

## The Role of Strategic Planning in Supporting National Projects with the Aim of Achieving the Financial Sustainability of the State in The Light of Egypt's Vision 2030

<https://www.doi.org/10.56830/IJAMS09202307>

**Amr Osman Ali** 

*DBA Researcher, Arab Academy For Science, Technology and Maritime Transport, Egypt*

[amr\\_osman880@hotmail.com](mailto:amr_osman880@hotmail.com)

**Prof. Farid Moharam**

*Professor of Financial Accounting, Faculty of Commerce, Ain Shams University, Egypt*

**Prof. Mona Kadry**


*Dean Graduate School of Business, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Egypt*

### Abstract:

The study aimed to study the role of strategic planning (strategy planning, strategy implementation, and strategy evaluation) in supporting national projects in light of Egypt's Vision 2030, with a focus on financial sustainability (operational self-sufficiency and financial self-sufficiency) of the state, The study found that the dimension of operational self-sufficiency was present as one of the two dimensions of financial sustainability among employees of holding companies in the petroleum sector to a high degree, while the dimension of financial self-sufficiency, which is the second dimension of financial sustainability, was present among the leaders of the petroleum sector to a moderate degree, which was reflected in the arithmetic mean for each of the two dimensions of sustainability. Finance. It recommended that the Egyptian General Petroleum Corporation be the sole body entrusted with all activities of research, exploration, production, and agreements for crude oil and natural gas, and that these activities should not be distributed, as is the case now, among the General Petroleum Corporation for crude oil activity, the Gas Holding Company for natural gas, and the South Valley Company for crude oil for Upper Egypt. In addition to adopting a department that carries out the same work in the ministry to ensure governance and monitoring.

**Keywords:** Strategic Planning - National Projects - Financial Sustainability - Egypt's Vision 2030

## دور التخطيط الإستراتيجي في دعم المشروعات القومية بهدف تحقيق الإستدامة المالية للدولة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

عمرو عثمان محمد نعمان علي 

باحث دكتوراه مهنية، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، جمهورية مصر العربية

أ.د. فريد محرم الجارحي

أستاذ المحاسبة المالية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية

أ.د. مني قدرى

عميد كلية الدراسات العليا في الإدارة، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، جمهورية مصر العربية

### الملخص:

هدفت الدراسة الي دراسة دور التخطيط الاستراتيجي (تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) في دعم المشروعات القومية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠، مع التركيز علي الاستدامة المالية (الاكتفاء الذاتي التشغيلي، والاكتفاء الذاتي المالي) للدولة، وتوصلت الدراسة الي توافر بعد الاكتفاء الذاتي التشغيلي كأحد بعدي الاستدامة المالية لدى العاملين بالشركات القابضة بقطاع البترول بدرجة مرتفعة، بينما توافر بعد الاكتفاء الذاتي المالي وهو البعد الثاني للاستدامة المالية لدى قيادات قطاع البترول بدرجة متوسطة، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي لكل بعد من بعدي الاستدامة المالية. و أوصت بأن تكون الهيئة المصرية العامة للبترول هي الجهة الوحيدة والمنوط بها جميع أنشطة البحث والإستكشاف والأنتاج والاتفاقيات للزيت الخام والغاز الطبيعي وعدم توزيع هذه الأنشطة كما هو الحال الآن علي الهيئة العامة للبترول لنشاط الزيت الخام والقابضة للغازات للغاز الطبيعي وشركة جنوب الوادي للزيت الخام للصعيد بالإضافة الي اعتماد إدارة تقوم بنفس العمل بالوزارة لضمان الحوكمة و المراقبة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – المشروعات القومية – الاستدامة المالية – رؤية ٢٠٣٠

## المقدمة:

تهدف الدول و مؤسسات الأعمال اليوم إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومنها الاستدامة المالية، والتي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز قوي و متميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل بيئة تتسم بالتغيير المستمر، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن يكون للدول و للمؤسسات رؤية إستراتيجية عميقة، ورسالة وأهداف واضحة، وإستراتيجية رصينة، تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل ببصيرة ثابتة ورؤية صائبة لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية والتنافسية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمعلوماتية والإدارية التي تواجه منظمات الأعمال في ظل عصر العولمة وما يحيط به من فرص وتهديدات، مما يفرض على الدول والمنظمات أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المنظمات (بلحاج، ٢٠٢٣).

وفي ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على الدول توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن الدولة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار يدر فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة العمل المعاصرة. وقد شهد هذا المصطلح تطورا عميقا مع بداية السبعينات إلى أن وصل إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط، وعلى الرغم مما شهده التخطيط الإستراتيجي من إثراء نظري وسرعة انتشار في أغلب الدول خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية، إلا أنه تلقى العديد من الانتقادات حتى من قبل ممارسيه، أما في بداية التسعينات فأتضح أن التخطيط الإستراتيجي تزايدت أهميته بشكل أكبر.

وقد ظهر مفهوم الاستدامة المالية عام ١٩٧٢ وتم استخدام المصطلح لأول مرة عام ١٩٨٧ في تقرير الأمم المتحدة أي في منتصف ثمانينيات القرن الماضي والذي أشار لمصطلح الاستدامة البيئية ثم تطور وتحول مع الوقت وشمل الجانب المالي، وتمثل الاستدامة المالية إحدى ركائز التنمية المستدامة حيث أن استقرار الأفراد يتم عن طريق تحقيق التوازن في كافة الجهات والجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. (Bahatii, 2016)

يمثل برنامج الاستدامة المالية، الذي أطلق سابقاً بالدولة المصرية ممثلة في وزارة المالية بنهاية العام ٢٠١٦م باسم برنامج تحقيق التوازن المالي، و هو آلية للتخطيط المالي متوسط المدى لاستدامة وضع المالية العامة وتحقيق ميزانية متوازنة. وقد ساهم البرنامج منذ إنطلاقه في تأسيس منظومة وأدوات مالية قادرة على التأثير والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والتحويلات على المستوى المالي والاقتصادي لتحقيق إصلاحات هيكلية تواكب متطلبات مرحلة التحول، كما ساهم البرنامج في تعزيز الضبط المالي وتطوير المالية العامة من خلال إنشاء عدة كيانات، وقد حقق البرنامج العديد من الإنجازات فيما يتعلق بالأنظمة الوطنية المتعلقة بالمالية العامة، وساعد كذلك في السيطرة على نسب العجز من الناتج المحلي الإجمالي من ١٥,٨% في عام ٢٠١٥ إلى ٤,٥% في ٢٠١٩م، وقد أدى ذلك إلى تقوية الموقف المالي للدولة المصرية، وتعزيز مركزها المالي للتعامل مع الصدمات الخارجية،

وطبق البرنامج العديد من الإصلاحات الهيكلية في عملية إعداد الموازنة العامة للدولة ورفع جودة تنفيذ الموازنة، حيث انخفض متوسط التباين السنوي للأداء الفعلي لإجمالي النفقات عن تقديراتها في الموازنة من متوسط ١٦% خلال الفترة من (٢٠١٤م – ٢٠١٦م) إلى متوسط ٤% خلال فترة تطبيق البرنامج من ٢٠١٧م إلى ٢٠١٩م.

كما تم تعزيز الإيرادات و أهمها الإيرادات غير النفطية والعمل على تهيئة المالية العامة للوصول لمرحلة مستدامة عبر البناء على ما تم تحقيقه ورفع جودة التخطيط المالي وتطوير توجهات البرنامج للانطلاق إلى مرحلة الاستدامة المالية.

وقد أطلقت رؤية مصر ٢٠٣٠ في فبراير ٢٠١٦ وهي تعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة. وتستند رؤية مصر ٢٠٣٠ على مبادئ "التنمية المستدامة الشاملة" و"التنمية

الإقليمية المتوازنة"، وتعكس رؤية مصر ٢٠٣٠ الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي.

وإيماناً بكون الاستراتيجيات وثنائق حية، قررت مصر في مطلع عام ٢٠١٨ تحديث أجنحتها للتنمية المستدامة بمشاركة كافة أصحاب المصلحة من شركاء التنمية وذلك لمواكبة التغييرات التي طرأت على السياق المحلي والإقليمي والعالمي.

وبناءً على ما سبق يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الإستدامة المالية بقطاع البترول، في محاولة لوضع تصور لتلك العلاقة واستكمالاً لجهود الباحثين السابقين في هذا المجال، والعمل على تقديم مجموعة من التوصيات لقيادة قطاع البترول، وللعاملين في مجال التطبيق للمساعدة على الارتقاء به وتحقيق أهدافه الاستراتيجية والمساهمة في تميزه.

### أولاً: مصطلحات الدراسة: Terms of the study

يتناول الباحث فيما يلي مصطلحات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### ١- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: Strategic planning

التخطيط الاستراتيجي هو عملية إدارية خاصة بوضع وإدارة العلاقة بين أهداف المؤسسة و تطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل. (Abdelaal et al., 2021).

