب العالمية الثانية القاعدة الأساسية التي انطلقت منها وظيفة الإدارة المالية ووظيفة المحاسبة إلى أن أصبح جزءاً لا يتجزأ من الإدارة المالية وموضوعاً مستقلاً بذاته يدرس في الجامعة والمدارس المتخصصة في مجال المال والاقتصاد.²

هو عملية إعادة تكوين البيانات المتاحة للحصول على معلومات قابلة للاستخدام من قبل الآخرين في مال اتخاذ القرارات كفاءة الأداء والتنبؤ المستقبلي للمشروع، ويقوم التحليل

¹ - محمد أمين عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 82.

² - عبد الستار الصياح، سعود العامري، الإدارة المالية: أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص 47.

المالي بإيجاد علاقة بين مختلف العناصر التي تتكون منها القوائم المالية وربط النتائج التي نحصل عليها مع البيئة المحيطة والمؤشرات الاقتصادية والمعايير المستخدمة لقياس كفاءة الأداء واقتراح الطرق والوسائل اللازمة لمعالجة نقاط الضعف والاستفادة من مواضع القوة بمختلف أنشطة المشروع.¹

ينظر إلى التحليل المالي بأنه: " عملية تحويل الكم الهائل من البيانات المالية التاريخية، المدونة بالقوائم المالية (قائمة المركز المالي وقائمة الدخل) إلى كم أقل المعلومات، أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار. وتشكل النسب المالية الجانب الهام في عملية التحليل ".²

ثانياً - أهمية التحليل المالي: تتبع أهمية التحليل المالي باعتباره أحد مجالات المعرفة الاجتماعية، التي بدراسة البيانات ذات العلاقة بموضوع التحليل لتحقيق المراقبة الجيدة على استخدام الموارد المالية المتاحة في المشروع.³

وهو بالتالي يعتبر أحد الأدوات العلمية من قبل إدارة المؤسسة لمراقبة أنشطتها من خلال توضيح العلاقات بين البيانات المالية، والتغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية محددة، أو فترات زمنية متعددة، إضافة إلى بيان حجم هذا التغير على أداة المشروع والهيكل المالي العام للمشروع، وبالتالي يساعد التحليل المالي في الإجابة على التساؤلات المختلفة التي تطرحها جهات معينة المستثمرون الدائنون الجهات الحكومية ذات علاقة بالمشروع.⁴ وبصورة عامة فإن أهمية التحليل المالي تتحدد بالآتي:⁵

- يمثل أداة من أدوات الرقابة، الفعالة وهو أشبه بجهاز الإنذار المبكر والحارس الأمين للمنشأة سيما إذا استعمل بفعالية في المنشآت.

- يمكن استعماله في تقييم الجدوى الاقتصادية لإقامة المشاريع وتقييم الأداء.

¹ - دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 54.

² - عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 41.

³ - وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 15.

⁴ - رجع سبق ذكره، ص ص 15 - 16.

⁵ - جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 55.

- يمثل أداة من أدوات التخطيط، إذا أنه يساعد في توقع المستقبل للوحدات المستقبلية.

- يمثل أداة من أدوات اتخاذ القرارات الإستراتيجية لاسيما ما يخص قرارات الاندماج، للتوسع، التحديث والتجديد.

ثالثا- أنواع التحليل المالي: تتاح أمام الإدارة المالية إعداد كبير من النسب المالية والتي تستخدم لتقييم الأداء وتقييم القرارات وتقييم المركز المالي والنقدي، بل الإدارة المالية تستطيع أن تشتق نسب أخرى وفق ترتيب علاقة بين بسط ومقام، شرط أن تكون نتيجة تلك العلاقة مدلول معين وتعطي تفسيراً لأحد جوانب الأداء في مؤسسات الاقتصادية، والمجموعات الآتية للنسب المالية تقيس كل مجموعة جانبا من جوانب الأداء التشغيلي لمؤسسات الاقتصادية وهي:¹

1- نسبة السيولة: أهمها:

- نسبة التداول والنسبة السريعة

- نسبة سيولة الذمم المدينة

- نسبة سيولة المخزون السلعي

- مقياس عدد الأيام الدفع المطلوب.

2- نسبة التغطية (المديونية): وتتضمن ما يلي:

- نسبة القروض إلى مجموع الأموال

- نسبة تغطية الفوائد

- نسبة القروض إلى حق الملكية.

3- نسبة الربحية:

- نسبة الهامش

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص ص 121 - 122.

- معدل العائد على حق الملكية
- معدل العائد على الاستثمار (القابلية الإرادية).
- 4- نسبة التقييم:
- نسبة الربح لكل سهم عادي
- السعر السوقي للسهم (قيمة السهم)
- نسبة سعر السوقي للسهم إلى الربح لكل سهم
- نسبة القيمة السوقية للسهم إلى قيمة الدفترية
- عائد التوزيعات للسهم¹.

رابعا- الجهات المستفيدة من التحليل المالي: لا شك بأن أي مشروع يلد و يتزعرع وسط مجتمع معين تنشأ بينهم علاقات تختلف درجة متانتها وفقا لمستوى المصالح التي تربطهم ببعض؛ هذه الأطراف تهم ببيانات المشروع حسب ضرورة ومستوى الحاجة إليها ومن الممكن تصنيف الجهات المعينة ببيانات التحليل المالي حسب درجة علاقتها بنتائج التحليل.²

- ويمكننا تحديد الفئات صاحبة الاهتمام بالتحليل المالي بما يلي:³

1- إدارة المنشأة: يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نتائج الأعمال ورضها على مالكي الوحدة (الهيئة العامة في الشركات المساهمة أو الإدارة المشرفة على المنشأة في القطاع العام) بحيث يظهر هذا التحليل مدى كفاءة الإدارة في أداة وظيفتها إذا يعتبر التحليل المالي أداة من أجل:⁴

- معرفة الإدارة العليا لمدة كفاءة الإدارات التنفيذية في أداة وظيفتها.
- تقييم أداة الإدارات والأقسام والأفراد وكذلك السياسات الإدارية.

¹ - حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص ص 121 - 122.

² وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي: مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص 18.

⁴ مرجع سبق ذكره، ص 18.

- المساعدة في التخطيط السليم للمستقبل.

2- ملاك المنشأة والمستثمرون المحتملون: حيث يهتم الملاك بالتأكد من:¹

- مدى سلامة المركز المالي للمنشأة في الأجل القصير والطويل.

- تعاضم العائد على الأموال المستثمرة.

- كفاءة إدارة المنشأة وصحة تصرفاتها.

في حيث يذهب اهتمام المستثمرين المحتملين نحو المجالات الرئيسية لتوظيف أموالهم، ومن ثم يلجئون إلى استخدام التحليل في مجالات تحديد ملامح حوافظ الأوراق المالية. فنتائج التحليل المالي الجيد لإحدى المنشآت مقارنة بنتائج المنشآت الأخرى يدفع المستثمر إلى توظيف قدر من استثمارته في شراء أسهمها من شراء أسهم غيرها من المنشأة.

3- الدائنون: تختلف وجهة نظر الدائنين في التحليل المالي تبعا لنوع الدين:²

أ- **الديون طويلة الأجل:** إن ما يهم الدائنون هنا هو ضمان استرداد أموالهم وحصولهم على قوائم أموالهم وبالتالي فإن اهتمامهم بالتحليل المالي يتعلق بمعرفة القيمة الحقيقية الأصول الثابتة ومستوى الربحية وكفايتها في تغطية الفوائد السنوية.

ب- **الديون قصيرة الأجل:** إن ما يهم الدائنون هنا هو ضمان قبض الدين في تاريخ استحقاقه، لذا نجد الدائنون ما يهتمون بتحليل رأس المال العامل والمركز النقدي والسيولة في الوحدة.

4- جهات أخرى: تتمثل في:

أ- **الغرف التجارية والصناعية:** حيث تقوم هذه الغرف بجمع البيانات عن الوحدات الاقتصادية في القطاع الواحد بهدف استخدام نسب ومؤشرات لكل فرع من فروع النشاط الاقتصادي.

¹ محمد سامي راضي، تحليل تقارير المالية: محاسبي - مالي - ائتماني، دار التعليم الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص 111.

² منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي: مدخل صناعة القرار، مرجع سبق ذكره، ص 19 - 20.

ب- أجهزة التخطيط: وتظهر أهمية ذلك في الدولة التي تنتهج التخطيط المركزي حيث تساعد على إعداد الخطط الجديدة بناء على المعلومات المحصلة من نتائج التحليل المالي.

ج- المستثمرون المحتملون: لغرض دراسة إمكانية استثمار أموالهم في منشأة الأعمال فإن المستثمرون المحتملون يهتمون بنتائج التحليل المالي للمنشأة المختلفة.

د- المصارف وشركات التأمين: لدراسة مدى قدرة الوحدة في سداد القروض التي يمكن منحها لها وكذلك في إمكانية التأمين على أنشطتها إذا ما كانت قادرة على الاستمرار في النشاط والنمو وسداد الأقساط، فإن المصارف وشركات التأمين تعتمد إلى حد كبير على نتائج التحليل المالي للمنشأة ومدى قدرتها على الوفاء بديونها.

هـ- العملاء والموردون.

و- آخرون¹.

5- الأجهزة الحكومية: حيث تهتم أساساً بالتأكد من:²

- قوة المنشأة وقدرتها على الاستمرار باعتبارها وحدة في البناء الاقتصادي للدولة.

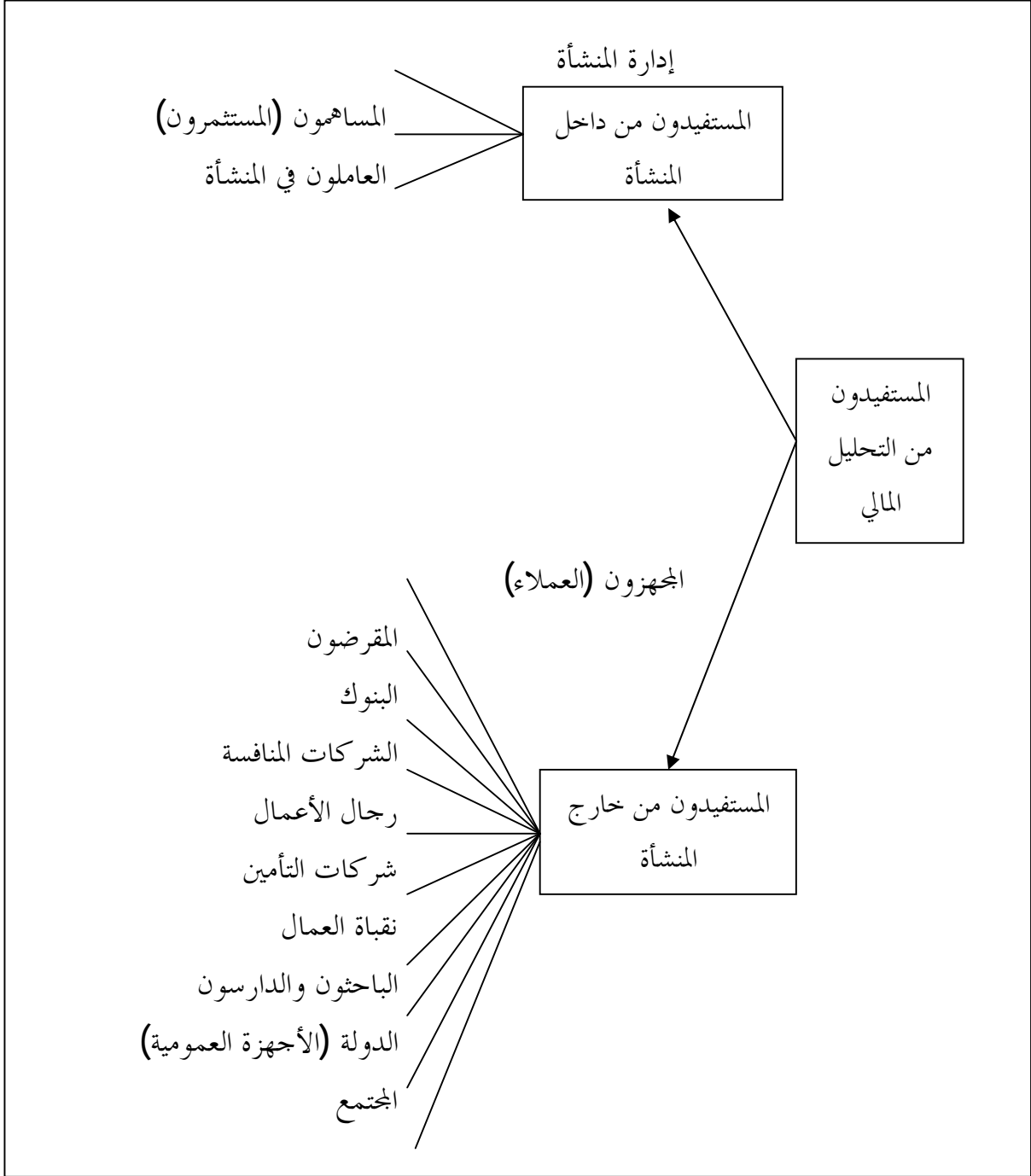
- قدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الدولة.

- المحافظة على أموال الغير تجاه المنشأة.

¹ - منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي: مدخل صناعة القرار، مرجع سبق ذكره، ص 19 - 20.

² - محمد سامي راضي، تحليل تقارير المالية: محاسبي - مالي - ائتماني، مرجع سبق ذكره، ص 112.

الشكل (1-1): المستفيدون من التحليل المالي
الشكل التالي يوضح المستفيدون من التحليل المالي



المصدر: عدنان تابه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2011، ص 100.

خامسا - العلاقة بين الأداء المالي والتحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي باستخدام النسب المالية من أكثر الوسائل استخداما لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بل أن البعض يرى أن التحليل المالي هو الأداة الرئيسية لتقييم الأداء المالي. ومن أجل تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة يجدر بنا انتقاء المؤشرات التي تعكس أداء هذه الأخيرة من أجل معرفة مدى تحقيق أهدافها.¹

¹ من إعداد الطالبتان.

المبحث الثاني: مؤشرات الأداء المالي

تعتبر المؤشرات المالية من أدوات تحليل الأداء المالي وأهمها، وهناك أنواع متعددة من المؤشرات المالية والتي تختلف تسمياتها حسب تركيب النسبة المالية أو مصادر المعلومات التي تعتمد عليها أو حسب نتيجة نشاط المنشأة، وفي ما يلي أهم مؤشرات الأداء المالي.