#### ٢- الإستدامة المالية: Financial sustainability

يعني النجاح المالي على المدى القصير والطويل، والذي قد يساهم في تحقيق الاستقرار في عمليات التشغيل (Duong, Huynh, Nguyen, and Le, 2022).

#### ثانياً: الدراسات السابقة: The Previous Studies

يتناول البحث فيما يلي الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة. وذلك على النحو التالي:

1- (الباز، ٢٠٢٠): يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المداخل الحديثة في الفكر الإداري، حيث أنه يعتبر حجر الأساس لشركات الأدوية بصفة خاصة وللشركات ككل بصفة عامة وحيث يبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري العليا ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيه لكي تعمل بكفاءة وفاعلية عالية، وهنا يعتبر التخطيط الاستراتيجي مدخلاً مهماً لتحقيق التنمية البشرية المستدامة. إن صناعة الأدوية تعتبر من أهم الصناعات الحيوية العالمية لأنها تساهم في تحقيق التنمية الاجتماعية وتهتم بعيد الأمن القومي وتعد مصر من أقدم الدول في صناعة الأدوية وتمتلك أكبر مصانع في الشرق الأوسط بنسبة ٣٠% من السوق الإقليمية وتغطي هذه الصناعة ٩٣% من احتياجات السوق المصري مما تساهم في تحقيق قيمة مضافة لمعدلات التنمية الإدارية والاقتصادية والبشرية للمجتمع المصري..

2- (السيد، ٢٠٢٠) استهدفت الدراسة بحث دور وارتباط التخطيط الاستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة. تم تناول في القسم الأول من الدراسة بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالتنمية، والسياق التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة، وكيف تبلور المفهوم الجديد الذي اقترن باسم التنمية المستدامة، وبناء على ذلك تم دراسة أهدافها وآليات ومقومات استمرارية عملية التنمية المستدامة، وصولاً إلى أبعادها المختلفة. أما في القسم الثاني من الدراسة، فقد تم تناول بعض المفاهيم والمصطلحات، تضمنت مصطلح الاستراتيجية، التخطيط، وماهية التخطيط الاستراتيجي القومي، وأسس ومصادر ومبادئ التخطيط الاستراتيجي القومي وصولاً إلى مسؤولية التخطيط الاستراتيجي. ولم تكن الدراسة بالمفاهيم النظرية فحسب، وإنما تناولت بشكل تطبيقي في القسم الثالث من الدراسة الملامح الرئيسة لاستراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر "٢٠٣٠"، والركائز الأساسية التي بُنيت عليها الاستراتيجية، وصولاً إلى رؤية الباحث في إيضاح مدي الارتباط الوثيق ودور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التنمية المستدامة (بالتطبيق على الحالة المصرية). وتناولت الدراسة أهم التوصيات التي من شأنها أن تعزز وتدعم دور التخطيط الاستراتيجي القومي في تحقيق التنمية المستدامة.

3- (ثابت، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية في ظل توافر القدرات التنظيمية كمتغير وسيط في الجامعات حديثة النشأة بقطاع غزة واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وتمثل مجتمع الدراسة

بالعاملين في الإدارة العليا والوسطى والأكاديميين بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة، وقد بلغ إجمالي مجتمع الدراسة المستهدف (١٢٢) موظفاً، وقد قام الباحث باتباع أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (١٢٢) استبانة على المجتمع المستهدف تم استردادهم جميعاً واستخدمت لأغراض التحليل. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في وجود تقييم إيجابي مرتفع حول مستوى توافر عناصر التخطيط الاستراتيجي والقدرات التنظيمية والاستدامة المؤسسية داخل الجامعات الفلسطينية حديثة النشأة، حيث بلغت الأوزان النسبية لتلك المحاور (٧٩,٤%)، (٧٩,٨%)، (٧٨,٢%) على التوالي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر غير مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. وأخيراً فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على القدرات التنظيمية ووجود مثل هذا الأثر للقدرات التنظيمية على الاستدامة المؤسسية بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج سيناريوهات الاستدامة في إطار أعمال التخطيط الاستراتيجي بتلك الجامعات بغرض تنويع الموارد المالية وعدم الاكتفاء بالإيرادات المتحققة من شريحة الطلبة. )

4- (Alshubiri, 2021) تم استخدام ثلاثة مقاربات كمية في هذه الدراسة لشرح مؤشرات الاستدامة المالية في مؤسسات التعليم العالي في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: وكيل النفقات المالية الذي يقاس بنفقات التعليم العالي الحالية؛ وكيل الكفاءة يقاس بمتوسط العمر المتوقع للجامعة ووكيل النمو الداخلي المقاس بإجمالي نسبة الالتحاق بالجامعة لإظهار التأثير على الاستثمار الأجنبي المباشر. كما استخدمت هذه الدراسة ستة متغيرات ضابطة تعتبر جزءاً مهماً من التصميم التجريبي وتشير إلى العوامل المساهمة التي تم استبعادها لتوضيح المتغير المستقل وربط المتغير التابع. تم جمع البيانات الكمية من مؤشرات التنمية العالمية. طبقت هذه الدراسة إصدار STATA باستخدام تقنيات بيانات اللوحة لأكثر من ١٥ عامًا من ٢٠٠١ إلى ٢٠١٥ واستخدمت أيضًا تقديرات التأثير الثابت والتأثير العشوائي لمعالجة مشاكل عدم التجانس. للتخفيف من مشكلة التجانس، تم أيضًا استخدام طريقة اللحظات المعممة

5- (شاهين وبدر، ٢٠٢٢) استهدف البحث تقييم مدى وجود إختلاف بين إدراك الأكاديميين والمصرفيين حول أثر التحول للبنوك الرقمية، والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية المصرفية، بالإضافة إلى قياس أثر التحول للبنوك الرقمية، والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية المصرفية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وباستخدام بعض الاختبارات الإحصائية منها: اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test، وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد. Multiple Regression Analysis. وخلصت الدراسة الميدانية إلى وجود إختلافات بين إدراك الأكاديميين والمصرفيين حول أثر التحول للبنوك الرقمية، والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية المصرفية، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي للتحول للبنوك الرقمية، والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية المصرفية، مع وجود علاقة طردية قوية بينهم.

6- (بربر وعبد الله، ٢٠٢٠). تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة المالية بمؤسسات التمويل الأصغر العاملة بولاية الخرطوم، إتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، واستخدمت برنامج SPSS لمعالجة وتحليل بياناتها على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، واستخدمت برنامج SPSS لمعالجة وتحليل بياناتها. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر إيجاباً وبقوة على جميع أبعاد الاستدامة المالية، كذلك أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي وقوي على جميع أبعاد الانتشار، وأن الانتشار يؤثر بشكل قوي على الاكتفاء الذاتي المالي، وبدرجة أقل على الاكتفاء الذاتي التشغيلي، ويتوسط الانتشار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والاستدامة المالية. وأوصت الدراسة إدارات مؤسسات التمويل الأصغر بالاهتمام بإشراك جميع العاملين بها في مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وبزيادة الاهتمام بتطوير أبعاد الانتشار خاصة عمق الانتشار باعتباره الحلقة الأضعف



7- (Lobana et al., 2023) أصبح دمج تقنيات الصناعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة مهماً بشكل متزايد لاستدامتها المالية ويمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي للشركات الصغيرة والمتوسطة في تقييم مدى استعدادها للصناعة وتحديد المجالات التي يمكن أن تتبنى فيها تقنيات جديدة لتحسين الأداء والقدرة التنافسية. ومع ذلك ، فإن نقاط الضعف الرئيسية التي تقيد نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأداء المالي هي ضعف التخطيط المالي والمعرفة. وبالتالي، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاستدامة المالية والأداء المالي للشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. وتم جمع البيانات المستخدمة في النموذج من استبيان حول الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. كان المجيبون هم مديرو المؤسسة التي طلب منها قياس كل عامل من عوامل الاستدامة المالية باستخدام مقياس ليكرت المكون من 7 نقاط والذي يرون أنه يؤثر على أداء المؤسسة. تم استخدام إجمالي 1٤٦ إجابة صالحة لهذا التحليل. غطت الدراسة ماليزيا ، التي تتألف من ثلاث ولايات ، وهي كوالالمبور وسيلانجور وجوهور. تم استخدام SMART-PLS كأداة إحصائية لتحليل البيانات. ركزت هذه الدراسة على أبعاد الاستدامة المالية. أشارت النتائج إلى إيجابية بين أبعاد الاستدامة المالية ، وهي التخطيط المالي والاستراتيجي ، وتنوع الدخل ومحو الأمية المالية ، وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. ستسمح نتائج هذه الدراسة لتقييم وإدارة تمويل المؤسسة بالحفاظ على استقرار FS من خلال مراقبة أنواع مختلفة من المعاملات التجارية التي يتم إجراؤها ، وإذا لزم الأمر، تحسينها من خلال مراقبة تقييم المعاملات التجارية لكيان اقتصادي.

8- (Elwakeel, 2025) هدفت الدراسة إلى دراسة ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأثرها في تفعيل الحوكمة المالية في المؤسسات العامة ، دراسة تطبيقية على المصرية للاتصالات، ومحاولة الإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية لمشكلة البحث، وقائمة على حول المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات السابقة في هذا المجال من خلال أربع فرضيات تم البحث فيها ، واتضح من نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين ممارسات إدارة التخطيط الاستراتيجي من حيث تحليل البيئة الداخلية و الحوكمة المالية من حيث ترشيد النفقات، بالإضافة إلى وجود علاقة بين ممارسات تحليل البيئة الخارجية والسلامة المالية، وممارسات وضع الرؤية الاستراتيجية واستدامة الموارد المالية، وممارسات تحديد الأهداف الاستراتيجية. الشفافية المالية وصحة الفرضيات الأربعة. ومن أهم توصيات الدراسة وضع إستراتيجية واضحة للهيئة تركز على ممارسات التخطيط الإستراتيجي الأربعة ، بالإضافة إلى تعزيز ممارسات ومعايير الحوكمة المالية بجميع أبعادها ومتابعة تنفيذها وفق إستراتيجية الهيئة.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

بعد دراسة و تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الإستراتيجي والاستدامة المالية والتنمية المستدامة، اتضح أن هناك اهتماما متزايدا في موضوع التخطيط الإستراتيجي والاستدامة المالية والتنمية المستدامة.

#### وجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- يعتبر البحث هو الدراسة الأولى التي سنتناول دراسة دور التخطيط الإستراتيجي في دعم المشروعات القومية بهدف تحقيق الاستدامة المالية للدولة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ .

- من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة المحلية والعربية فإنه لم يصادف أي دراسة تتناول دور التخطيط الإستراتيجي في دعم المشروعات القومية بهدف تحقيق الاستدامة المالية للدولة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ .

ويتضح مما سبق أن هناك فجوة بحثية يحاول الباحث سدها من خلال الدراسة الحالية.

#### ثالثاً: مشكلة الدراسة: The Study Problem

في ضوء الفجوة البحثية التي تبينت من خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة، والمتمثلة في ندرة الدراسات السابقة -على حد علم الباحث- التي تناولت دور التخطيط الإستراتيجي في دعم المشروعات القومية بهدف تحقيق الاستدامة المالية للدولة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، وهو ما يُعد فجوة بحثية يحاول الباحث تعويضها في هذه الدراسة. فقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على بعض العاملين بقطاع البترول، وذلك بهدف التعرف على تقييم العاملين لمدى توافر وأهمية كل من التخطيط الإستراتيجي والاستدامة المالية. وإعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية مع عدد من العاملين بالإدارة العليا بذلك القطاع،

لاستطلاع آرائهم حول متغيري الدراسة، وقد كشفت هذه الدراسة عن العديد من المؤشرات التي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1)

جدول ١ نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيري الدراسة على أساس الوسط الحسابي

أقل من الوسط الحسابي		أعلى من الوسط الحسابي		الأبعاد	العبارات
النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات		
<b>التخطيط الاستراتيجي</b>					
٥٠%	١٥	٥٠%	١٥	تخطيط الاستراتيجية	توجد رسالة وروية وقيم تنظيمية واضحة للمؤسسة.
٤٦,٧%	١٤	٥٣,٣%	١٦	تنفيذ الاستراتيجية	إن تنفيذ خطوات عملية الإدارة الاستراتيجية شاق جداً ويتطلب جهداً كبيراً من قبل العاملين.
٦٣,٣%	١٩	٣٦,٧%	١١	تقييم الاستراتيجية	إن عملية الإدارة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من التركيز على أعمالها الأساسية لتجنب الفاقد والخسارة.
<b>الاستدامة المالية</b>					
٤٠%	١٢	٦٠%	١٨	الاكتفاء الذاتي التشغيلي	تعتمد المؤسسة في عملياتها التشغيلية على العاملين بها.
٥٦,٧%	١٧	٤٣,٣%	١٣	الاكتفاء الذاتي المالي	لا تعتمد المؤسسة بشكل رئيس على الشركاء، بل تعتمد على العاملين بها.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

1- فيما يخص التخطيط الاستراتيجي:

أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى وجود اعتدال في آراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول بعدي تخطيط الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية، في حين هناك انخفاض في الآراء حول بعد تقييم الاستراتيجية.

2- فيما يخص الاستدامة المالية:

أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية أيضاً إلى وجود اعتدال في آراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول بعدي الاستدامة المالية بالقطاع، حيث أوضح نحو ٦٠% من العينة توافر الاكتفاء الذاتي التشغيلي، ونحو ٤٣,٣% من العينة فقط أشارت لتوافر الاكتفاء الذاتي المالي. وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

1- إلى أي مدى تتوافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) لدى قطاع البترول؟

2- إلى أي مدى يتوافر بعدي الاستدامة المالية (الاكتفاء الذاتي التشغيلي، والاكتفاء الذاتي المالي) لدى قطاع البترول؟

3- هل يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة المالية بقطاع البترول؟

رابعاً: أهداف الدراسة: **The Study Objectives**

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والتساؤلات المنبثقة منها، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- سد جزء من الفجوة البحثية والتي أشار إليها الباحث مسبقاً.
- 2- تحديد مدى تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي بقطاع البترول.
- 3- تحديد مدى تطبيق بعدي الاستدامة المالية بقطاع البترول.
- 4- التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعدي الاستدامة المالية من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا بقطاع البترول.
- 5- التوصل إلى بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لتساعد المسؤولين بقطاع البترول على الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والتي تساعد في تحقيق مستويات عالية من الاستدامة المالية.

### خامساً: فروض الدراسة: The Study Hypotheses

تحقيقاً لأهداف الدراسة، تختبر الدراسة الفروض التالية:

- 1- إن التخطيط الاستراتيجي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بُعد الاكتفاء الذاتي التشغيلي كأحد بُعدي الاستدامة المالية. وذلك على النحو التالي:
- 1/1 إن بعد تخطيط الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد الاكتفاء الذاتي التشغيلي كأحد بعدي الاستدامة المالية.
- 2/1 إن بعد تنفيذ الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد الاكتفاء الذاتي التشغيلي كأحد بعدي الاستدامة المالية.
- 3/1 إن بعد تقييم الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد الاكتفاء الذاتي التشغيلي كأحد بعدي الاستدامة المالية.
- 2- إن التخطيط الاستراتيجي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد الاكتفاء الذاتي المالي كأحد بعدي الاستدامة المالية. وذلك على النحو التالي:
- 1/2 إن بعد تخطيط الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد الاكتفاء الذاتي المالي كأحد بعدي الاستدامة المالية.
- 2/2 إن بعد تنفيذ الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد الاكتفاء الذاتي المالي كأحد بعدي الاستدامة المالية.
- 3/2 إن بعد تقييم الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد الاكتفاء الذاتي المالي كأحد بعدي الاستدامة المالية.

### سادساً: هيكل الدراسة: The Study Structure

تحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى الفصول التالية:

- **المحور الأول:** وهو الإطار العام للدراسة ويحتوي على المقدمة، مصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة، التعليق على الدراسات السابقة، الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، فروض الدراسة، نموذج الدراسة، هيكل الدراسة، وأخيراً الاستخلاص.
- **المحور الثاني:** الإطار النظري لمتغيري الدراسة : وذلك على النحو التالي:
  - **التخطيط الاستراتيجي:** المفهوم، والأهمية، والأبعاد، والخطوات، وجهود قطاع البترول في مجال التخطيط الاستراتيجي.
  - **الاستدامة المالية:** المفهوم، والأهمية، والأبعاد، والعوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة المالية، وشروط تحقيقها، وجهود قطاع البترول في مجال الاستدامة المالية.
  - **العلاقة بين متغيري الدراسة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠.**
- **المحور الثالث:** منهجية الدراسة.
- **المحور الرابع:** الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة.
- **المحور الخامس:** مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والحدود
- **المراجع**

### المحور الأول: الإطار النظري للمتغيرات البحثية

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يتناول الباحث فيما يلي الخلفية النظرية للتخطيط الاستراتيجي. وذلك على النحو التالي:

#### 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

**التخطيط الاستراتيجي** هو عملية تحديد المنظمة لاستراتيجيتها أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لمتابعة هذه الاستراتيجية. ويمكن أن يتسع المفهوم أيضاً إلى آليات التحكم لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية. وأصبح التخطيط الاستراتيجي بارزاً في الشركات خلال الستينيات من القرن العشرين وما يزال جانباً مهماً في الإدارة الاستراتيجية. يُنقذ من قبل المخططين الاستراتيجيين أو الاختصاصيين الاستراتيجيين، الذين يشملون العديد من الأطراف ومصادر البحوث في تحليلهم للمنظمة وعلاقتها بالبيئة التي تتنافس فيها (Quinn, 1996)



التخطيط الاستراتيجي هو عملية، لذا فإن له مدخلات، وأنشطة ومخرجات ونتائج. هذه العملية، مثلها مثل جميع العمليات، لها قيود. يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية وعادة ما تكون تكرارية، مع حلقات تغذية راجعة طوال العملية. قد تكون بعض عناصر العملية مستمرة وقد تُنفذ عناصر أخرى كمشاريع منفصلة لها بداية ونهاية محددة خلال فترة ما. يوفر التخطيط الاستراتيجي مدخلات للتفكير الاستراتيجي الذي يوجّه بدوره تشكيل الاستراتيجية الفعلية. تشمل جهود التخطيط الاستراتيجي النموذجي تقييم مهمة المنظمة والقضايا الاستراتيجية لتعزيز الممارسات الحالية وتحديد الحاجة إلى برمجة جديدة (Ingram, 2015) والنتيجة النهائية هي إستراتيجية المنظمة، بما في ذلك تشخيص البيئة والوضع التنافسي وسياسة توجيهية بشأن ما تنوي المنظمة إنجازه والمبادرات أو خطط العمل الرئيسية لتحقيق السياسة التوجيهية (Rumelt, 2011).

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف، وتحديد الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الإجراءات. تتضمن الإدارة الاستراتيجية مراقبة التقدم بشكل منتظم، وإجراء تصحيحات في منتصف المسار، وتقييم النتائج لضمان أن المنظمة على المسار الصحيح لتحقيق أهدافها.

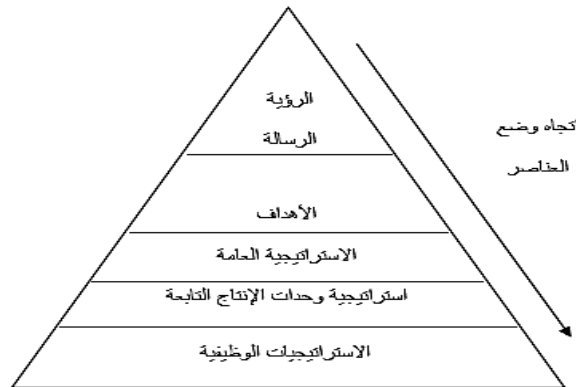
إن التخطيط الاستراتيجي والإدارة ضروريان للدول وللمؤسسات لتحقيق النجاح على المدى الطويل. أنها توفر توجيهًا واضحًا للدول وللمؤسسات، وتساعد على مواءمة الموارد والجهود، وتضمن استمرار تركيز المؤسسة على أهدافها. من خلال مراقبة التقدم بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة، يمكن للمنظمات التكيف مع الظروف المتغيرة وتظل قادرة على المنافسة في أسواقها الخاصة.

باختصار، يوفر التخطيط والإدارة الإستراتيجية إطار عمل للمنظمات لتحقيق أهدافها والنجاح على المدى الطويل. إنها ضرورية للمؤسسات من جميع الأحجام والصناعات ويجب أن تكون أولوية قصوى لأي منظمة تتطلع إلى تحقيق النجاح.

## ٢- مجال ومهام التخطيط الاستراتيجي:

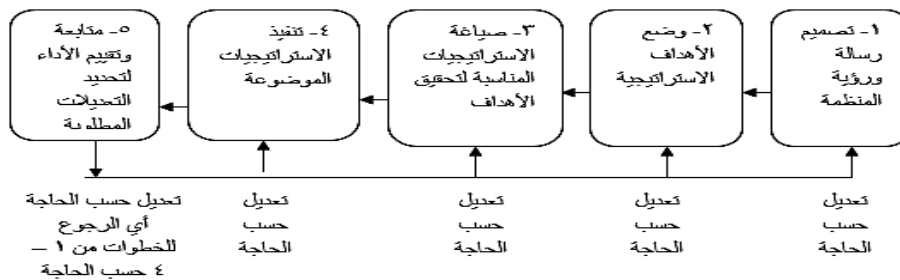
يذكر عواد (٢٠٢٢) أن هذا المجال يشمل ما يلي:

- أ- تحليل العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة العامة لدراسة الفرص والمخاطر وأوجه القوة والضعف.
- ب- تحديد رؤية المؤسسة العامة ورسالتها وقيمها وأهدافها واستراتيجياتها. وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل ١ خطوات التخطيط الاستراتيجي

كما يوضح الشكل التالي المهام الخمس للتخطيط الاستراتيجي:



شكل ٢ المهام الخمس للتخطيط الاستراتيجي

### ٣- الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي:

- تتمثل الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:
- استغراق عملية التخطيط الاستراتيجي لكثير من الوقت والمال.
  - تميل الإدارة إلى أن تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات فقط.
  - انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الاستراتيجية.
  - قلة عدد المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات.
  - الاعتقاد أو الافتراض أن التخطيط الاستراتيجي هو مسئولية إدارة متخصصة وليس مسئولية الإدارة على كافة المستويات.
  - توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل لا يرتبط بالأهداف الاستراتيجية.
  - عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة.
- ٤- مفهوم التحليل البيئي وأدواته:

نتناول فيما يلي مفهوم البيئة المحيطة بالمنظمة العامة وأقسامها، وأدوات التحليل البيئي. وذلك على النحو التالي: يقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة العامة إجمالي القوى والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها، ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمنظمة العامة إلى قسمين هما: البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية. وفيما يلي شرح لهذين القسمين:

#### أ- البيئة الخارجية: External Environment

- وتنقسم بدورها إلى قسمين هما:
- البيئة الخارجية العامة: ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات العامة وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة. وتشمل تلك البيئة العوامل السياسية والقانونية، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الثقافية والاجتماعية، والعوامل التكنولوجية.
  - البيئة الخارجية الخاصة أو الحدودية: ويقصد بها العوامل التي تقع على حدود المنظمة العامة وتؤثر فيها بشكل خاص، ويمكن السيطرة عليها نسبياً وتشمل المنافسين والمستهلكين والموردين. وينتج عن تحليل البيئة الخارجية رصد إما فرص (ظروف مواتية أو ملاءمة يجب استغلالها) أو تهديدات (ظروف غير مواتية أو غير ملاءمة يجب تجنبها).

#### ب- البيئة الداخلية: Internal Environment

يقصد بها إمكانات المنظمة البشرية والمادية والمالية، وقيم أفراد الإدارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة. ولكنها تقع في نطاق تحكم الإدارة. وينتج عن تحليل البيئة الداخلية رصد كل من أوجه أو نقاط القوة والضعف في كافة الأنظمة الداخلية للمنظمة كأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية. وتتعدد أدوات التحليل البيئي، ومنها ما يلي (عواد، ٢٠٢٢)، (Armstrong, 2023):

#### أ- تحليل SWOT (Benzaghta, 2021):

يطلق على هذا المزج مصطلح مصفوفة SWOT أو التحليل الرباعي حيث أنه مصطلح مشتق من الكلمات الأربعة التالية:

أوجه القوة Strengths	أوجه الضعف Weakness
الفرص Opportunities	التهديدات Threats

#### ب- تحليل PEST (Ho, 2014):

إن تحليل PEST هو أداة سهلة، ولكنها هامة تساعدك على فهم ورسم صورة جيدة لبعض الجوانب البيئية. إن كلمة PEST (والتي تعني شخص أو شيء كرهه أو وباء أو شر لا بد منه) هي اختصار لأربع كلمات أو أربعة جوانب بيئية هامة وهي:

- البيئة السياسية Political Environment .
- البيئة الاقتصادية Economic Environment .
- البيئة الاجتماعية الثقافية Socio-cultural Environment .
- البيئة التكنولوجية Technological Environment .