المطلب الأول: مؤشرات الربحية

وقبل التطرق إلى مؤشرات الربحية ، سنقوم بأخذ مفهوم الربحية ومؤشر الربحية في ما يلي:

أولاً - تعريف الربحية: تعرف الربحية على أنها النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح وتعكس نتائج نسب الربحية كفاءة وفعالية أداء المنشأة في توليد الأرباح وتعظيم الربحية المتحققة من النشاط التشغيلي للمنشأة.¹

ثانياً - تعريف مؤشر الربحية: يعد مؤشراً دقيقاً في تحقيق الهدف الذي يبرر استمرار المنشأة في الحياة الاقتصادية. وكلما استعملت هذه الطريقة في التحليل لأكثر من سنة يكون أكثر فائدة باعتبار أن ذلك سوف يحدد اتجاهات هوامش الربح ونسب المصروفات وهذا يؤدي إلى معرفة أداء المشروع وربحيته وهل يسير صعوداً من عدمه، أي أن المشروع يطور من أدائه المالي والتشغيلي أم لا.²

ثالثاً - مؤشرات الربحية: وتتضمن عدة نسب منها:³

1- العائد على هامش المبيعات (هامش الربح): تقيس هذه النسبة مدى ربحية التي تحققت على مبيعات المنشأة:

$$\text{العائد على المبيعات (هامش الربح)} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100\%$$

¹ محمود محمد الخطيب، الأداء المالي وأثره على أسهم عوائد الشركات المساهمة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² مرجع سبق ذكره، ص 59.

³ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص 74.

إذ كلما كانت هذه النسبة مرتفعة بالنسبة لمتوسط الصناعة أو عن السنوات السابقة لنفس المنشأة كلما كان معبرا عن أداء جيد للمنشأة، وإلا إذا كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يعبر عن وجود تكاليف زائدة سواء الإدارية أو تكاليف البيع والتوزيع أو التكاليف العرضية، أو أن أسعار البيع كانت غير مرتفعة بالنسبة إلى تكاليفها ومن ثم ينبغي دراسة أو إجراء تحليل عن الأسباب الكامنة وراء ذلك.¹

2- العائد على إجمالي الموجودات:²

صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب

$$\frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}}{\text{مجموع الموجودات (أو معدل مجموعة الموجودات)}} = \text{العائد على إجمالي الموجودات}$$

(الموجودات في أول السنة + الموجودات في آخر السنة)

$$\frac{\text{صافي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب}}{\text{معدل الموجودات}} =$$

2

وهناك من يرى أن:

صافي الربح بعد الضريبة

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الموجودات}} = \text{العائد على الموجودات}$$

مجموع الموجودات

تعتبر هذه النسبة جيدة لمقارنة ربحية المؤسسات المختلفة في استخدامها للأصول العاملة وكذلك فهي معيار مناسب لقياس كفاءة الإدارة في استخدام أصول المنشأة، وتحقيق الغايات التالية:

- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والخاصة بالإقراض.
- تعكس الكفاءة التشغيلية.
- أفضل النسب للمقارنة بين المؤسسات المختلفة.

¹ عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص ص213-215.

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مرجع سبق ذكره، ص 74.

3- العائد على حقوق المساهمين:¹

صافي الربح بعد الضريبة

$$\frac{\text{صافي حقوق المساهمين (معدل حقوق المساهمين)}}{\text{العائد على حقوق المساهمين}} =$$

صافي حقوق المساهمين (معدل حقوق المساهمين)

وتشمل حقوق الملكية رأس مال الأسهم بالإضافة إلى الاحتياطات والأرباح المحتجزة، ويمكن للمحلل المالي أن يعبر عن مقام النسبة بمتوسط حقوق الملكية أي ب (حقوق الملكية أول مدة + حقوق الملكية آخر مدة / 2)، وتبين النسبة مدة النجاح الذي تحقق من قبل المنشأة في استخدام مصادر المال الداخلية في جني وتحقيق الأرباح، حيث يكون هذا النجاح كبيرا عند الحصول على مؤشر عال بينما يكون المؤشر المنخفض دلالة على ضعف أو فشل المنشأة في ذلك المجال. أما عندما يتضمن حقوق الملكية في المنشأة أسهما ممتازة فتأخذ هذه النسبة:

(صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم الممتازة)

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم الممتازة}}{\text{العائد}} =$$

حقوق المساهمين

وحقوق الملكية = مجموع الموجودات - مجموع المطلوبات

وهي أيضا تتألف من: رأس المال + الاحتياطات كالاحتياطي الإجباري والاحتياطي الاختياري + الأرباح المدورة وتطرح الخسائر إن وجدت.

وهي مقياس شامل للربحية حيث تأخذ بعين الاعتبار صافي الربح الشامل وليس صافي ربح العمليات، كما أنه مؤشر على المدى الذي استطاعت فيه الإدارة استخدام هذه الاستثمارات بشكل مريح.

¹ عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، دار البداية ناشرون وموزعون، المرجع السابق، ص 215.

المطلب الثاني: مؤشرات مخاطر الاستثمار

عند اتخاذ قرارات الاستثمار فالمستثمر لا ينظر إلى العائد فقط بل يأخذ في الاعتبار درجة المخاطرة المرافقة لذلك العائد. ولذا فقبل التطرق إلى مؤشرات مخاطر الاستثمار سوف نقوم بتعرف على المخاطرة:

أولاً- تعريف المخاطرة: تعرف المخاطرة في الاستثمار درجة عدم التأكد أي درجة عدم انتظام العوائد والخوف من وقوع خسائر من الاستثمار، بحيث يعتبر العائد أساس قياس المخاطرة.¹

ثانياً- مؤشرات مخاطر الاستثمار: يمكن تقسيم المخاطر إلى مخاطر منتظمة ومخاطر غير منتظمة.²

1- المخاطر المنتظمة: وهي المخاطر التي تؤثر على السوق ككل دون استثناء أي بمعنى هي مخاطر عامة شاملة وقد تكون هذه المخاطر بسبب الظروف الاقتصادية كتغير سعر الفائدة والتضخم أو بسبب الظروف السياسية كالأضطرابات والحروب أو بسبب ظروف أخرى كالزلازل ولا يمكن تفادي هذه المخاطر بأي طريقة من الطرق وإنما من الممكن تحديد مصادر المخاطر المنتظمة من:³

أ- مخاطر السوق: هي المخاطر التي تتأثر بها الأدوات الاستثمارية نتيجة للظروف السياسية أو النفسية أو الدورات الاقتصادية في البلد أو نتيجة العلاقة مع البلدان التي يرتبط بها علاقات اقتصادية متينة وتؤثر هذه الأحداث على جميع الأدوات الاستثمارية المتاحة في السوق وهي غير متوقعة وعادة تنشأ نتيجة للاتجاهات الصعودية والتزولية التي تطرأ على السوق المالي وسوق رأس المال لأسباب اقتصادية وسياسية أو اجتماعية في بلد ما أو في البلد الذي يرتبط به علاقات تبادلية كبيرة.⁴

¹ علاء فرحات طالب، إيمان شبيحات المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، مرجع سبق ذكره، ص88.

² مرجع سبق ذكره، ص88.

³ غازي فلاح المومني، إدارة المحافظ الاستثمارية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 79.

⁴ دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل المالي الاستثماري، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009، ص 118.

ب- مخاطر التضخم: بعض الأشخاص تفاديا منهم لخسارة جزء من استثماراتهم تجدهم يضعون جزء من أموالهم في الادخار، ولكن ما يعد أمانا في مدة زمنية قصيرة قد يعد خطرا يهدد هذه الأموال مع مرور الوقت وقد يجلب نوعا من المخاطر يتمثل في خطر التضخم والذي يعني انخفاض القوة الشرائية للنقود تغير قيمة التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها أو الثروة المستثمرة، التضخم وهو ما يعني تدني القيمة الحقيقية لهذه الأموال، فالمال تضعف قيمته تماما بما يقارب نسبة التضخم التي تطرأ على الاقتصاد العام للدولة، ومثال على ذلك ارتفاع كلفة المعيشة في الوقت الراهن مقارنة مع سنوات مضت.¹

2- المخاطر غير المنتظمة: وهي عبارة عن المخاطر المنفردة التي تقع على شركة محددة يتأثر فيها سعر سهم هذه الشركة والمخاطر المحددة لا يؤثر فيها السوق بشكل عام ويمكن السيطرة على هذا النوع من المخاطر وتفاديها من خلال الإدارة الكفؤة وأهم طريقة لتفادي المخاطر غير المنتظمة هو تنويع الاستثمار وتوزيع رأس المال على عدد كبير من الأوراق المالية المختلفة أو بواسطة تحسين كفاءة الإدارة أو وجود القوانين واللوائح التي تقلل من وجود أخطاء، ويمكن حصر مصادر المخاطر غير المنتظمة بما يلي:²

أ- مخاطر سوء الإدارة: وهي تلك المخاطر الناجمة عن سوء تصرف الإدارة أو مقدار الأخطار التي ترتكبها الإدارة والتي تؤثر على معدل العائد بالرغم من قوة مركزها المالي وجودة منتجاتها، وحتى لو كان هناك ظروف ازدهار اقتصادي وتجاري للنشاط الذي تمارسه، ومن الأخطاء الإدارية الشائعة سوء التصرف وعدم اتخاذ إجراءات مناسبة أثناء الحوادث الطارئة والأزمات أو خسارة في المبيعات بسبب عدم رضا العملاء. وللحكم على كفاءة الإدارة يجب الأخذ بعين الاعتبار تقييم القرارات الإدارية ومدى كفاءتها ومدى اعتمادها على قرارات غير مكتملة أو غير دقيقة أو بسبب الفشل في إدارة سيولتها.

ب- المخاطر الصناعية: وهي المخاطر التي تتعرض لها بعض القطاعات في نشاط صناعي أو خدمي والناجئة عن ظروف خاصة بتلك الصناعة أو القطاع مثل ظهور اختراعات جديدة وظهور منافسين جدد أو عدم قدرة الصناعة من منافسة جودة الصناعات الأخرى أو

¹ محمد أحمد الكايد، الإدارة المالية الدولية والعالمية، التحليل المالي والاقتصادي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 17

² غازي فلاح المومني، إدارة المحافظ الاستثمارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

مثلا الإضراب في القطاع الصناعي الذي يشمل جميع الشركات الصناعية وهي الوحيدة التي تتأثر به، وإذا استمر الإضراب فترة طويلة سيؤدي ذلك إلى أضرار كبيرة على الأرباح وقيمة أسهم الشركات الصناعية وهذا يؤدي إلى تحول المستثمرين إلى قطاعات أخرى.¹

ج- مخاطر الائتمان: يقصد بمخاطرة الائتمان العجز عن السداد، ولكنها مرتبطة أيضا بالسيولة، وذلك لأن أسواق الإئتمانات ذات التقييم المنخفض تكون بوجه أضعف من أسواق الاعتمادات ذات التقييم العالي، وسوف تسوء سيولتها بدرجة كبيرة أثناء أوقات الأزمات المنتظمة. ومن أجل هذين السببين، ينبغي أن تقيد سياسة الاستثمار مخاطرة الائتمان المتعلقة بإدارة الاستثمار على مستوى الجهة المصدرة وعلى مستوى المحفظة ويتم التحكم فيها في هذه الأخيرة من خلال حدود يعبر عنها كنسبة مئوية من المحفظة الكلية، ويعد التنويع أداة سياسية لإدارة المخاطر.²

المطلب الثالث: مؤشرات السيولة

تشير السيولة عموما على قدرة المنشأة مقابلة التزاماتها الجارية عندما يحين موعد استحقاقها. بمعنى تحويل الأصول إلى نقدية والتي تستخدم في سداد تلك الالتزامات قصيرة الأجل، وتتمثل أهم نسب السيولة في:

أولا - نسبة التداول:³

الأصول المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الخصوم المتداولة

تبين هذه النسبة قدرة المنشأة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما زادت ثقة المقرضين في قدرة المنشأة على التسديد. غير أنه من الواجب ملاحظة أن زيادة سيولة المنشأة تؤثر سلبا على الربحية حيث أن الاحتفاظ بسيولة زائدة عن اللازم يعني تعطيل فرص استثمار هذه الأموال. ومن ناحية أخرى انخفاض هذه النسبة عن الحد اللازم يزيد من مخاطر التعرض للعسر المالي ويقلل من قدرة المنشأة على الحصول على قروض قصيرة

¹ دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل المالي الاستثماري، مرجع سبق ذكره، ص 120.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم - المبادئ - التجارب، دار الجامعية، 2005، ص 657.

³ محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 145.

الأجل. وذلك فان على الإدارة أن توازن بين احتياجات المنشأة من السيولة من ناحية، واعتبارات الربحية من ناحية أخرى، ويتطلب ذلك الاحتفاظ بقدر مناسب من السيولة يكفي لتسديد التزامات المنشأة دون أن يزيد عن ذلك بدرجة تؤثر سلباً على الربحية.¹

ثانياً - نسبة السيولة السريعة:

الأصول المتداولة - المخزون

نسبة السيولة السريعة =

الخصوم المتداولة

تختلف هذه النسبة عن النسبة الأولى في أنها تستبعد المخزون من الأصول المتداولة نظراً لأنه يعتبر أقل الأصول المتداولة سيولة، فالأصول المتداولة تختلف من حيث درجة سيولة كل منها، ففي حين أن النقدية والأوراق المالية كأذونات الخزينة تعتبر من الأصول السائلة النقدية، فإن الذمم المدينة وأوراق القبض تعتبر من الأصول السائلة الأقل سيولة، كما أن المخزون يعتبر أقل الأصول المتداولة سيولة نظراً لان تحويله إلى نقدية يحتاج إلى وقت لإيجاد المشتري المناسب والتفاوض على السعر. ولذلك يمكن النظر إلى هذه النسبة كمقياس للسيولة الحقيقية في المنشأة.²

ثالثاً - نسبة السيولة: ولغرض تلافي عيوب نسبة التداول باعتبار العناصر المكونة لها

تضم حسابات بطيئة التحول إلى نقد، يتم إعداد نسبة السيولة التي تظهر إمكانية الشركة على تسديد التزاماتها بالاعتماد على الأصول المتداولة سريعة التحول إلى نقد، ولغرض الوصول إلى هذه النسبة التي تقيس الإمكانية السريعة لتسديد الالتزامات سوف نقسم الأصول المتداولة إلى نوعين:³

الأصول سريعة التداول أو التحول إلى سيولة نقدية وهي (النقد، الاستثمارات المؤقتة وأوراق القبض والمدينون).

الأصول الأقل سيولة مثل المخزون السلعي الذي يتطلب فترة مناسبة ووقت حتى يتحول إلى نقد، وتعد المصاريف المدفوعة مقدماً من ضمن الأصول المنخفضة السيولة لعدم

¹ محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، مرجع سابق، ص 146.

² فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2011، ص ص 38-39.

³ دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل المالي الاستثماري، مرجع سبق ذكره، ص 121.

إمكانية استردادها في الوقت المناسب، لذلك تستبعد أيضا عند احتساب نسبة السيولة. وتستخرج هذه النسبة كما يلي: ¹

$$\text{الأصول المتداولة} - (\text{المخزون} + \text{المصاريف المدفوعة مقدما})$$

= نسبة السيولة

الخصوم المتداولة

كلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك مؤشرا إيجابيا عن سيولة المنشأة والوضع المالي لها، لأنها دليل على انخفاض مخزونها السلعي بسبب ارتفاع الطلب عليه، واعتمادها سياسة البيع النقدي ولذلك يكون عنصر المدينين منخفض أيضا وكذلك الأمر قد تكون الخصوم المتداولة منخفضة بسبب اعتماد سياسة الشراء النقدي للسلع والخدمات. كما يجب الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الظروف المالية والاقتصادية من سنة إلى أخرى، وكذلك طبيعة النشاط من قطاع لآخر.

المطلب الرابع: مؤشرات المردودية

تعبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد، وقبل التطرق إلى مختلف مؤشرات المردودية أردنا أولا:

أولا - تعريف المردودية: هي نتيجة لعدد كبير من السياسات والقرارات في اختيار الأداء المالي، وبالتالي هي قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية ومستدامة توزعها على المساهمين في رأس مال المؤسسة وتتضمن بقاءهم وتعويضهم المخاطر أو الخسائر المحتملة نتيجة الأخطار المرتقبة، وهذه الأخيرة ترتفع بارتفاع المردودية وذلك بزيادة الديون المالية².

ثانيا - مؤشرات المردودية: تتمثل في مجموعة من المؤشرات أهمها: ³

1- المردودية المالية: في إطار اقتصاد السوق، على المؤسسة تحقيق مردودية مرتفعة حتى تستطيع أن تمنح للمساهمين أرباحا كافية، تمكنهم من تعويض المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة مساهمتهم في رأس مال المؤسسة، وتحسب بالعلاقة التالية:

¹ دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

² زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 88

³ مرجع سبق ذكره، ص ص 86-87.

النتيجة الصافية

_____ = المردودية المالية

الأموال الخاصة

وتبين النتيجة مقدار الربح الصافي الذي يعود على المستثمرين عن كل دينار مستثمر في رأس مال المؤسسة. وكلما كان هذا المعدل مرتفعا كلما كان أفضل للمؤسسة. وتعتبر هذه المردودية الممثل الرئيسي للمردودية العامة للمؤسسة. إن المردودية المالية ناتجة عن ثلاث سياسات أساسية للمؤسسة:¹

نتيجة الدورة

_____ = السياسة التجارية والتي تتمثل في النسبة =

رقم الأعمال الصافي

رقم الأعمال الصافي

_____ = سياسة الإنتاج والتي تتمثل بالنسبة =

مجموع الأصول

مجموع الأصول

_____ = سياسة التمويل والتي تتمثل في النسبة =

الأموال الخاصة.

2- المردودية الاقتصادية: تعتبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح، وتحسب بالعلاقة التالية:²

¹ زغيب مليكة وبوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² مرجع سبق ذكره، ص 88.

النتيجة الصافية

المردودية الاقتصادية =

مجموع الأصول

3- المردودية التجارية (نسبة الربحية الصافية): تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة

لنتيجة صافية أي باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، وتحسب بالعلاقة التالية:¹

النتيجة الصافية

المردودية التجارية =

رقم الأعمال خارج الضريبة

لا يتوقف استعمال هذه النسبة على دراسة المؤسسة بذاتها فقط، إنما تتسع إلى حد مقارنتها مع نسب المؤسسات التي نشط في نفس القطاع، لأن ضعف هذه النسبة أمام نسب المؤسسات الأخرى يعني ضعف وضعها التنافسي في قطاع نشاطها.

5- نسبة ربحية الاستغلال: تسمح هذه النسبة بمعرفة مدى تمكن المؤسسة من تحقيق فائض

مالي في نشاطها، وتحسب بالعلاقة التالية:

نتيجة الاستغلال

نسبة ربحية الاستغلال =

رقم الأعمال خارج الضريبة

6- نسبة التكامل العمودي (نسبة القيمة المضافة): تستعمل هذه النسبة لقياس مردودية

المؤسسات الإنتاجية لأن القيمة المضافة تأخذ بعين الاعتبار معطيات عوائد الإنتاج وتكاليفه، وتحسب بالعلاقة التالية:²

¹ - زغيب مليكة وبوشنغير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

² - نفس المرجع، ص 88.

القيمة المضافة

نسبة التكامل العمودي =

رقم الأعمال خارج الضريبة

كما يمكن إضافة النسب التالية:

7- نسبة الهامش: تحسب من خلال قسمة صافي الربح قبل الفائدة والضريبة على صافي

المبيعات كالتالي:

صافي الربح قبل الفائدة والضريبة

نسبة الهامش =

صافي المبيعات

8- معدل العائد على حق الملكية: تعتبر هذه النسبة أحد أهم النسب المالية التي يتم تداولها

في سوق الأوراق المالية كونها تعكس ربحية السهم الواحد وتحسب بالعلاقة التالية:¹

صافي الربح بعد الضريبة

معدل العائد على حق الملكية =

حقوق الملكية

¹ جلييلة بن خروف ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008، ص 50.

9- معدل العائد على الاستثمار: تسمى نسبة مردودية الأموال الدائمة التي استثمرتها المؤسسة لمدة تتجاوز السنة، كما تعبر هذه النسبة على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام وإدارة كل الأموال المتاحة لديها من المساهمين والأموال المقترضة طويلة الأجل في تحقيق عائد تلك الأموال حيث أن الغرض الأساسي هو وجود تكلفة تلك الأموال وهي العائد المطلوب على حقوق المساهمين والفوائد المدفوعة على القروض، وينتظر تحقيق معدل عائد الاستثمار يوازي تكلفة الأموال على أقل تقدير وتكون تكلفة التمويل هي إجمالي التكلفة المرجحة لعناصر التمويل ويتم مقارنتها بالعائد على الاستثمار لتحديد كفاءة المؤسسة في إدارة الأموال المستثمرة وتحسب بالعلاقة التالية:¹

صافي الربح قبل الفائدة والضريبة

_____ = معدل العائد على الاستثمار

مجموع الاستثمارات

¹ مداني بن بلغيث، عبد القادر دشاش، إنعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، ملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية المحاسبية، جامعة ورقلة، 13 - 14 ديسمبر 2011، ص 18.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء المالي على أنه مدى قدرة المؤسسة في الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بأحسن صورة، أي خفض التكاليف ورفع العوائد. وتكمن أهميته في تقويم أداء المؤسسات لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين، إلا أنه في الحقيقة اختلف الباحثون حول مفهومه الحقيقي وذلك بسبب اختلافهم في تحديد مفهوم الوظيفة المالية وتطور النظرية المالية المعاصرة بالإضافة إلى تطور المؤشرات من محاسبة إلى مالية واقتصادية.

أما بالنسبة لمؤشرات الأداء المالي فهي عبارة عن كميات مترجمة من علاقات بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة، وتستخدم كأدوات لمعرفة مستوى تحقيق الأهداف المالية في المؤسسة الاقتصادية وتقييم أدائها الفعلي والتمثلة في الربحية التي تساهم على معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الربح، السيولة الملائمة التي تساعد على تحقيق اليسر المالي أو التوازن المالي، مخاطر الاستثمار من أجل تحديدها وأخذ الحيطة منها، أما المردودية فهي من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات
الاقتصادية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى عموميات حول الإدارة الإستراتيجية، وفي الفصل الثاني إلى عموميات حول الأداء المالي، حيث خلصنا إلى أن الإدارة الإستراتيجية مهمة جدا في مختلف المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوعها ونشاطها، ولتحقيق الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية لا بد من دراسة وتقييم أدائها المالي عن طريق مختلف مؤشرات.

لذلك حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري عن طريق دراسة ميدانية تمثلت في إستبانة موزعة على مجموعة من المؤسسات، كما حاولنا في هذا الفصل معرفة مدى العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي ولأجل ذلك قسمنا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

- المبحث الأول: منهجية وتصميم الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: دراسة تحليلية لمحاو الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية تصميم الدراسة الميدانية

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في الدراسة قمنا بإتباع طرق و أساليب تساعدنا في الدراسة الميدانية من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لتحليلها وتوظيفها في الإجابة على إشكالية البحث.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى وصف عينة الدراسة وصفا دقيقا وشاملا لتعرف على خصائصها.

أولا-مجتمع و عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 6 مؤسسات اقتصادية مختلفة في ولاية تيارت، حيث ضم مجتمع العينة مجموعة من مدراء و رؤساء مصالح المؤسسات محل الدراسة من أجل إجابة أكثر دقة، و كانت المؤسسات على النحو التالي : المؤسسة الاقتصادية لتوفير لوازم الكهرباء والتبريد بفرندة ولاية تيارت، مؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، مؤسسة الجزائرية للمياه، المؤسسة الجزائرية للسباكات بتيارت، مؤسسة المطاحن الكبرى لفرندة ولاية تيارت، المؤسسة العمومية لسونلغاز.

وبعد التأكد صلاحية الأسئلة من خلال على مجموعة من الأساتذة، تم توزيعه على عينة الدراسة، حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان بالأسلوب المباشر، وتم استرجاع 32 استبيان، وهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (03-01):عملية توزيع وجمع الاستبيان

المؤسسة	الاستبيانات المعطاة	الاستبيانات المسترجعة
1	7	6
2	6	5
3	8	6
4	7	6
5	6	5
6	6	4

المصدر: من إعداد الطالبان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم توزيع الاستبيانات و تم استرجاع 32 استبيان، وقمنا بإلغاء استبيانين لأنهما لم يكونا صالحين للاختبار، عليه أصبح عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل هو 30، وبالتالي فإن عينة الدراسة تتكون من 30 موظف موزعين على 6 مؤسسات مختلفة.

ثانيا - أساليب جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية:

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة من المجتمع المدروس، فقد قمنا بالاعتماد على أدوات لجمع البيانات التي تساعدنا في الدراسة والمتمثلة في أسلوب المقابلة الشخصية والاستبيان لاختبار الفرضيات المتعلقة بالموضوع.

1- المقابلة الشخصية: قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع عينة الدراسة، وكان ذلك من أجل شرح أسئلة الاستبيان وتفسيرها في حالة لم يتم فهمها من طرف المستجيب، والحصول على معلومات أكثر دقة.

2- الاستبيان: وهو طريقة للحصول على معلومات معينة حول مشكلة محددة حيث تساعد البيانات بعد أن يتم تحليلها و تفسيرها على تقييم أفضل للمشكلة. إنه عنصر هام من عناصر تصميم البحث ويتطلب إعداده وتنفيذه خبرة متخصصة لا يستهان بها.

وكذلك يعرف بأنه أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف إلى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصياغة وما شابه ذلك¹.

ولقد قمنا باستخدام طريقة الاستبيان كأحد أدوات البحث، بحيث قمنا بإعداد استمارة الاستبيان مستعينين في ذلك إحدى المذكرات ذات صلة بالموضوع، حيث ركزنا على الجانب النظري الذي تطرقنا إليه في الفصلين الأول والثاني.

ثالثا - مراحل تطور الاستبيان: لقد مرت عملية تطوير أداة الدراسة بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي، والذي اعتمدنا عليه في الدراسة، وتلخصت مراحل تطوره في ما يلي:

¹عدنان عباس حميدان، تقنيات المعاينة الإحصائية في الدراسات السوقية والتسويقية، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 321.

1- المرحلة الأولى: تم الاعتماد على دراسة سابقة تتعلق بموضوع الإدارة الإستراتيجية، والجانب النظري من البحث، وبناء على ذلك قمنا بصياغة فقرات الاستبيان للدراسة الحالية بما يتوافق مع الفرضيات المطروحة وبشكل يمكننا اختبارها.

2- المرحلة الثانية: قمنا بعرض الاستبيان في شكله الأولي على مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين والذين عرضوا مجموعة من التعديلات والتغييرات المختلفة والهامة التي تم الالتزام بها، حيث قمنا بإعادة صياغة المحاور وفقرات الاستبيان وحذف أخرى بناء على مقترحات الأساتذة الكرام، لنصل إلى الاستبيان بشكله النهائي.

رابعا- وصف الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين أساسيين:

1- الجزء الأول (بيانات شخصية): يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة حيث تضمن 3 فقرات (الجنس، نوع الوظيفة، الخبرة المهنية).

2- الجزء الثاني: بيانات الدراسة: تم تقسيم هذا الجزء المتعلق ببيانات الدراسة إلى ثلاثة محاور بضم كل محور منها مجموعة من الفقرات موزعة كما يلي:

أ- المحور الأول: الأسئلة في المحور الأول هي أسئلة كانت متعلقة بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، حيث شمل المحور الأول أسئلة حول مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، ومدى تطبيق هذه الأخيرة لعمليات الإدارة الإستراتيجية.

وكانت الأسئلة من 01 ← 10

ب- المحور الثاني: الأسئلة في المحور الثاني هي أسئلة كانت متعلقة بالأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة الميدانية، حيث شمل المحور الثاني أسئلة حول مدى تطبيق المؤسسات للأداء المالي ومدى تأثير مؤشراتته على نشاط المؤسسة ونتائجها.

وكانت الأسئلة من 01 ← 09

ج- المحور الثالث: الأسئلة في المحور الثالث هي أسئلة كانت متعلقة بالعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة، حيث شمل المحور الثالث أسئلة حول مدى العلاقة بينهما وكيف يكون تأثير الواحد على الآخر.