### ج- تحليل الجدارة الجوهرية (Enginoglu & Arikan, 2016) :

إن فكرة الجدارات الجوهرية Core Competencies هي من أهم الأفكار المتداولة حالياً على مستوى المنظمات و الدول في العالم. باختصار، فإن هذه الفكرة تعني أن تركز المنظمات جهودها على الأعمال التي يقدرها العملاء، وتستطيع المنظمات أن تؤديها بإتقان، وأن تسند باقي الأعمال لموردين أو جهات خارجية . Outsource

إن نقطة البداية لفهم الجدارات الجوهرية الرئيسية هي فهم أن المنظمات أو الدول تحتاج لأن يكون لديها أو تمتلك شيء يقيمه أو يقدره العملاء بشكل فريد، وذلك إذا كانت لديها الرغبة في تحقيق أرباح جيدة. إن المنظمات الضعيفة أو التي ليس لديها جدارة جوهرية Organizations "Me too"، و التي ليس لديها شيء فريد يميزها عن المنافسين. بمعنى أن هذه المنظمات يفرض عليها أو تجبر أن تتنافس على أساس السعر. بناء على ذلك فإن هامش الربح سيكون ضعيف جداً. إن مفهوم أو مصطلح الجدارة الجوهرية ظهر على يد كل من Prahalad & Hamel عام ١٩٩٠، حيث عرف الكاتبان المصطلح على أنه "تلك الأشياء التي تستطيع المنظمة أن تفعلها أو تمارسها بشكل متميز وفريد ويقدرها العملاء، ولا يستطيع أحد من المنافسين أن يقلدها أو يستنسخها بسرعة للتأثير في المنافسة. ثانياً: الاستدامة المالية:

يتناول الباحث فيما يلي الخلفية النظرية للاستدامة المالية. وذلك على النحو التالي:

#### ١,٢ مفهوم الاستدامة المالية:

إن مفهوم الاستدامة يعد من المصطلحات التي تتسم بالشمولية نتيجة لارتباطه بالتنمية والموارد البشرية والطبيعية والتفاعل مع البيئة ونمط التعامل. وفي وقتنا الحالي، وهذا المفهوم يركز على إحداث دمج بين أهداف المنظمة وبين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمجتمع بهدف تحقيق الرفاهية للأجيال الحالية مع ضرورة المحافظة على قدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها.

في الواقع لا يوجد تعريف تم الإتفاق عليه للاستدامة، حيث يختلف من مجال علمي لآخر وذلك وفقاً للأيدولوجيات والسياق الاجتماعي والبيئي، حيث يشير فولان الي أن الاستدامة تحدي تكيفي يتكون من الفجوة بين الطموح والواقع، أما المنظمة المستدامة فهي المنظمة التي تمتلك القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة عن طريق الاستجابة بشكل فعال، والمراجعة والتعديل وفقاً لذلك والحشد حتي يتم الوصول الي موارد جديدة والتكيف لمواجهة التحديات الجديدة. (Maboya,2017)

ومصطلح الاستدامة هو أحد المصطلحات التي تستخدم في السياسات المالية سواء كانت خاصة (المنظمات والمؤسسات) أو عادية (تخص الحكومة والدولة) وبالتالي فلها مفاهيم متعددة، فالبعض يقوم بربطها بالقيود الزمنية للميزانية فحسب التعريف الذي تم وضعه حديثاً من قبل المفوضية الأوروبية للاستدامة المالية "حالة تصمد فيها قيود الميزانية بين الفترات الزمنية، ومن الممكن أن يؤدي ذلك الي أعمال تجريبية تستند الي اختبارات التكامل المشترك بين الإنفاق العام والإيرادات المالية". (Dufrenot & Suarez,2019)

تعرف الاستدامة بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على مستوى أو معدل أداء معين والذي من الممكن أن يستمر لفترة غير محددة، كما يمكن أن يعبر عن نشاط أو مجموعة من الأنشطة المترابطة معاً التي تكون قابلة للحياة لمدى زمني طويل، ويكون قادر على التكيف مع تقلبات بيئتها المادية والاقتصادية والاجتماعية. (Barnard & Van der Merwe, 2016)

ما تشير الاستدامة الي قدرة مجتمع ما أو نظام إيكولوجي أو أية نظام قائم على الاستمرار في العمل مستقبلاً الي أجل غير مسمى، دون اللجوء إلي استنزاف الموارد الرئيسية، وهنا تتطلب الاستدامة المالية من المؤسسات العمل على تغطية جميع تكاليف معاملاتها مع حساب العائد، وعليه فكل من الاستدامة والاستدامة المالية تهتم عادة بقضايا الطلب والتخطيط على المدى الطويل. حيث يتطلب ذلك الابتعاد عن المنظور قصير الأجل الذي يرتبط بالميزانية السنوية، ومن ثم فالاستدامة المالية تعبر عن قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات الحالية دون المساس بقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالي في المستقبل (Afriyie, 2015)

وتوجد علاقة بين القدرة المالية والاستدامة المالية حيث أن الاستدامة المالية تتبع القدرة المالية، حيث لا يمكن تحقيق الاستدامة دون وجود قدرة مالية. كما أن القدرة المالية تتعلق بالأجل القصير (هدف تكتيكي)، في حين أن الاستدامة المالية ترتبط بالأجل الطويل (هدف استراتيجي). ونعني بتحقيق الاستدامة المالية تكرار

تحقيق القدرة المالية، ونستطيع التعبير عن أي من الاستدامة أو القدرة بدلالة الأخرى، فالاستدامة المالية هي قدرة طويلة الأجل، والقدرة المالية هي استدامة قصيرة الأجل

ويعد مفهوم الاستدامة المالية من المفاهيم الحديثة نسبياً حيث ظهر بعد مفهوم التنمية المستدامة فهو جزء منها يخص الوحدة الاقتصادية والنواحي الاقتصادية والمالية فيها واستمراريتها وديمومتها. فوفقاً لنظرية الوحدة الاقتصادية، تمثل الاستدامة المالية دراسة لفهم كيفية عمل الوحدة والسيطرة على المتغيرات الخارجية والداخلية والذي يساعد استمراريتها وزيادة الثروة والموارد بشكل فعال فيها

ويتضمن مفهوم الاستدامة المالية بعد مالي طويل الأجل وبعد أخلاقي، بالإضافة الي أن اتباع نهج الاستدامة يؤدي الي توفير التكاليف وزيادة الإيرادات وتنمية رأس المال البشري وتقليل المخاطر وتحسين الوصول الي رأس المال، ويحتاج ذلك الي التعامل مع الفرص والمخاطر الاجتماعية والبيئية والمالية بطريقة منهجية مع الالتزام باللوائح والمعايير الطوعية، فضلاً عن مراعاة الممارسات الجيدة في الحوكمة والأخلاق وعرفت دراسة (Banker et al., 2014) بأنها مدى امكانية استدامة الربحية الحالية للمنظمة في الفترات المستقبلية، وأن المنظمات تحقق أداءً مالياً أكثر استدامة عندما تستمر الموارد التي تقود عملية خلق القيمة في العمليات الحالية للمنظمة في خلق قيمة في الفترات المستقبلية، حيث أن المنظمات ذات الأداء المستدام هي تلك المنظمات الأقل عرضة للصدمات الخارجية التي تؤثر على خلق القيمة داخل المنظمة.

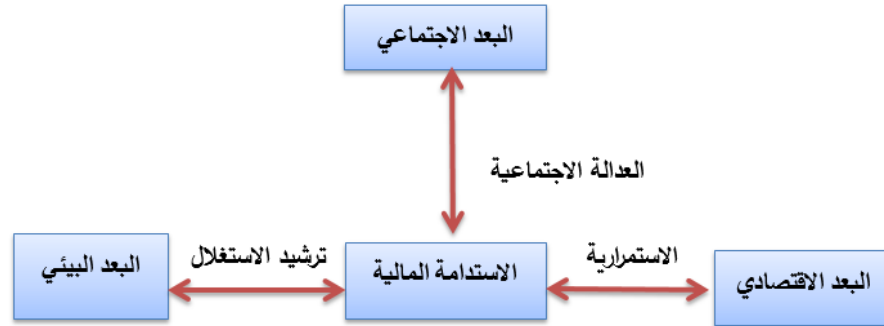
كما عرفت دراسة (Said et al., 2019) بأنها قدرة المنظمة على إنتاج إيرادات من عملياتها لتغطية نفقاتها في الوقت الحالي وفي المستقبل. كما أن دراسة (Tokpah, 2016) عرفت بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على مصدر متنوع للإيرادات يمكنها من الاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة بغض النظر عن التغيرات في المصادر الأساسية للتمويل على مدى فترة زمنية طويلة أو قصيرة.

بينما عرفت دراسة (Lucianelli & Citro, 2017) بأنها القدرة على تخصيص وإدارة الموارد المالية بحرية وزيادة الدخل وإقامة شراكات مع القطاع الخاص بهدف ضمان الاستقرار المالي للمنظمات على المدى القصير والطويل.