وكانت الأسئلة من 01 ← 09

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

وقد تلخيص ما سبق ذكره في الجدول الموالي:

جدول رقم (3 - 2): بيانات الدراسة

المحاور	الأسئلة
المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.	10
المحور الثاني: مؤشرات الأداء المالي كافية لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.	09
المحور الثالث: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.	09

المصدر: من إعداد الطالبتان.

خامسا - مقياس التحليل: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو عبارة عن مجموع الإجابات المحصلة حول "فقرات ليكرت". أما "فقرات ليكرت" فتتألف من قسمين: الجذع وهي جملة تحدد سلوكية ما، و"السلم" وهو مقياس يستعمل لتحديد درجة الموافقة وتعد طريقة ليكرت من الطرق الشائعة الاستخدام في قياس الاتجاهات العلمية والبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، لاختصارها الوقت والجهد، كما أن مقياس ليكرت يتميز بالسهولة في التصميم والتطبيق والتصحيح وارتفاع درجة ثباته وصدقه.¹

وقد استخدمنا هذا المقياس في دراستنا لاختبار مقياس الاستبيان وتحديد مستوى الموافقة لكل فقرة من فقراته، حيث يختار المجيب إجابة واحدة من بين خمس بدائل ويندرج المقياس ما بين 5 درجات إلى درجة بحيث تكون الدرجات كالتالي:

الجدول: (3 - 3) : مقياس التحليل (مقياس ليكرت الخماسي)

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

المصدر: من إعداد الطالبتان.

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki/>, 2018 -04-27 , 23:06.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

- بعد تحديد الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي، يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح)، ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح، والجدول الموالي يبين المعيار الذي تم على أساسه التحليل:

الجدول (3 - 4): معيار مقياس التحليل (مقياس تحليل مستوى الأهمية).

التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال	[8,1[- 1	[6,2 - 1,8]	[3,4[- 2,6]	[2,4[- 3,4]	[5[- 4,2

المصدر: من إعداد الطالبان.

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (4/5) أي حوالي 0,80 وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1، 2، 3، 4، 5، قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

سادسا - اختبار الثبات: يعتبر اختبار (ألفا كرومباخ) واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات، ويتم استخدامه بهدف التحقق من صدق وثبات الأداة حيث:

1- صدق الأداة: هو مدى استطاعة الأداة قياس ما هو مطلوب قياسه.

2- ثبات الأداة: ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية لتحليل نفس المستوى.

ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة معامل الثبات تكون مساوية للواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرومباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، في إطار التأكد من صدق وثبات الأداة توصلنا إلى النتائج المبينة في الجدول:

الجدول (3 - 5): معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	معامل الصدق	
0,915	0,837	المحور الأول
0,896	0,802	المحور الثاني
0,898	0,806	المحور الثالث
0,960	0,921	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات الكلية للاستبيان كان 0,960 وهو معامل مرتفع ويدل على أن الاستبيان ذات اعتمادية عالية وثبات عالي وهذا مؤشر ممتاز سينعكس إيجاباً على نتائج هذه الدراسة.

حيث تمثل معامل الثبات في المحور الأول في 0,915، وكان معامل الثبات في المحور الثاني في 0,896، أما معامل الثبات في المحور الثالث كان 0,898، وكل هذه المعاملات بالإجمال تؤكد على صدق وثبات الاستبيان.

سابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات، وتحديدًا فإنه تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس التزعة المركزية: قمنا باستخدام بعض مقاييس التزعة المركزية، من أجل الحصول على معلومات عن خصائص وملامح عينة الدراسة، ومن بين هذه المقاييس: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية حيث استخدمنا:

أ- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من محاور الدراسة، كما يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

ب- الانحراف المعياري: فيستخدم لمعرفة مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

2- الإحصاء الوصفي: قمنا باستخدام الإحصاء الوصفي من أجل وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف إجابات البيانات الشخصية لعينة الدراسة اختبار ANOVA: قمنا باستخدامه لاختبار صحة الفرضيات.

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة (تحليل البيانات الشخصية):

تتكون البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من 3 فقرات سوف نقوم بتحليل كل فقرة على حدة:

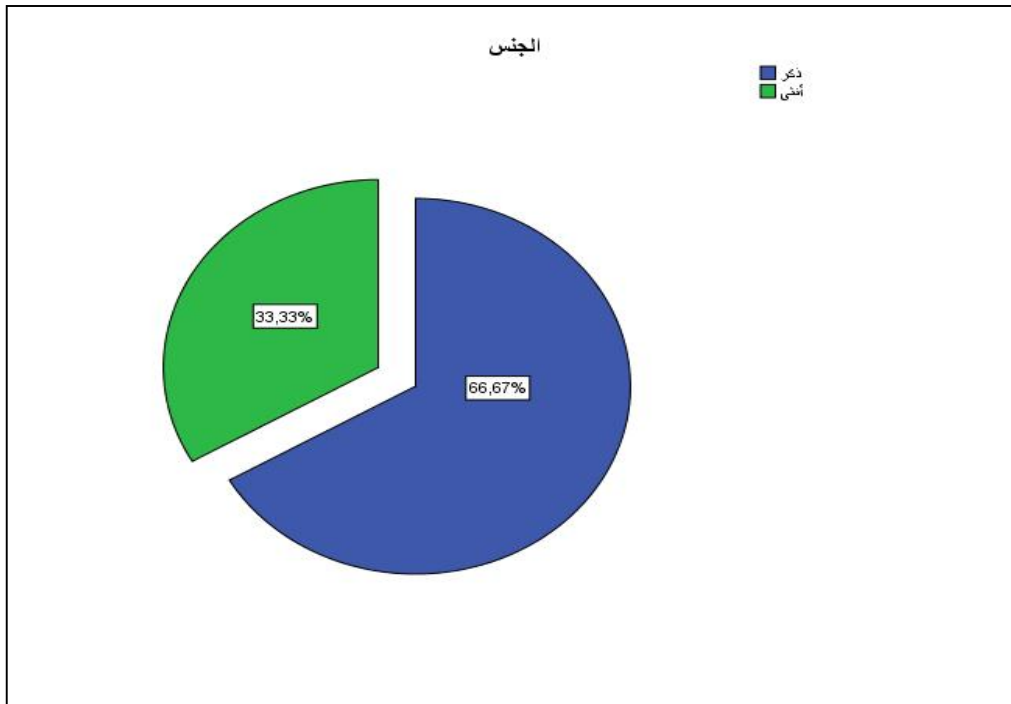
أولاً - الجنس: ويتم تحليل بيانات الجنس كما يلي:

الجدول (3 - 6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكر	أنثى
التكرار	20	10
النسبة	66,7	33,3

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss

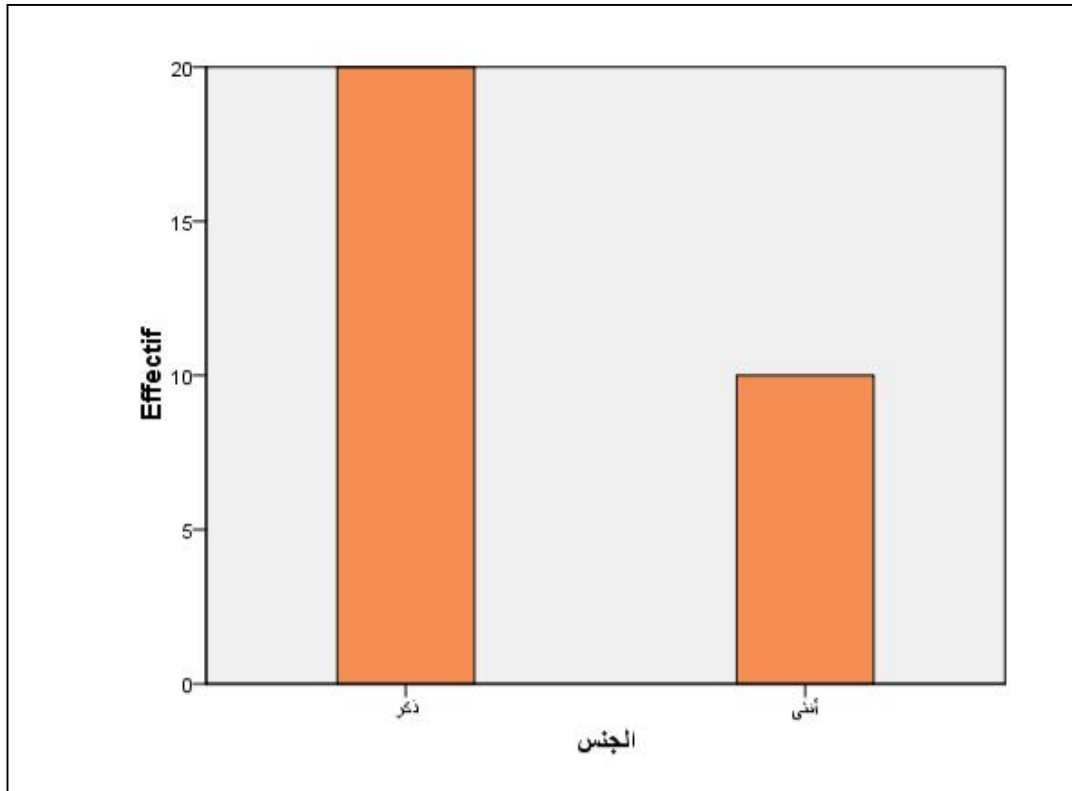
يبين الجدول أعلاه أن الاستبيان قد شمل الجنسين، ونلاحظ أن فئة الذكور كان لها الحظ الأكبر من مجموع عينة الدراسة حيث بلغت نسبتها 66,77 وهذا ما يوضحه الشكل الموالي: الشكل (03-01): توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتان، بالاعتماد على مخرجات برنامج ال spss.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور **66,77** وكانت نسبة الإناث **33,33**، وهذا يعني أن معظم مدراء و رؤساء المصالح في المؤسسات محل الدراسة ذكور.
الشكل (02-03): توزيع العينة حسب الجنس.

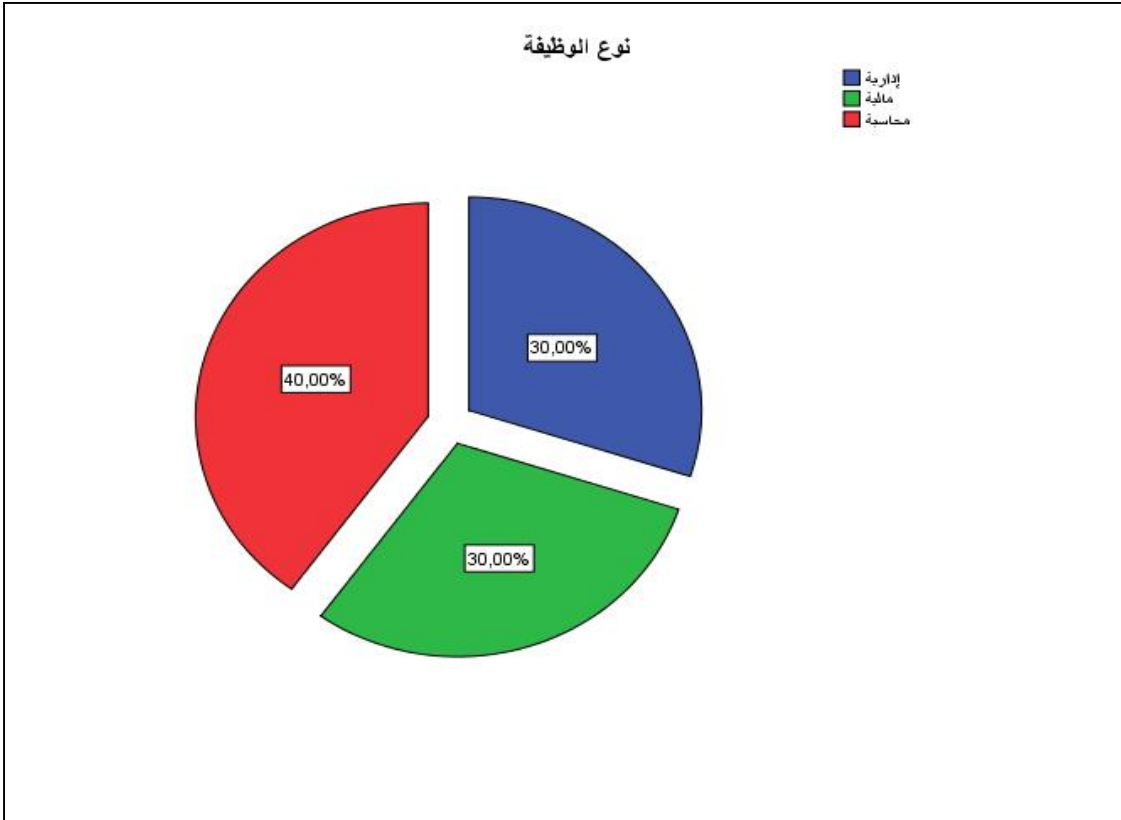


المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.
ثانياً - نوع الوظيفة: ويتم تحليل بيانات نوع الوظيفة كما يلي
الجدول (3 - 7): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.

نوع الوظيفة	إدارية	مالية	محاسبية
التكرار	9	9	12
النسبة	30	30	40

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.
من خلال الجدول نلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظائف، حيث أنه بلغ عدد أفراد ذوي الوظيفة محاسبية **12** فرداً، ثم تليها كل من الوظيفة المالية **9** أفراد، والإدارية **9** أفراد. وكانت نسب كل وظيفة كما يلي:

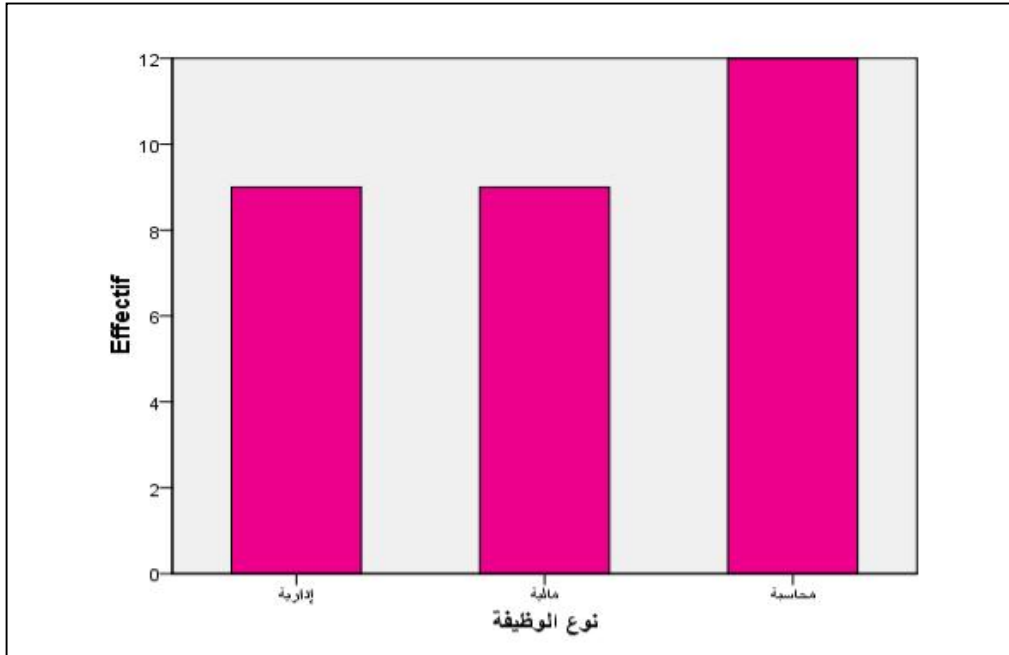
الشكل (03-03): توزيع عينة الدراسة بحسب نوع الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن الوظيفة المحاسبية كانت أكبر في العينة حيث بلغت 40% من الحجم الكلي للعينة، وبلغت نسبة الوظيفة المالية 30% ، في حين بلغت نسبة الوظيفة الإدارية 30%، وهذا يعني أن استجابة رؤساء مصلحة المحاسبة كانت أكبر بحكم معرفتهم للإدارة الإستراتيجية ولنسب الأداء المالي.

الشكل (03-04): توزيع عينة الدراسة بحسب نوع الوظيفة.

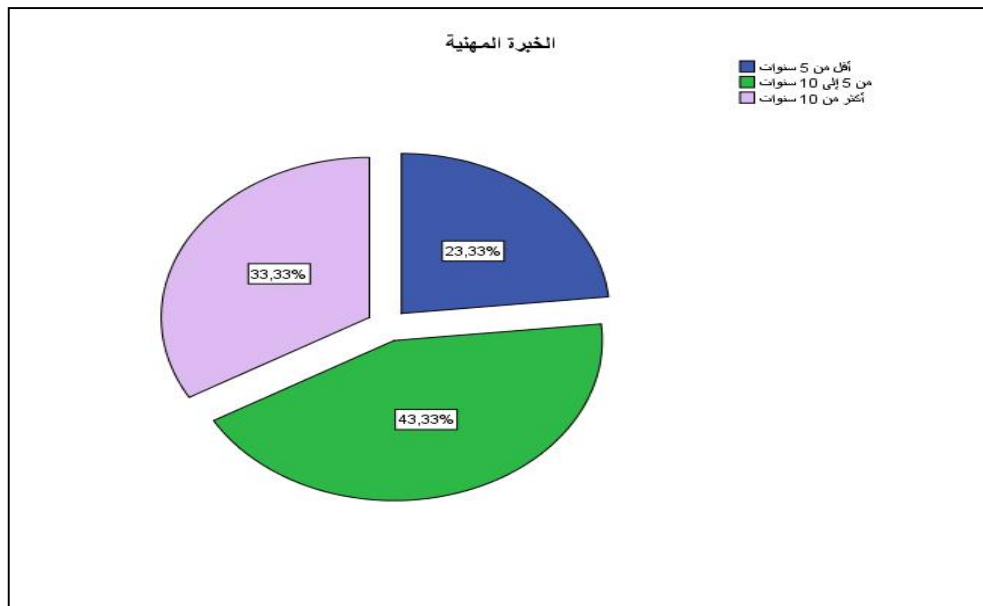


المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.
 ثالثا - الخبرة المهنية: ويتم تحليل بيانات الخبرة المهنية كما يلي
 الجدول (3 - 8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التكرار	7	13	10
النسبة	23,3	43,3	33,3

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.
 يتضح من خلال الجدول الذي يخص توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخبرة المهنية الأفراد ذوي العدد الأكبر هم فئة من 5 إلى 10 سنوات حيث كان عددهم 13، ثم تليها فئة أكثر من 10 سنوات ب 10 أفراد، وبعدها فئة أقل من 5 سنوات ب 7 أفراد.

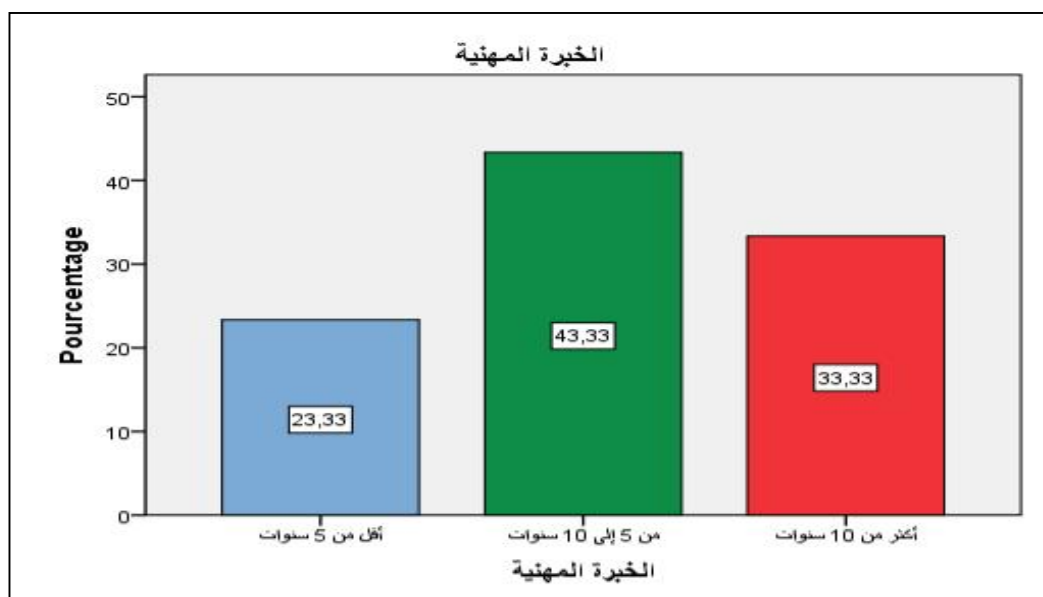
الشكل (03-05): توزيع عينة الدراسة بحسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أكبر نسبة من حيث الخبرة المهنية كانت في فئة من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغت 43,33% من الحجم الكلي للعينة، وبلغت نسبة فئة أكثر من 10 سنوات 33,33%، في حين بلغت نسبة فئة أقل من 5 سنوات 30%، وهذا يعني معظم إجابات عينة الدراسة كانت ذات خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات.

الشكل (03 - 06): توزيع عينة الدراسة بحسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss.

المبحث الثاني: دراسة تحليلية لمحاور الاستبيان و اختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنحاول معرفة مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة الإدارة الإستراتيجية ومدى مساعدة الأداء المالي ومؤشراته في تحديد وضعها ومركزها المالي، وفي الأخير مدى تأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي، وذلك بعد تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: دراسة تحليلية لمحاور الاستبيان

سنقوم بتحليل محاور الاستمارة الموزعة على أفراد عينة الدراسة في مختلف المؤسسات محل الدراسة من خلال هذا المطلب.

أولاً - تحليل المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

من أجل معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، قمنا بتحديد 10 أسئلة تخص جوانب متعلقة بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة ومدى تطبيق هذه الأخيرة في أنشطتها عمليات الإدارة الإستراتيجية، ومن خلال ذلك كانت متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الجدول الموالي:

الجدول (3 - 9): إجابات عينة الدراسة عن أسئلة المحور الأول.

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	1,402	2,33	امتلاك المؤسسة معلومات جيدة لمفاهيم و أساليب تطبيق الإدارة الإستراتيجية
موافق	0,852	1,90	الإدارة الإستراتيجية تساعد بنسبة كبيرة على تحديد مصير المؤسسة و أهدافها
موافق	1,059	2,10	الإدارة الإستراتيجية تساعد في زيادة القدرة على الابتكار والإبداع
موافق	1,145	2,40	المؤسسة تطبق عمليات الإدارة الإستراتيجية في كل أنشطتها
موافق	0,806	2,23	تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستها
موافق	0,902	2,17	تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الخارجية لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر المحيطة بمؤسستها

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

7	تقوم الإدارة العليا و أفسام المؤسسة بوضع خططها السنوية بناءا على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة	2,10	0,852	موافق
8	تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها بناءا على موازنات السنة المالية الحالية و القادمة حيث تكون الأهداف المالية محددة بدقة	2,03	0,516	موافق
9	تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجيتها بناءا على أهدافها المسطرة ومواردها المتاحة	2,07	0,823	موافق
10	تمارس المؤسسة الرقابة الإستراتيجية لتحديد انحرافات المؤسسة قبل وقوعها و معالجتها بدقة	2,13	1,016	موافق
المحور الأول		2,146	0,9373	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (1,90 - 2,40) و (0,516 - 1,402) على التوالي، وأن العبارة رقم (4) التي تنص على أن " المؤسسة تطبق عمليات الإدارة الإستراتيجية في كل أنشطتها " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات. بمتوسط حسابي بلغ (2,40) بدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,145).

- جاءت العبارة رقم (1) "امتلاك المؤسسة معلومات جيدة لمفاهيم وأساليب تطبيق الإدارة الإستراتيجية" في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي (2,33) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,402).

- جاءت العبارة رقم (5) "تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستها" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي (2,23) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,806).

- جاءت العبارة رقم (6) "تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الخارجية لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر المحيطة بمؤسستها" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي (2,17) وبدرجة

موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,902).

- جاءت العبارة رقم (10) "تمارس المؤسسة الرقابة الإستراتيجية لتحديد انحرافات المؤسسة قبل وقوعها ومعالجتها بدقة" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي (2,13) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,016).

- جاءت العبارة رقم (3) "الإدارة الإستراتيجية تساعد في زيادة القدرة على الابتكار والإبداع" في المرتبة السادسة، وكان وسطها الحسابي (2,10) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,059).

- جاءت العبارة رقم (7) "تقوم الإدارة العليا وأقسام المؤسسة بوضع خططها السنوية بناء على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة" في المرتبة السابعة، وكان وسطها الحسابي (2,10) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,852).

- جاءت عبارة رقم (9) "تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجيتها بناء على أهدافها المسطرة ومواردها المتاحة" في المرتبة الثامنة، وكان وسطها الحسابي (2,07) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,852).

- جاءت العبارة رقم (8) "تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها بناء على موازنات السنة المالية الحالية و القادمة حيث تكون الأهداف المالية محددة بدقة" في المرتبة التاسعة، وكان وسطها الحسابي (2,03) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,516).

- في حين أن العبارة رقم (2) التي تنص على أن "الإدارة الإستراتيجية تساعد بنسبة كبيرة على تحديد مصير المؤسسة وأهدافها" هي الأقل بين متوسطات الإجابات جاءت في

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1,90) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وانحراف معياري بلغ (0,823).

- وكان المتوسط الكلي للمحور الأول قد بلغ (2,146) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وانحراف معياري بلغ (0,9373).

- وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية بدرجة موافق على جميع العبارات، إذ تبين أن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في كافة أنشطتها عن طريق مختلف عمليات هذه الأخيرة.

ثانيا- تحليل المحور الثاني: مؤشرات الأداء المالي كافية لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية.

الجدول (03 - 10): إجابات عينة الدراسة عن أسئلة المحور الثاني.

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	0,878	2,13	1 نظام المعلومات في المؤسسة يعطي القدر الكافي من المعلومات حول الأداء المالي
موافق	0,947	2,13	2 الأداء المالي أداة كافية يمكن الاعتماد عليها داخل المؤسسة لتحليل جميع أنشطتها
موافق	0,447	1,97	3 المؤشرات المالية للأداء المالي تساهم في تقييم أداء المؤسسة وتحديد مركزها المالي
موافق	0,786	2,20	4 يساعد مؤشر الربحية في معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال الأنشطة التي تقوم بها
موافق	1,292	2,47	5 مؤشر الربحية يعد المؤشر الرئيسي للحكم على الأداء الكلي للمؤسسة
موافق	1,114	2,30	6 تحليل مؤشر السيولة يساعد المؤسسة على تجنب العسر المالي مبكرا
موافق	1,013	2,43	7 المؤسسة تعطي اهتمام المؤشر مخاطر الاستثمار من أجل تحديد المخاطر التي تؤثر فيها و على أداءها
موافق	0,714	2,10	8 تساعد دراسة مؤشر المردودية في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

		في المؤسسة و تقييم الأنشطة الأكثر ربحية	
09	المؤسسة تعتمد على نتائج الأداء المالي للاستفادة منها في التخطيط الأمثل لإستراتيجيتها	2,10	0,576 موافق
المحور الثاني		2,19	0,859 موافق

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (1,97 - 2,47) و (0,447 - 1,292) على التوالي، وأن العبارة رقم (5) التي تنص على أن " المؤسسة مؤشر الربحية يعد المؤشر الرئيسي للحكم على الأداء الكلي للمؤسسة " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات بمتوسط حسابي بلغ (2,47) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,292).

- جاءت العبارة رقم (7) "امتلاك المؤسسة تعطي اهتمام المؤشر مخاطر الاستثمار من أجل تحديد المخاطر التي تؤثر فيها وعلى أداءها" في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي (2,43) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,013).

- جاءت العبارة رقم (6) "امتلاك تحليل مؤشر السيولة يساعد المؤسسة على تجنب العسر المالي مبكرا" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي (2,30) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,114).

- جاءت العبارة رقم (4) "يساعد مؤشر الربحية في معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال الأنشطة التي تقوم بها" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي (2,20) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,786).

- جاءت العبارة رقم (1) "نظام المعلومات في المؤسسة يعطي القدر الكافي من المعلومات حول الأداء المالي" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي (2,13) وبدرجة موافق، لأن

قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,878).