عرفها (Karanja & Karuti, 2014) بأنها مقياس لقدرة المنظمة على تلبية كافة مواردها والتزامات التمويل سواء كانت تلك الأموال تأتي من رسوم المستخدم أو من مصادر الميزانية والوفاء بالتزاماتها وخدمة أصحاب المصلحة مع مرور الوقت، بينما دراسة (Ng`ang`a & Kibati, 2016) عرفت بأنها القدرة على تغطية الميزانيات السنوية دون وجود قيود ويضمن طول عمر المنظمة

في حين أن رابطة الحكومات المحلية بإستراليا عرفت بأنها القدرة على إدارة مواردها المالية حتى تتمكن من الوفاء بالتزاماتها التي تتعلق بالإنفاق الحالي وفي المستقبل، ويضمن أن الأجيال المقبلة من دافعي الضرائب لا يواجهون فاتورة لا يمكن التحكم فيها للخدمات المقدمة للجيل الثاني، إن الاستدامة المالية تدعم التنمية المستدامة عن طريق مصطلح حديث روجت له الصين وهو "التمويل الأخضر" حيث يشير هذا المصطلح الي أن التمويل المستدام يولد العديد من الفوائد البيئية الواضحة، ووفقاً لخطة التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ للأمم المتحدة يأخذ في الاعتبار الانتقال الي اقتصاد أخضر يتصف بالكفاءة في استخدام الموارد ودمج عوامل (ESG) في النظم المالية الوطنية لتدفقات رأس المال الي المشاريع الخضراء، ويحتاج ذلك تغيير في النموذج التكنولوجي والتنوع الصناعي نحو التقنيات والابتكارات البيئية السليمة

تكمن الميزة الرئيسية لمفهوم الاستدامة المالية في جودة الاحتفاظ بالشيء على الأجل الطويل، وتتعدد المفاهيم الخاصة بالاستدامة المالية وعلى الرغم من تعددها إلا أنها تتفق على شرط تحقق الاستدامة المالية، حيث أن مفهوم الاستدامة المالية ينطوي بصورة عامة على تحقيق مبدأ الملاءة والسيولة، ويقصد بالملاءة قدرة الدولة على الإيفاء بالتزاماتها المالية، بينما السيولة المالية فيقصد بها وجود الموارد المالية لتلبية الالتزامات المالية وقت استحقاقها. ومما سبق عرضه فإن الاستدامة المالية تتعلق بالأبعاد الموضحة في الشكل التالي:



شكل ٣ أبعاد الاستدامة المالية

ويمكن للباحث تعريف الاستدامة المالية إجرائياً على أنها قدرة الشركات العاملة في مجال البترول على تعبئة موارد مالية إضافية وضمان الاستمرارية المالية على المدى الطويل والقصر عن طريق عملياتها الخارجية والداخلية بما يمكنها من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية.

ثالثاً: رؤية مصر ٢٠٣٠

رؤية مصر ٢٠٣٠ هي أجندة وطنية أطلقت في فبراير ٢٠١٦ وتعكس الخطة الاستراتيجية طويلة المدى للدولة لتحقيق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة في كل المجالات، وتوطينها بأجهزة الدولة المصرية المختلفة. تستند رؤية مصر ٢٠٣٠ على مبادئ "التنمية المستدامة الشاملة" و"التنمية الإقليمية المتوازنة"، وتعكس رؤية مصر ٢٠٣٠ الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي.

وقررت مصر في مطلع عام ٢٠١٨ تحديث أجندتها للتنمية المستدامة بمشاركة كافة أصحاب المصلحة من شركاء التنمية وذلك لمواكبة التغييرات التي طرأت على السياق المحلي والإقليمي والعالمي.

واهتم الإصدار الثاني لرؤية مصر ٢٠٣٠ بأن تصبح رؤية ملهمة تشرح كيف ستخدم المساهمة المصرية الأجندة الأممية، وكيف سيخدم ذلك السياق العالمي. وتؤكد الرؤية المُحدثة على تناول وتداخل كل القضايا من منظور الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة: البيئي والاقتصادي والاجتماعي، فهي رؤية شاملة ومتسقة تتكون من استراتيجيات قطاعية للجهات الحكومية المختلفة.

تركز رؤية مصر ٢٠٣٠ على الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته في مختلف نواحي الحياة وذلك من خلال التأكيد على ترسيخ مبادئ العدالة والاندماج الاجتماعي ومشاركة كافة المواطنين في الحياة السياسية والاجتماعية. يأتي ذلك جنباً إلى جنب مع تحقيق نمو اقتصادي مرتفع، احتوائهم ومستدام وتعزيز الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية من خلال الحث على زيادة المعرفة والابتكار والبحث العلمي في كافة المجالات. وتعطي رؤية مصر ٢٠٣٠ أهمية لمواجهة الآثار المترتبة على التغييرات المناخية من خلال وجود نظام بيئي متكامل ومستدام يعزز المرونة والقدرة على مواجهة المخاطر الطبيعية. كما تركز الرؤية على حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع من خلال الإصلاح الإداري وترسيخ الشفافية، ودعم نظم المتابعة والتقييم وتمكين الإدارات المحلية. وتأتي كل هذه الأهداف المرجوة في إطار ضمان السلام والأمن المصري وتعزيز الريادة المصرية إقليمياً ودولياً.

أهداف أجندة التنمية المستدامة

الهدف الأول: جودة الحياة:

الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته.

يتحقق الارتقاء بجودة حياة المواطن المصري وتحسين مستوى معيشته بالحد من الفقر بجميع أشكاله، والقضاء على الجوع، وتوفير منظومة متكاملة للحماية الاجتماعية، وإتاحة التعليم وضمان جودته وجودة الخدمات الصحية، وإتاحة الخدمات الأساسية، وتحسين البنية التحتية، والارتقاء بالمظهر الحضاري، وضبط النمو السكاني، وإثراء الحياة الثقافية، وتطوير البنية التحتية الرقمية.

الهدف الثاني: عدالة واندماج: العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة:

تسعى الأجندة الوطنية إلى تحقيق العدالة من خلال تحقيق المساواة في الحقوق والفرص، وتوفير الموارد في كل المناطق الجغرافية، في الريف والحضر على حد سواء، وتعزيز الشمول المالي، وتمكين المرأة والشباب والفئات الأكثر احتياجاً، ودعم مشاركة كل الفئات في التنمية، وتعزيز روح الولاء والانتماء للهوية المصرية.



### الهدف الثالث: اقتصاد قوي: اقتصاد تنافسي ومتنوع:

تعمل مصر على تحقيق نمو اقتصادي قائم على المعرفة كما تعمل على تحقيق التحول الرقمي ورفع درجة مرونة وتنافسية الاقتصاد، وزيادة معدلات التشغيل وفرص العمل اللائق وتحسين بيئة الأعمال وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال، كما تسعى إلى تحقيق الشمول المالي وإدراج البعد البيئي والاجتماعي في التنمية الاقتصادية.

### الهدف الرابع: معرفة وابتكار: المعرفة والابتكار والبحث العلمي:

تتخذ مصر المعرفة والابتكار والبحث العلمي ركائز أساسية للتنمية، وذلك من خلال الاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية والتحفيز على الابتكار ونشر ثقافته ودعم البحث العلمي وربطه بالتعليم والتنمية.

### الهدف الخامس: الاستدامة البيئية: نظام بيئي متكامل ومستدام:

نسعى إلى الحفاظ على التنمية والبيئة معاً من خلال الاستخدام الرشيد للموارد بما يحفظ حقوق الأجيال القادمة في مستقبل أكثر أمناً وكفاية ويتحقق ذلك بمواجهة الآثار المترتبة على التغيرات المناخية وتعزيز قدرة الأنظمة البيئية على التكيف والقدرة على مواجهة المخاطر والكوارث الطبيعية وزيادة الاعتماد على الطاقة المتجددة وتبني أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة.

### الهدف السادس: الحوكمة: حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع:

تحقق حوكمة مؤسسات الدولة والمجتمع الكفاءة والفاعلية لأجهزة الدولة الرسمية ومؤسسات القطاع الخاص والمجتمع المدني، لذا فرؤية مصر للمستقبل تضع الحوكمة والالتزام بالقوانين والقواعد والإجراءات في ظل سيادة القانون وإطار مؤسسي ضرورة لتحقيق الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد.

### الهدف السابع: السلام والأمن المصري:

تضع الدولة أولوية قصوى للأمن بمفهومه الشامل على المستويين الوطني والإقليمي كضرورة حتمية لتحقيق التنمية المستدامة والحفاظ عليها ويتضمن ذلك ضمان الأمن الغذائي والمائي وأمن الطاقة المستدام والاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي والأمن المعلوماتي (السيبراني) وتأمين الحدود المصرية ومكافحة الإرهاب والجريمة المنظمة.

### الهدف الثامن: المكانة الريادية: تعزيز الريادة المصرية:

حرصت الاجندة الوطنية على ارتباط أهدافها التنموية بالأهداف الدولية من جهة، وبالأجندة الإقليمية من جهة أخرى، لاسيما أجندة أفريقيا ٢٠٦٣ فبعد النجاح في استعادة الاستقرار أصبح هدف تعزيز مكانة مصر وريادتها على المستويين الإقليمي والدولي ضرورة لدفع عجلة التنمية الشاملة ويتحقق ذلك من خلال العديد من الآليات من ضمنها دعم تعزيز الشراكات إقليمياً ودولياً.