- جاءت العبارة رقم(2) "الأداء المالي أداة كافية يمكن الاعتماد عليها داخل المؤسسة لتحليل جميع أنشطتها" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي (2,13) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,947).

- جاءت العبارة رقم(8) "تساعد دراسة مؤشر المردودية في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة و تقييم الأنشطة الأكثر ربحية" في المرتبة السابعة، وكان وسطها الحسابي (2,10) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,714).

- جاءت العبارة رقم(10) " المؤسسة تعتمد على نتائج الأداء المالي للاستفادة منها في التخطيط الأمثل لإستراتيجيتها" في المرتبة الثامنة، وكان وسطها الحسابي (2,10) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,576).

- في حين أن العبارة رقم (3) التي تنص على أن " المؤشرات المالية للأداء المالي تساهم في تقييم أداء المؤسسة وتحديد مركزها المالي " هي الأقل بين متوسطات الإجابات و جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1,97) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي وانحراف معياري بلغ (0,447)

- وكان المتوسط الكلي للمحور الثاني قد بلغ (2,19) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وانحراف معياري بلغ (0,859).

- وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية بدرجة موافق على جميع العبارات، إذ تبين أن المؤسسات محل الدراسة تأخذ بالاهتمام تطبيق الأداء المالي في كل أنشطتها و قياسها عن طريق مختلف مؤشرات الأداء المالي التي تساعد المؤسسات في تحديد الوضع المالي لها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

ثالثا - تحليل المحور الثالث: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول (03 - 11): إجابات عينة الدراسة عن أسئلة المحور الثالث.

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	1,220	2,23	1 يشترك تطبيق الإدارة الإستراتيجية و الأداء المالي في إيصال المؤسسة إلى نظام شامل و متكامل
موافق	1,344	2,37	2 تتشارك الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية
موافق	0,576	2,10	3 امتلاك المؤسسة لصياغة إستراتيجية مثلى يؤثر إيجابيا على نتائج أدائها المالي
موافق	0,902	2,17	4 توفر الإدارة الإستراتيجية للأداء المالي دراسة بيئية مثالية من أجل نتائج أكثر دقة
موافق	0,852	2,10	5 الإدارة الإستراتيجية تحسن من أداء المؤسسة على المدى الطويل بكفاءة و فعالية
موافق	1,154	2,47	6 الإدارة الإستراتيجية تقوم بتوجيه و تقييم أنشطتها في المؤسسة بمساعدة أداءها المالي
موافق	0,809	2,13	7 تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة يسعى إلى الاستخدام الأمثل لمواردها و هذا ما يقدمه لها الأداء المالي
موافق	0,930	2,37	8 الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج مؤشرات أداءها المالي لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية
موافق	1,168	2,27	9 الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج الأداء المالي في مرحلة الرقابة الإستراتيجية لتتدارك انحرافاتهما وتعمل على معالجتها
موافق	0,995	2,245	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المحور قد تراوحت ما بين (2,10 - 2,47) و (0,576 - 1,344) على

التوالي، وأن العبارة رقم (6) التي تنص على أن " المؤسسة الإدارية الإستراتيجية تقوم بتوجيهه و تقييم أنشطتها في المؤسسة بمساعدة أداءها المالي " هي الأعلى بين متوسطات الإجابات بمتوسط حسابي بلغ (2,47)، وبانحراف معياري بلغ (1,154).

- جاءت العبارة رقم (2) "تشارك الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية" في الترتيب الثاني، وكان وسطها الحسابي (2,37) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,344).

- جاءت العبارة رقم (8) "الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج مؤشرات أداءها المالي لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية" في الترتيب الثالث، وكان وسطها الحسابي (2,37) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,930).

- جاءت العبارة رقم (9) "الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج الأداء المالي في مرحلة الرقابة الإستراتيجية لتتدارك انحرافاتها وتعمل على معالجتها" في الترتيب الرابع، وكان وسطها الحسابي (2,27) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,168).

- جاءت العبارة رقم (1) "يشارك تطبيق الإدارة الإستراتيجية و الأداء المالي في إيصال المؤسسة إلى نظام شامل و متكامل" في الترتيب الخامس، وكان وسطها الحسابي (2,23) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (1,220).

- جاءت العبارة رقم (4) "الأداء توفر الإدارة الإستراتيجية للأداء المالي دراسة بيئية مثالية من أجل نتائج أكثر دقة" في الترتيب السادس، وكان وسطها الحسابي (2,17) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وبانحراف معياري بلغ (0,902).

- جاءت العبارة رقم (7) " تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة يسعى إلى الاستخدام الأمثل لمواردها و هذا ما يقدمه لها الأداء المالي " في المرتبة السابعة، وكان وسطها الحسابي (2,13)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وانحراف معياري بلغ (0,809).

- في حين أن العبارتان رقم (3 و 5) اللتان تنصان على أن "امتلاك المؤسسة لصياغة إستراتيجية مثلى يؤثر إيجابيا على نتائج أدائها المالي" و "الإدارة الإستراتيجية تحسن من أداء المؤسسة على المدى الطويل بكفاءة وفعالية" هما الأقل بين متوسطات الإجابات بمتوسط حسابي بلغ (2,10) وانحراف معياري بلغ (0,576) و(0,852) على التوالي.

- و كان المتوسط الكلي للمحور الثالث قد بلغ (2,19) وبدرجة موافق، لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1,8 - 2,6) من مقياس التحليل لليكرت الخماسي، وانحراف معياري بلغ (0,859).

- وهذا يعني أن استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية بدرجة موافق على جميع العبارات، إذ تبين أن المؤسسات محل الدراسة، ومن هنا نستنتج أن المؤسسات ترى أن التطبيق الجيد للإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.

الجدول (03 - 12): اختبار الارتباط بين المحاور باستخدام معامل الارتباط (معامل

بيرسون):

المحور	المحور 1	المحور 2	المحور 3
المحور 1	1	0,742	0,796
المحور 2	0,742	1	0,844
المحور 3	0,796	0,844	1

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

- من خلال الجدول نلاحظ أنه بين المحور الأول والثاني توجد علاقة لأن النسبة أكبر من 0,5، أي أنه يوجد ارتباط طردي قوي بلغ (0,742)، أي أنه كلما كان هناك تطبيق جيد للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بكافة عملياتها كلما كان تطبيق الأداء المالي في المؤسسة جيد.

- وبين المحور الأول والثالث توجد علاقة لأن النسبة أكبر من 0,5، أي أنه يوجد ارتباط طردي قوي بلغ (0,796)، أي أنه كلما كان هناك تطبيق جيد للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بكافة عملياتها كلما كانت العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي جيدة.

- أما بين المحور الثاني و الثالث توجد علاقة لأن النسبة أكبر من 0,5، أي أنه يوجد ارتباط طردي قوي جدا بلغ (0,844)، أي أنه كلما كان تطبيق الأداء المالي في المؤسسة بمختلف مؤشراتته جيد كلما كانت العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي قوية.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

- تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA): يعتبر تحليل التباين من أهم التحليلات الإحصائية الأكثر استخداما، حيث تستعمل لحساب الفروق المعنوية بين المتوسطات ضمن متغير واحد لعدة مجاميع أو ضمن عدة متغيرات، وسنقوم باستخدامه لاختبار صحة الفرضيات.

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار فرضيات الدراسة، و ذلك من خلال استخدام أسلوب إحصائي مناسب.

أولا - اختبار الفرضية الأولى للمحور الأول: (تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية بمختلف عملياتها في معظم أنشطتها).

لدينا نوعان من الفرضية: H_0 : الفرضية الصفرية، و H_1 : الفرضية البديلة.

- حيث الفرضية الصفرية H_0 : تقوم المؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بمختلف عملياتها في معظم أنشطتها.

ولدينا الفرضية البديلة H_1 : لا تقوم المؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بمختلف عملياتها في معظم أنشطتها.

لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA للمقاربات الثنائية وعند مستوى دلالة 5% للتأكد من مدى التزام المؤسسة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، والجدول الموالي يبين النتائج المتحصل عليها.

الجدول (03 - 13): اختبار الفرضية الأولى باستخدام اختبار ANOVA

العبارات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف- المحسوبة	Sig
داخل المجموعات المؤسسة تطبق عمليات الإدارة الاستراتيجية في كل أنشطتها	3,394	2	1,697	1,537	,233
بين المجموعات	29,806	27	1,104		
الإجمالي	33,200	29			
داخل المجموعات تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستها	2,672	2	1,336	1,743	,194
بين المجموعات	20,694	27	,766		
الإجمالي	23,367	29			
داخل المجموعات تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الخارجية لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر المحيطة بمؤسستها	3,250	2	1,625	1,915	,167
بين المجموعات	22,917	27	,849		
الإجمالي	26,167	29			
داخل المجموعات تقوم الإدارة العليا وأقسام المؤسسة بوضع خططها السنوية بناء على الاستراتيجية الكلية للمؤسسة	,672	2	,336	,378	,689
بين المجموعات	24,028	27	,890		
الإجمالي	24,700	29			
داخل المجموعات تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها بناء على موازنات السنة الحالية والقادمة حيث تكون الأهداف المالية محددة بدقة	1,411	2	,706	1,405	,263
بين المجموعات	13,556	27	,502		
الإجمالي	14,967	29			
داخل المجموعات تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجيتها بناء على أهدافها المسطرة ومواردها المتاحة	4,978	2	2,489	3,558	,043
بين المجموعات	18,889	27	,700		
الإجمالي	23,867	29			
داخل المجموعات تمارس المؤسسة الرقابة الإستراتيجية لتحديد انحرافات المؤسسة قبل وقوعها ومعالجتها بدقة	4,550	2	2,275	2,465	,104
بين المجموعات	24,917	27	,923		
الإجمالي	29,467	29			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

بمقارنة قيم sig المتوصل إليها في اختبار أسئلة الفرضية الأولى مع مستوى الدلالة

5%، فإننا نلاحظ أن جميعها أكبر من 0,05، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي

تنص على أن تقوم المؤسسات بتطبيق الإدارة الإستراتيجية بمختلف عملياتها في معظم

أنشطتها"، ورفض الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

ثانيا - اختبار الفرضية الثانية للمحور الثاني: (مؤشرات الأداء المالي كافية لمساعدة المؤسسات في تحديد مركزها المالي و تقييم أدائها الكلي).

لدينا نوعان من الفرضية: H_0 : الفرضية الصفرية، و H_1 : الفرضية البديلة.

حيث الفرضية الصفرية H_0 : مؤشرات الأداء المالي كافية لمساعدة المؤسسات في تحديد

مركزها المالي و تقييم أدائها الكلي.

ولدينا الفرضية البديلة H_1 : مؤشرات الأداء المالي ليست كافية لمساعدة المؤسسات في

تحديد مركزها المالي و تقييم أدائها الكلي.

الجدول (03-14): اختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار ANOVA

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف - المحسوبة	Sig
المؤشرات المالية للأداء المالي تساهم في	داخل المجموعات	2,744	2	1,372	3,624	,040
تقييم أداء المؤسسة وتحديد مركزها المالي	بين المجموعات	10,222	27	,379		
	إجمالي	12,967	29			
يساعد مؤشر الربحية في معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال الأنشطة التي تقوم بها	داخل المجموعات	3,800	2	1,900	2,700	,085
	بين المجموعات	19,000	27	,704		
	إجمالي	22,800	29			
مؤشر الربحية يعد المؤشر الرئيسي للحكم على الأداء الكلي للمؤسسة	داخل المجموعات	2,106	2	1,053	,804	,458
	بين المجموعات	35,361	27	1,310		
	إجمالي	37,467	29			
تحليل مؤشر السيولة يساعد المؤسسة على تجنب العسر المالي مبكرا	داخل المجموعات	1,411	2	,706	,617	,547
	بين المجموعات	30,889	27	1,144		
	إجمالي	32,300	29			
المؤسسة تعطي اهتماما لمؤشر مخاطر الاستثمار من أجل تحديد المخاطر التي تؤثر فيها وعلى أدائها	داخل المجموعات	5,561	2	2,781	3,154	,059
	بين المجموعات	23,806	27	,882		
	إجمالي	29,367	29			
تساعد دراسة مؤشر المردودية في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة وتقييم الأنشطة الأكثر ربحية	داخل المجموعات	3,561	2	1,781	2,805	,078
	بين المجموعات	17,139	27	,635		
	إجمالي	20,700	29			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

بمقارنة قيم sig المتوصل إليها في اختبار أسئلة الفرضية الثانية مع مستوى الدلالة 5%، فإننا نلاحظ أن جميعها أكبر من 0,05، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن "مؤشرات الأداء المالي كافية لمساعدة المؤسسات في تحديد مركزها المالي و تقييم أدائها الكلي"، ورفض الفرضية البديلة.

ثالثا - اختبار الفرضية الثالثة للمحور الثالث: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

لدينا نوعان من الفرضية: H_0 : الفرضية الصفرية، و H_1 : الفرضية البديلة.