### المحور الثالث: منهجية الدراسة

### أولاً: فلسفة ومنهج البحث: Research philosophy and method

اعتمد الباحث على كل من الفلسفة الوضعية Positivism أو ما يطلق عليها أيضاً الفلسفة الحتمية Deterministic philosophy ، وفلسفة الظواهر Phenomenology . إلا أن الاعتماد الأساسي كان على الفلسفة الوضعية وهي تلك التي تركز على النظريات المشيدة وتطبيقها ميدانياً سواء بالنسبة للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، حيث كان الاعتماد على كتابات العديد من الباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي أو بالنسبة للمتغير التابع (الاستدامة المالية). إن الفلسفة الوضعية تهتم بالتركيز على ملاحظات قابلة للقياس الكمي يتم تحليلها إحصائياً (عواد، ٢٠١٩: ٢٨). وبرغم ذلك فقد كان هناك أيضاً اعتماداً جزئياً على فلسفة الظواهر Phenomenology، وقد تجسد في رصد بعض ظواهر متغيري الدراسة عند إجراء الدراسة الاستطلاعية خاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع (الاستدامة المالية)، إلا أن الباحث لم يصمم بحثاً يغطي الصورة الكاملة لهذه الظواهر، حيث لم يكن ذلك هدفاً من أهداف الدراسة.

أما بخصوص منهج البحث المستخدم في الدراسة الحالية، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي Descriptive method باعتباره المنهج الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية من خلال جمع البيانات من ظروف واقعية، والوضوح التام في أساليب جمع البيانات الأولية، وعدم التحكم في محيط البحث. وقد تم ذلك من خلال الدراسة الميدانية، حيث استخدم الباحث قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيري الدراسة، ثم إخضاع البيانات المجمعة لأساليب التحليل الإحصائي المناسبة من خلال تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروض الدراسة.

## ثانياً: تصميم قائمة الاستقصاء: Questionnaire design

تنقسم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة محاور رئيسية كالتالي :

### ١- البيانات الديموجرافية:

تم سؤال المستقصى منهم عن مجموعة من البيانات الشخصية. وهي:

(أ) النوع (فئتين)

(ب) العمر (ثلاث فئات)

(ج) الخبرة (ثلاث فئات)

### ٢- التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل):

تم قياس التخطيط الاستراتيجي باستخدام مقياس ذاتي مكون من ٢١ عبارة، وقد تم تصميم هذا المقياس بالاعتماد على دراسات ((Borges and Gaia, 2010; Monday et al., 2015; Omsa et al., 2017)). وتتعلق هذه العبارات بثلاثة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي، وذلك على النحو التالي:

أ- تصميم الاستراتيجية (٨ عبارات).

ب- تنفيذ الاستراتيجية (٧ عبارات).

ج- التقييم الاستراتيجي (٦ عبارات).

### ٣- الاستدامة المالية (المتغير التابع):

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على قياس الاستدامة المالية من خلال المقياس المستخدم في دراسة حسين والحاكم (٢٠١٩) والذي يقيس بعدين للاستدامة المالية، وهما: الاكتفاء الذاتي التشغيلي (٤ عبارات)، والاكتفاء الذاتي المالي (٤ عبارات).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد للإجابة على الأسئلة الخاصة بكل من الاستدامة المالية والتخطيط الاستراتيجي. وذلك على النحو التالي: موافق بشدة ولها قيمة (٥)، موافق بقيمة (٤)، محايد بقيمة (٣)، غير موافق بقيمة (٢) وغير موافق بشدة بقيمة (١).

ونظراً لأن مقياس التخطيط الاستراتيجي هو مقياس أجنبي، فقد قام الباحث بترجمته إلى اللغة العربية وإعادة ترجمته مرة أخرى إلى اللغة الانجليزية، وذلك لتحقيق أعلى درجة من التطابق بين النسخة الأصلية والنسخة المعاد ترجمتها للغة الانجليزية، كما يجري الباحث تحليل عملي توكيدي لمقاييس المتغيرين، وذلك لتحديد تلك العبارات ذات التحميل الواضح على البعد والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات التحميل المنخفض على البعد والتي يجب استبعادها. كما سيوضح الباحث لاحقاً في الجزء الخاص بالتحليل العملي التوكيدي في هذا الفصل.

كما اعتمد الباحث على أسلوب الترتيب العنقودي وليس الترتيب العشوائي لعبارات قائمة الاستقصاء، وذلك بتجميع العبارات المخصصة لقياس كل بعد مع بعضها قبل الانتقال لتلك العبارات المخصصة لقياس بعد آخر، وهكذا حتى تنتهي العبارات المخصصة لقياس كل متغير، ثم الانتقال للعبارات المخصصة لقياس أبعاد المتغير الآخر (Armstrong, 2012: 728-729). كذلك فقد تم وضع العبارات المخصصة لقياس المتغير التابع (الاستدامة المالية) قبل العبارات المخصصة لقياس المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، وذلك لتخفيض تحيز المستقصى منه (Podsakoff & Organ, 1986).

## ثالثاً: مجتمع وعينة البحث: The study population and sample

### قطاع البترول المصري:

يتكون الهيكل التنظيمي لوزارة البترول المصرية من الشركة المصرية القابضة للغازات الطبيعية والشركات التابعة لها، الهيئة المصرية العامة للبترول والشركات التابعة لها، شركة جنوب الوادي المصرية القابضة للبترول والشركات التابعة لها، الهيئة المصرية العامة للثروة المعدنية والشركات التابعة لها والشركة المصرية القابضة للبترولوكيماويات والشركات التابعة لها

### مجتمع البحث:

يقتصر مجتمع البحث على العاملين بقطاع البترول والثروة المعدنية، وبصفة خاصة أصحاب الدرجات الوظيفية من الممتازة حتى الأولى، وذلك لملاءمتهم لموضوع البحث، ويوضح الجدول التالي بيانات مجتمع البحث:

### جدول ٢ مجتمع البحث

عدد العاملين	الدرجة الوظيفية
٦٠	ممتازة
٣٤٦	عالية
١٢٧٠	مدير عام
١٤٢٦	كبير
١٥٢٦٧	درجة أولى
١٨٣٦٩	إجمالي عدد العاملين

المصدر: من بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - ٢٠٢١.  
رابعاً: إجراءات جمع قوائم الاستقصاء وتجهيز البيانات:

#### Procedures of collecting questionnaires and data preparation

وزع الباحث ٤٠٠ قائمة استقصاء من أجل خفض أخطاء المعاينة على العاملين بشركات البترول محل البحث. حيث تم تجميع معظم هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية بين الباحث والمستقصى منهم، وذلك لحرص الباحث على سلامة فهم وإدراك المستقصى منهم لما تحويه قائمة الاستقصاء.

وراجع الباحث بيانات قوائم الاستقصاء الواردة للتأكد من صلاحيتها، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة ٣٨١ استمارة استقصاء تم استبعاد ٦ استمارات استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٧٥ استمارة استقصاء تم إخضاعها جميعها للتحليل الإحصائي.

وقام الباحث بترميز قيم جميع العبارات الواردة بقوائم الاستقصاء وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وجدير بالذكر، أن جمع البيانات الأولية من خلال قوائم الاستقصاء، يتطلب تجهيز البيانات أو ما يعرف بالتحليل الأولي للبيانات Preliminary data analysis ، والذي يعد خطوة أساسية قبل إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، حيث يفيد في التحقق من أن التحليلات الإحصائية اللاحقة ستتم بشكل صحيح، وتتم عملية التحليل الأولي للبيانات من خلال إجراء التحليل العملي واختباري الصدق والثبات. وهو ما يقوم به الباحث في هذا الفصل.