حيث الفرضية الصفرية H_0 : تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

ولدينا الفرضية البديلة H_1 : تطبيق الإدارة الإستراتيجية لا يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول (03-15): اختبار الفرضية الثالثة باستخدام اختبار ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
داخل المجموعات يشارك تطبيق الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي في إيصال المؤسسة إلى نظام شامل ومتكامل	1,561	2	,781	,623	,544
بين المجموعات إجمالي	33,806	27	1,252		
إجمالي	35,367	29			
داخل المجموعات تتشارك الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية	,856	2	,428	,303	,741
بين المجموعات إجمالي	38,111	27	1,412		
إجمالي	38,967	29			
داخل المجموعات امتلاك المؤسسة لصياغة إستراتيجية مثلى يؤثر إيجابيا على نتائج أدائها المالي	1,589	2	,794	1,419	,259
بين المجموعات إجمالي	15,111	27	,560		
إجمالي	16,700	29			
داخل المجموعات توفر الإدارة الإستراتيجية للأداء المالي دراسة بيئة مثالية من أجل نتائج أكثر دقة	,361	2	,181	,189	,829
بين المجموعات إجمالي	25,806	27	,956		
إجمالي	26,167	29			

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

		1,339	2	,669	,774	,471
داخل المجموعات	إدارة الإستراتيجية تحسن من أداء المؤسسة على المدى الطويل بكفاءة وفعالية					
بين المجموعات		23,361	27	,865		
إجمالي		24,700	29			
داخل المجموعات	الإدارة الإستراتيجية تقوم بتوجيه وتقييم أنشطتها في المؤسسة بمساعدة أدائها المالي	4,328	2	2,164	2,005	,154
بين المجموعات		29,139	27	1,079		
إجمالي		33,467	29			
داخل المجموعات	تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة يسعى إلى الاستخدام الأمثل لمواردها وهذا ما يقدمه لها الأداء المالي	2,106	2	1,053	1,331	,281
بين المجموعات		21,361	27	,791		
إجمالي		23,467	29			
داخل المجموعات	الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج مؤشرات أدائها المالي لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية	,856	2	,428	,442	,647
بين المجموعات		26,111	27	,967		
إجمالي		26,967	29			
داخل المجموعات	الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج الأداء المالي في مرحلة الرقابة الإستراتيجية لتتدارك انحرافاتها وتعمل على معالجتها	2,506	2	1,253	1,079	,354
بين المجموعات		31,361	27	1,162		
إجمالي		33,867	29			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

بمقارنة قيم sig المتوصل إليها في اختبار أسئلة الفرضية الثالثة و التي تضمنت كل أسئلة المحور الثالث مع مستوى الدلالة 5%، فإننا نلاحظ أن sig للمحور الثالث أكبر من 0,05، وعليه فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أن " تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية" ورفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

بعد إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف إلى مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية وقدرتها في تحسين أدائها المالي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وبعد عرض التحليل والنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد دراسة وتحليل الاستبيان، اتضح لنا أن معظم المؤسسات محل الدراسة تقوم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية في مختلف أنشطتها عن طريق مختلف عملياتها، وأنها تعتمد في دراسة وتقييم أدائها على مجموعة من مؤشرات الأداء المالي، بالإضافة إلى أنه الإدارة الإستراتيجية تؤثر على أدائها المالي حيث أن اجتماع سياسات الإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء المالي يقود المؤسسة إلى تحقيق أهدافها وزيادة قوتها في بيئتها التنافسية.

خاتمة

استنادا على دراساتنا هذه حاولنا معرفة العلاقة بين الأداء المالي والإدارة الإستراتيجية، حيث من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفاء وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل. ويتم ذلك بالاعتماد على عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي تتمثل في صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، رقابة وتقييم الإستراتيجية.

أما بالنسبة للأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية يعد من أهم الأدوات التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق أهدافها، وتحليل مركزها المالي وربحية أموالها وكذا الكشف عن مواطن القوة ونقاط الضعف داخلها، عن طريق مجموعة من النسب والمؤشرات التي تساعد المدير المالي على تقييم الأداء، والتي من خلاله يتم اتخاذ القرارات التي تكتسي أهمية بالغة في تحديد مصير المؤسسات، وعليه فقد بات من الضروري أن تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها. وعلى ضوء ما ورد حاولنا الإجابة عن إشكالية:

- هل تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى تحسين أداءها المالي؟

ولتجسيدها تم اختيار مجموعة من المؤسسات للقيام والدراسة الميدانية من أجل معرفة مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي والعلاقة بينهما في الواقع العملي.

اختبار فرضيات البحث: تظهر نتائج اختبار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الأولى: تتمثل الفرضية الأولى في إمكانية تطبيق المؤسسات للإدارة الإستراتيجية بمختلف عملياتها في معظم أنشطتها.

قبول الفرضية الأولى: من خلال نتائج اختبار ANOVA ثبتت صحة هذه الفرضية حيث معظم المؤسسات محل الدراسة تطبق الإدارة الإستراتيجية عن طريق مختلف العمليات في معظم أنشطتهم.

الفرضية الثانية: تتمثل الفرضية الثانية في أن مؤشرات الأداء المالي كافية لمساعدة المؤسسات في تحديد مركزها المالي وتقييم أدائها الكلي

قبول الفرضية الثانية: من خلال نتائج اختبار ANOVA ثبتت صحة هذه الفرضية حيث أن مؤشرات الأداء المالي ساعدت المؤسسات محل الدراسة في تقييم مركزهم المالي وتقييم الأداء الكلي.

الفرضية الثالثة: تتمثل الفرضية الثالثة في أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

قبول الفرضية الثالثة: من خلال نتائج اختبار ANOVA ثبتت صحة هذه الفرضية حيث أن التطبيق الجيد للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.

النتائج: تمثلت أهم النتائج التي توصل إليها البحث فيما يلي:

- تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الاقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد لها لرسالة و أهداف المؤسسة وقدرها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها ومراقبتها وتقييمها.

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية يساعدها في اغتنام الفرص ومواجهة المخاطر المحتملة.

- تلعب عمليات الإدارة الإستراتيجية دورا رئيسيا في المؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر الواجهة الرئيسية لها.

- الأداء المالي يسمح للمؤسسة بمعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها بأقل تكلفة.

- مؤشرات الأداء المالي تسمح للمؤسسة بقياس مدى قدرة تحقيق الأهداف.

- نسب الأداء المالي تمكن من تقييم وتحديد المركز المالي للمؤسسات.

- تؤثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي لها، حيث أن السياسات الكفاء للإدارة الإستراتيجية تساعد بشكل إعجابي في تقييم وتحسين أدائها بحيث تكون النتائج جيدة.

- معظم المؤسسات محل الدراسة كانت الإدارة العليا فيها ومختلف مصالحتها ذات خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين معرفة مدراء المؤسسات محل الدراسة الميدانية بمفاهيم الإدارة الإستراتيجية وفوائدها ومزايا تطبيقها داخل المؤسسة.
- تولي المؤسسات محل الدراسة اهتماما كبيرا لمرحلة الرقابة الإستراتيجية حيث تساعدها في تحديد الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها.
- مؤشرا السيولة والربحية من أكثر المؤشرات التي تعطيها المؤسسات محل الدراسة اهتماما وتقوم ببناء أهدافها على نتائجهما.
- تطبيق الإدارة الإستراتيجية له اثر إيجابا على تحسين الأداء المالي للمؤسسات محل الدراسة وذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه الأخيرة.
- هناك علاقة طردية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي في المؤسسات محل الدراسة حيث كلما كانت الإدارة الإستراتيجية ذات كفاءة عالية كانت نتائج الأداء المالي جيدة.

التوصيات:

- من الضروري للمؤسسات أن تتبنى تطبيق وممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية في جميع العمليات في الأنشطة وبطريقة علمية منظمة، وان تستعين بذوي الخبرة الاختصاص في هذا الشأن
- لمواجهة مختلف المشاكل والصعوبات مع التغيرات الداخلية والخارجية على جميع المؤسسات بحجمها وشكلها ونوعها أن لا تستهان بدراسة البيئة الداخلية والخارجية لها.
- بما أن للربحية دور كبير في المؤسسات الاقتصادية بحيث تعتبر الهدف الرئيسي لها، فعلى هذه الأخيرة الاهتمام بها وانتهاج سياسات تسمح لها بتعظيم أرباحها.
- على المؤسسات التعامل بالمؤشرات لتقييم أدائها المالي، وذلك لمعرفة المركز المالي للمؤسسات ومعرفة أهم نقاط القوة والضعف.
- ضرورة اعتماد مؤشرات الأداء المالي بصورة مستمرة من قبل المؤسسات كأساس سليم لتقييم الأداء والموازنة بين الأهداف الإستراتيجية.

- على المؤسسات محل الدراسة استغلال نتائج مؤشرات أدائها المالي في تحديد الانحرافات الموجودة وتصحيحها.
- لن تنجح سياسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات إلا بدراسة الأداء المالي وقياسه عن طريق مؤشرات. لذا فعلى المؤسسات أخذه بعين الاعتبار
- على المؤسسات محل الدراسة الربط بين مزايا الإدارة الإستراتيجية وتقييم الأداء المالي من أجل نتائج أكثر دقة.

آفاق البحث:

في الأخير يمكن القول أن هذا البحث ما زال مفتوحا بكل الجوانب المختلفة للموضوع، إذ يبقى هذه البحث مجرد محاولة قد تكون منطلقا لبحوث أخرى في هذه الموضوع، وبذلك تلخص الدراسة ببعض النقاط نأمل بأن تكون عناوين لبحوث أخرى في المستقبل على النحو التالي:

- الإدارة الإستراتيجية وأثرها على مؤشر السيولة في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة).
- أثر تطبيق الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي في البنوك التجارية (دراسة ميدانية).

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- الكتب:

- 1- أحمد بن مويزة، إعداد الإستراتيجية التسويقية وعملياتها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- 2- بلال السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2010
- 3- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003
- 4- نائر شاكر محمود الهيني و سامي ذياب الغريزي، التخطيط الإستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، دار الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014
- 5- جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة: مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013
- 6- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية مزيدة ومنقحة، 2011
- 7- زغيب مليكة وبوشنقىر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2010
- 8- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 9- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010
- 10- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم - المبادئ - التجارب، دار الجامعية
- 11- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007
- 12- عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، دار البداية ناشون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2015

- 13- عبد الحميد أحمد حسين، الإدارة الإستراتيجية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015
- 14- عبد الستار الصباح، سعود العامري، الإدارة المالية: أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007
- 15- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- 16- عبد الغفار الحنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002
- 17- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، مصر، 2006
- 18- عدنان تابه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2011
- 19- عدنان تابه النعيمي، أرشد فؤاء التميمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2008
- 20- عدنان عباس حميدان، تقنيات المعاينة الإحصائية في الدراسات السوقية والتسويقية، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015
- 21- علاء فرحات طالب، إيمان شبيحات المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011
- 22- غازي فلاح المومني، إدارة المحافظ الاستثمارية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013
- 23- فريد كورتل، آمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015
- 24- كامل دريد آل شبيب، الاستثمار والتحليل المالي الاستثماري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2009
- 25- كامل دريد آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثانية، 2009
- 26- محمد أحمد الكايد، الإدارة المالية الدولية والعالمية، التحليل المالي والاقتصادي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010

- 27- محمد أيمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مكتبة للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الثالثة، 1427
- 28- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2001، الطبعة الثالثة، السنة 2008
- 29- محمد سامي راضي، تحليل تقارير المالية: محاسبي - مالي - ائتماني، دار التعليم الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2015
- 30- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية: الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية والدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008
- 31- محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2009
- 32- محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011
- 33- محمد منير محمد، الإدارة الإستراتيجية أسرار نجاح الشركة والمؤسسات، جامعة الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014
- 34- محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014
- 35- محمود محمد الخطيب، الأداء المالي وأثره على أسهم عوائد الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010
- 36- مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري، التخطيط الإستراتيجي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2015
- 37- منير إبراهيم هندی، الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل، توزيع منشأة المعارف، مصر، 1998
- 38- منير شاكر محمد وأخرون، التحليل المالي: مدخل صناعة القرار، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2008
- 39- مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2005

- 40- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة إستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010
- 41- وليد حاجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009
- 42- وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الانفصال في العمليات المحاسبية، عمان، الطبعة الأولى، 2015
- أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية:
- 43- جلييلة بن خروف ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علو التسيير، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008
- 44- عبد الغني دادن، دكتوراه في العلوم الاقتصادية، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكات المالية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006
- 45- محمد حنفي محمد نور تبدي، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء، جامعة الخرطوم، السودان، فبراير 2010
- المجالات:
- 46- عبد الغني دادن، قراءة الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 04، 2006
- مؤتمرات وملتقيات:
- 47- عبد الغني دادن، كمامسي محمد الأمين، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2005
- 48- مداي بن بلغيث، عبد القادر دشاش، انعكاسات تطبيق النظام المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة، ملتقى دولي حول النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية المحاسبية، جامعة ورقلة، 13 - 14 ديسمبر 2011
- الأنترنت:

49- <https://ar.wikipedia.org/wiki/>, 2018 -04-27 , 23:06

ملاحق

الملحق 01: قائمة الأساتذة المحكمين :

رقم	أستاذ (ة)	مكان العمل
01	عزيرو راشدة	جامعة ابن خلدون تيارت
02	بولعباس مختار	جامعة ابن خلدون تيارت
03	بولنوار عمار	جامعة ابن خلدون تيارت
04	بن قطيب علي	جامعة ابن خلدون تيارت

ملحق رقم 02: الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون- تيارت

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير- تخصص: إدارة مالية

أخي المستجيب:

أختي المستجيبة:

تحية احترام و تقدير،،،،

استبيان حول موضوع:

تطبيق الإدارة الإستراتيجية و علاقتها بالأداء المالي في المؤسسات

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته...., يسعدنا أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي تهدف دراسته إلى معرفة تطبيق الإدارة الإستراتيجية و علاقتها بالأداء المالي في المؤسسات, و لأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة, يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علما أنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة و لأغراض البحث العلمي فقط, و ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة المالية من جامعة ابن خلدون تيارت. شاكرين على تعاونكم و جزاكم الله خيرا.

ضع إشارة (X) في المكان المناسب

بيانات شخصية

أنثى

الجنس: ذكر

نوع الوظيفة:

محاسبة

مالية

إدارية

الخبرة المهنية:

أكثر من 10 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

المحور الأول: مدى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة تطبيق و ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة
					1- امتلاك المؤسسة معلومات جيدة لمفاهيم و أساليب تطبيق الإدارة الإستراتيجية
					2- الإدارة الإستراتيجية تساعد بنسبة كبيرة على تحديد مصير المؤسسة و أهدافها
					3- الإدارة الإستراتيجية تساعد في زيادة القدرة على الابتكار والإبداع
					4- المؤسسة تطبق عمليات الإدارة الإستراتيجية في كل أنشطتها
					5- تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في مؤسستها
					6- تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الخارجية لاغتنام الفرص ومواجهة المخاطر المحيطة بمؤسستها
					7- تقوم الإدارة العليا و أقسام المؤسسة بوضع خططها السنوية بناء على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة
					8- تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها بناء على موازنات السنة المالية الحالية و القادمة حيث تكون الأهداف المالية محددة بدقة
					9- تقوم المؤسسة بتنفيذ إستراتيجيتها بناء على أهدافها المسطرة ومواردها المتاحة
					10- تمارس المؤسسة الرقابة الإستراتيجية لتحديد انحرافات المؤسسة قبل وقوعها و معالجتها بدقة

المحور الثاني : مؤشرات الأداء المالي كافية لتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	درجة تطبيق الأداء المالي في المؤسسة عن طريق مؤشرات المالية
					1- نظام المعلومات في المؤسسة يعطي القدر الكافي من المعلومات حول الأداء المالي
					2- الأداء المالي أداة كافية يمكن الاعتماد عليها داخل المؤسسة لتحليل جميع أنشطتها
					3- المؤشرات المالية للأداء المالي تساهم في تقييم أداء المؤسسة وتحديد مركزها المالي
					4- يساعد مؤشر الربحية في معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال الأنشطة التي تقوم بها
					5- مؤشر الربحية يعد المؤشر الرئيسي للحكم على الأداء الكلي للمؤسسة
					6- تحليل مؤشر السيولة يساعد المؤسسة على تجنب العسر المالي مبكرا
					7- المؤسسة تعطي اهتماما لمؤشر مخاطر الاستثمار من أجل تحديد المخاطر التي تؤثر فيها و على أداءها
					8- تساعد دراسة مؤشر المردودية في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة و تقييم الأنشطة الأكثر ربحية
					9- المؤسسة تعتمد على نتائج الأداء المالي للاستفادة منها في التخطيط الأمثل لإستراتيجيتها

المحور الثالث: تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية
					1- يشترك تطبيق الإدارة الإستراتيجية و الأداء المالي في إبصال المؤسسة إلى نظام شامل و متكامل
					2- تتشارك الإدارة الإستراتيجية و الأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية
					3- امتلاك المؤسسة لصياغة إستراتيجية مثلى يؤثر إيجابيا على نتائج أدائها المالي
					4- توفر الإدارة الإستراتيجية للأداء المالي دراسة بيئية مثالية من أجل نتائج أكثر دقة
					5- الإدارة الإستراتيجية تحسن من أداء المؤسسة على المدى الطويل بكفاءة و فعالية
					6- الإدارة الإستراتيجية تقوم بتوجيه و تقييم أنشطتها في المؤسسة بمساعدة أداءها المالي
					7- تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة يسعى إلى الاستخدام الأمثل لمواردها و هذا ما يقدمه لها الأداء المالي
					8- الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج مؤشرات أداءها المالي لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية
					9- الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج الأداء المالي في مرحلة الرقابة الإستراتيجية لتتدارك انحرافاتهما و تعمل على معالجتها

ملحق رقم 03: التحليل الإحصائي الخاص بالبيانات الشخصية

Statistiques

الجنس

N	Valide	30
	Manquante	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	20	66,7	66,7	66,7
Valides إناث	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

الوظيفة نوع

N	Valide	30
	Manquante	0

الوظيفة نوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إدارية	9	30,0	30,0	30,0
Valides مالية	9	30,0	30,0	60,0
محابية	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الوظيفة نوع * الجنس	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Statistiques

المهنية الخبرة

N	Valide	30
	Manquante	0

المهنية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	7	23,3	23,3	23,3
سنوات 10 إلى 5 من	13	43,3	43,3	66,7
سنوات 10 من أكثر	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق (04): التحليل الإحصائي الخاص بالمحاور.

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance
امتلاك المؤسسة معلومات جيدة لمفاهيم و اساليب تطبيق الإدارة الاستراتيجية	30	2,33	1,184	1,402
الإدارة الإستراتيجية تساعد بنسبة كبيرة في تحديد مصير المؤسسة و أهدافها	30	1,90	,923	,852
الإدارة الإستراتيجية تساعد في زيادة القدرة على الإبتكار و الإبداع	30	2,10	1,029	1,059
المؤسسة تطبق عمليات الإدارة الإستراتيجية في كل أنشطتها	30	2,40	1,070	1,145
تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف في مؤسستها	30	2,23	,898	,806
تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الخارجية لإغتنام الفرص و مواجهة المخاطر المحيطة بمؤسستها	30	2,17	,950	,902
تقوم الإدارة العليا و أقسام المؤسسة بوضع خططها السنوية بناءا على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة	30	2,10	,923	,852
تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها بناءا على موازنات السنة الحالية و القادمة حيث تكون الأهداف المالية محددة بدقة	30	2,03	,718	,516
تقوم المؤسسة بتنفيذ الإستراتيجيتها بناءا على أهدافها المسطرة و مواردها المتاحة	30	2,07	,907	,823
تمارس المؤسسة الرقابة الإستراتيجية لتحديد إنحرافات المؤسسة قبل وقوعها و معالجتها بدقة	30	2,13	1,008	1,016
N valide (listwise)	30			

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
نظام المعلومات في المؤسسة يعطي القدر الكافي من المعلومات حول الأداء المالي	30	1	4	2,13	,937	,878
الأداء المالي أداة كافية يمكن الاعتماد عليها داخل المؤسسة لتحليل جميع أنشطتها	30	1	4	2,13	,973	,947
المؤشرات المالية للأداء المالي تساهم في تقييم أداء المؤسسة و تحديد مركزها المالي	30	1	4	1,97	,669	,447
يساعد مؤشر الربحية في معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال الأنشطة التي تقوم بها	30	1	4	2,20	,887	,786
مؤشر الربحية يعد المؤشر الرئيسي للحكم على الأداء الكلي للمؤسسة	30	1	5	2,47	1,137	1,292
تحليل مؤشر السيولة يساعد المؤسسة على تجنب العسر المالي ميكرا	30	1	5	2,30	1,055	1,114
المؤسسة تعطي اهتماما لمؤشر مخاطر الاستثمار من أجل تحديد المخاطر التي تؤثر فيها و على أدائها	30	1	5	2,43	1,006	1,013
تساعد دراسة مؤشر المردودية في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد في المؤسسة و تقييم الأنشطة الأكثر ربحية	30	1	5	2,10	,845	,714
المؤسسة تعتمد على نتائج الأداء المالي للاستفادة منها في التخطيط الأمثل لإستراتيجيتها	30	1	5	2,10	,759	,576
N valide (listwise)	30					

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance
يشترك تطبيق الإدارة الإستراتيجية و الأداء المالي في إيصال المؤسسة إلى نظام شامل و متكامل	30	1	5	2,23	1,104	1,220
تتشارك الإدارة الإستراتيجية و الأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية	30	1	5	2,37	1,159	1,344
امتلاك المؤسسة لصياغة إستراتيجية مثلى يؤثر إيجابيا على نتائج أدائها المالي	30	1	4	2,10	,759	,576
توفر الإدارة الإستراتيجية للأداء المالي دراسة بيئية مثالية من أجل نتائج أكثر دقة	30	1	4	2,17	,950	,902
الإدارة الإستراتيجية تحسن من أداء المؤسسة على المدى الطويل بكفاءة و فعالية	30	1	4	2,10	,923	,852
الإدارة الإستراتيجية تقوم بتوجيه و تقييم أنشطتها في المؤسسة بمساعدة أدائها المالي	30	1	5	2,47	1,074	1,154
تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة يسعى إلى الاستخدام الأمثل لمواردها و هذا ما يقدمه لها الأداء المالي	30	1	5	2,13	,900	,809
الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج مؤشرات أدائها المالي لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية	30	1	5	2,37	,964	,930
الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج الأداء المالي في مرحلة الرقابة الإستراتيجية لتتدارك انحرافاتهما و تعمل على معالجتها	30	1	5	2,27	1,081	1,168
N valide (listwise)	30					

Corrélations

	المحور 1	المحور 2	المحور 3
المحور 1	Corrélation de Pearson	1	,742**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
المحور 2	Corrélation de Pearson	,742**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,844**
	N	30	30
المحور 3	Corrélation de Pearson	,796**	,844**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور 1	Inter-groupes	2	,772	1,505	,240
	Intra-groupes	27	,513		
	Total	29			
المحور 2	Inter-groupes	2	1,252	3,255	,054
	Intra-groupes	27	,385		
	Total	29			
المحور 3	Inter-groupes	2	1,565	3,305	,052
	Intra-groupes	27	,473		
	Total	29			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المؤسسة تطبق عمليات الإدارة الإستراتيجية في كل أنشطتها	Inter-groupes	3,394	2	1,697	1,537	,233
	Intra-groupes	29,806	27	1,104		
	Total	33,200	29			
تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف في مؤسستها	Inter-groupes	2,672	2	1,336	1,743	,194
	Intra-groupes	20,694	27	,766		
	Total	23,367	29			
تقوم الإدارة العليا بتحديد بيئتها الخارجية لإغتنام الفرص و مواجهة المخاطر المحيطة بمؤسستها	Inter-groupes	3,250	2	1,625	1,915	,167
	Intra-groupes	22,917	27	,849		
	Total	26,167	29			
تقوم الإدارة العليا و أقسام المؤسسة بوضع خططها السنوية بناءا على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة	Inter-groupes	,672	2	,336	,378	,689
	Intra-groupes	24,028	27	,890		
	Total	24,700	29			
تقوم المؤسسة بصياغة إستراتيجيتها بناءا على موازنات السنة الحالية و القادمة حيث تكون الأهداف المالية محددة بدقة	Inter-groupes	1,411	2	,706	1,405	,263
	Intra-groupes	13,556	27	,502		
	Total	14,967	29			
تقوم المؤسسة بتنفيذ الإستراتيجيتها بناءا على أهدافها المسطرة و مواردها المتاحة	Inter-groupes	4,978	2	2,489	3,558	,043
	Intra-groupes	18,889	27	,700		
	Total	23,867	29			
تمارس المؤسسة الرقابة الإستراتيجية لتحديد إنحرافات المؤسسة قبل وقوعها و معالجتها بدقة	Inter-groupes	4,550	2	2,275	2,465	,104
	Intra-groupes	24,917	27	,923		
	Total	29,467	29			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المؤشرات المالية للأداء المالي	Inter-groupes	2,744	2	1,372	3,624	,040
تساهم في تقييم أداء المؤسسة و	Intra-groupes	10,222	27	,379		
تحديد مركزها المالي	Total	12,967	29			
يساعد مؤشر الربحية في معرفة	Inter-groupes	3,800	2	1,900	2,700	,085
قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من	Intra-groupes	19,000	27	,704		
خلال الأنشطة التي تقوم بها	Total	22,800	29			
مؤشر الربحية يعد المؤشر الرئيسي	Inter-groupes	2,106	2	1,053	,804	,458
للحكم على الأداء الكلي للمؤسسة	Intra-groupes	35,361	27	1,310		
	Total	37,467	29			
تحليل مؤشر السيولة يساعد	Inter-groupes	1,411	2	,706	,617	,547
المؤسسة على تجنب العسر المالي	Intra-groupes	30,889	27	1,144		
مبكرا	Total	32,300	29			
المؤسسة تعطي إهتماما لمؤشر	Inter-groupes	5,561	2	2,781	3,154	,059
مخاطر الإستثمار من أجل تحديد	Intra-groupes	23,806	27	,882		
المخاطر التي تؤثر فيها و على	Total	29,367	29			
أدائها						
تساعد دراسة مؤشر المردودية في	Inter-groupes	3,561	2	1,781	2,805	,078
تحديد الإستخدام الأمثل للموارد في	Intra-groupes	17,139	27	,635		
المؤسسة و تقييم الأنشطة الأكثر	Total	20,700	29			
ربحية						

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
يشترك تطبيق الإدارة الإستراتيجية و الأداء المالي في إيصال المؤسسة إلى نظام شامل و متكامل	Inter-groupes	1,561	2	,781	,623	,544
	Intra-groupes	33,806	27	1,252		
	Total	35,367	29			
تتشارك الإدارة الإستراتيجية و الأداء المالي في عملية إتخاذ القرارات الإستثمارية	Inter-groupes	,856	2	,428	,303	,741
	Intra-groupes	38,111	27	1,412		
	Total	38,967	29			
إملاك المؤسسة لصياغة إستراتيجية مثلى يؤثر إيجابيا على نتائج أداؤها المالي	Inter-groupes	1,589	2	,794	1,419	,259
	Intra-groupes	15,111	27	,560		
	Total	16,700	29			
توفر الإدارة الإستراتيجية للأداء المالي دراسة بيئية مثالية من أجل نتائج أكثر دقة	Inter-groupes	,361	2	,181	,189	,829
	Intra-groupes	25,806	27	,956		
	Total	26,167	29			
الإدارة الإستراتيجية تحسن من أداء المؤسسة على المدى الطويل بكفاءة و فعالية	Inter-groupes	1,339	2	,669	,774	,471
	Intra-groupes	23,361	27	,865		
	Total	24,700	29			
الإدارة الإستراتيجية تقوم بتوجيه و تقييم أنشطتها في المؤسسة بمساعدة أداؤها المالي	Inter-groupes	4,328	2	2,164	2,005	,154
	Intra-groupes	29,139	27	1,079		
	Total	33,467	29			
تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة يسعى إلى الإستخدام الأمثل لمواردها و هذا ما يقدمه لها الأداء المالي	Inter-groupes	2,106	2	1,053	1,331	,281
	Intra-groupes	21,361	27	,791		
	Total	23,467	29			
الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج مؤشرات أداؤها المالي لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية	Inter-groupes	,856	2	,428	,442	,647
	Intra-groupes	26,111	27	,967		
	Total	26,967	29			
الإدارة الإستراتيجية تستفيد من نتائج الأداء المالي في مرحلة الرقابة الإستراتيجية لتتدارك إنحرافاتهما و تعمل على معالجتها	Inter-groupes	2,506	2	1,253	1,079	,354
	Intra-groupes	31,361	27	1,162		
	Total	33,867	29			

Corrélations

	المحور1	المحور2	المحور3
المحور1			
Corrélacion de Pearson	1	,742**	,796**
Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	30	30	30
المحور2			
Corrélacion de Pearson	,742**	1	,844**
Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	30	30	30
المحور3			
Corrélacion de Pearson	,796**	,844**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	30	30	30

** La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور1					
Inter-groupes	1,544	2	,772	1,505	,240
Intra-groupes	13,851	27	,513		
Total	15,395	29			
المحور2					
Inter-groupes	2,503	2	1,252	3,255	,054
Intra-groupes	10,384	27	,385		
Total	12,887	29			
المحور3					
Inter-groupes	3,129	2	1,565	3,305	,052
Intra-groupes	12,782	27	,473		
Total	15,911	29			

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,919	,920	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,960	28