ولكن نظراً لأهمية الخصائص الديموجرافية في توضيح مدى تمثيل عينة البحث لمجتمع البحث (Mackinnon et al., 1999)، يبين جدول (٣) توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية:

#### جدول ٣ توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات	الخصائص الديموجرافية
٦٤,٨	٢٤٣	ذكر	النوع
٣٥,٢	١٣٢	أنثى	
٥,٦	٢١	أقل من ٣٥ سنة	العمر
٤١,٩	١٥٧	من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ سنة	
٥٢,٥	١٩٧	٥٠ سنة فأكثر	
٣,٧	١٤	أقل من عشر سنوات	الخبرة العملية
٤٠,٥	١٥٢	من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	
٥٥,٨	٢٠٩	١٥ سنة فأكثر	

#### خامساً: الأساليب الإحصائية: The statistical methods

اعتمد الباحث في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25)، وكذلك برنامج (AMOS 25) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- توزيع مفردات عينة البحث الداخلة في التحليل الإحصائي طبقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واسم المؤسسة) وذلك من حيث العدد أو التكرار Frequency والنسبة المئوية Percentage ، وذلك باستخدام برنامج SPSS.
- 2- التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لمقاييس أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومقاييس بعدي الاستدامة المالية، وذلك لتحديد العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية المعنوية والتي يجب الإبقاء عليها، وتلك العبارات ذات معاملات الانحدار المعيارية غير المعنوية والتي يجب استبعادها. بجانب توضيح مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العامل التوكيدي لمقاييس التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المالية، وحساب كل من معامل الثبات ومعامل الصدق لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي الثلاثة، ومقاييس بعدي الاستدامة المالية، وذلك باستخدام كل من برنامج AMOS وبرنامج SPSS.
- 3- استخدام اختبار Harman ، وذلك لتقييم مدى وجود تحيزات الطريقة العامة باستخدام برنامج SPSS.
- 4- حساب الاحصائيات الوصفية Descriptive Statistics (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمقاييس الكلي للتخطيط الاستراتيجي، وبعدي الاستدامة المالية والمقاييس الكلي للاستدامة المالية. بجانب استخدام اختبارات لعينة واحدة، وذلك باستخدام برنامج SPSS.
- 5- استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لقياس أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في كل بعد من بعدي الاستدامة المالية، ومن ثم اختبار صحة فرضي الدراسة. مع التحقق من توافر شروط تطبيق نماذج تحليل الانحدار المتعدد، وذلك باستخدام برنامج SPSS.
- 6- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي Structural model لمسارات متغيرات البحث، والتي تشمل أثر كل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعدي الاستدامة المالية، وذلك باستخدام برنامج AMOS.

#### المحور الرابع: الدراسة الميدانية

أولاً: الاحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة: Descriptive statistics

اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- الوسط الحسابي Arithmetic mean: هو أحد مقاييس النزعة المركزية Central tendency . وهو القيمة التي تتجمع حولها بقية قيم المجموعة، ويستخدم لتحديد الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التي تضمنتها قائمة الاستقصاء من خلال قياس متوسط آراء المستقصى منهم. وهو مناسب جداً للاستخدام مع مقاييس ليكرت Likert measures لأن دقة تقديره تتأثر بالقيم الشاذة أو المتطرفة، ونظراً لأن مقياس ليكرت لا يتضمن سوى خمس نقاط أو احتمالات للإجابة، فإنه لا توجد قيم شاذة أو متطرفة تؤثر في دقة تقدير الوسط الحسابي (Medhi, 1992, 53-58).
- 2- الخطأ المعياري للوسط الحسابي Standard error of mean: وهو طريقة لتقدير الانحراف المعياري لتوزيع العينة، ويستخدم لإنشاء فترة ثقة للوسط الحسابي. إن هذا الخطأ له علاقة عكسية مباشرة بثبات المقياس المستخدم للمتغير، فكلما زاد ثبات المقياس المستخدم للمتغير انخفض الخطأ المعياري للوسط الحسابي (Everitt, 2003).
- 3- الانحراف المعياري Standard deviation : هو أحد مقاييس التشتت Dispersion أو ما يطلق عليه التبعثر الإحصائي، أي أنه يعكس مدى امتداد القيم حول القيمة المتوسطة أو الوسط الحسابي. وهو مناسب جداً للاستخدام مع مقاييس ليكرت Likert measures مثل الوسط الحسابي لأن دقة تقديره تتأثر بالقيم المتباعدة عن الوسط الحسابي، ونظراً لأن مقياس ليكرت لا يتضمن سوى خمس نقاط أو احتمالات للإجابة، فإنه لا توجد قيم متباعدة عن الوسط الحسابي تؤثر في دقة تقدير الانحراف المعياري (Curwin and Slater, 2002, 248-249).
- 4- اختبارات لعينة واحدة T test for one sample : وذلك لتقييم أهمية القيمة المحسوبة للوسط الحسابي ومدى اختلافها جوهرياً عن القيمة المتوسطة للمقياس المستخدم (ثلاث نقاط). ويشترط لهذا الاختبار شرطين أساسيين هما (Stephen and Shelia, 1984):
  - أ- أن توزيع المتغير الذي يجري الاختبار عليه يتبع التوزيع الطبيعي normal distribution . ويمكن التغاضي عن هذا الشرط إذا كان حجم عينة البحث كبير (أكبر من ١٠٠ مفردة) وهو متوافر في الدراسة الحالية، حيث بلغ حجم عينة البحث ٣٧٥ مفردة.
  - ب- استخدام أسلوب المعاينة الاحتمالية، وهذا الشرط متوافر أيضاً في الدراسة الحالية، حيث تم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية الطبقيّة كأحد أساليب المعاينة الاحتمالية .

وبناء على ما سبق تتم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بقيمة المتوسط المرجح لإجابات عينة الدراسة في شكل مماثل لمقياس ليكرت. ويوضح الجدول التالي اتجاه آراء عينة الدراسة والمتوسط المرجح:

**جدول (٤) اتجاه آراء عينة الدراسة والمتوسط المرجح**

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	اتجاه آراء عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت
متوسط	١,٧٩ – ١,٠٠	غير موافق على الإطلاق
متوسط	٢,٥٩ – ١,٨٠	غير موافق
متوسط	٣,٣٩ – ٢,٦٠	محايد
متوسط	٤,١٩ – ٣,٤٠	موافق
متوسط	٥,٠٠ – ٤,٢٠	موافق جداً

ويوضح الجدول التالي الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة:

**جدول (٥) الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة**

المتغيرات	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
تصميم الاستراتيجية	3.389	0.048	0.879	1.860	0.064	متوسط
تنفيذ الاستراتيجية	3.243	0.054	0.994	1.296	0.105	متوسط
تقييم الاستراتيجية	3.094	0.055	0.998	0.706	0.179	متوسط
الاكتفاء الذاتي التشغيلي	3.813	0.028	0.615	2.103*	0.028	متوفر
الاكتفاء الذاتي المالي	3.381	0.047	0.876	1.858	0.063	متوسط

\* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

المصدر: من نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- توافر بعد تصميم الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة لدى قيادات قطاع البترول، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي والذي بلغ ٣,٣٨٩ بانحراف معياري ٠,٨٧٩.
- 2- توافر بعد تنفيذ الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة لدى قيادات قطاع البترول، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي والذي بلغ ٣,٢٤٣ بانحراف معياري ٠,٩٩٤.
- 3- توافر بعد التقييم الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة لدى قيادات قطاع البترول، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي والذي بلغ ٣,٠٩٤ بانحراف معياري ٠,٩٩٨.
- 4- توافر بعد الاكتفاء الذاتي التشغيلي كأحد بعدي الاستدامة المالية لدى قيادات قطاع البترول بدرجة مرتفعة، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي والذي بلغ ٣,٨١٣ بانحراف معياري ٠,٦١٥.
- 5- توافر بعد الاكتفاء الذاتي المالي كأحد بعدي الاستدامة المالية لدى قيادات قطاع البترول بدرجة متوسطة، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي والذي بلغ ٣,٣٨١ بانحراف معياري ٠,٨٧.

**المحور الخامس: النتائج والتوصيات**

**أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:**

تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي :

- 1- هناك ثلاثة أبعاد للتخطيط الاستراتيجي وهي : تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية. وذلك بالتوافق مع تم قياس التخطيط الاستراتيجي باستخدام مقياس ذاتي مكون من ٢١ عبارة، وقد تم تصميم هذا المقياس بالاعتماد على دراسات (Borges and Gaia, 2010; Monday et al., 2015; Omsa et al., 2017). باستثناء حذف بعض العبارات في الدراسة الحالية.



- 2- هناك بعدين للاستدامة المالية، وهما: الاكتفاء الذاتي التشغيلي، والاكتفاء الذاتي المالي. وذلك بالتوافق مع دراسة حسين والحاكم (٢٠١٩)، باستثناء حذف بعض العبارات في الدراسة الحالية.
- 3- توافر الأبعاد الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي (بعد تصميم الاستراتيجية، وبعد تنفيذ الاستراتيجية، وبعد تقييم الاستراتيجية) بدرجة متوسطة لدى قيادات قطاع البترول، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.
- 4- توافر بعد الاكتفاء الذاتي التشغيلي كأحد بعدي الاستدامة المالية لدى العاملين بالشركات الفابضة بقطاع البترول بدرجة مرتفعة، بينما توافر بعد الاكتفاء الذاتي المالي وهو البعد الثاني للاستدامة المالية لدى قيادات قطاع البترول بدرجة متوسطة، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي لكل بعد من بعدي الاستدامة المالية.
- 5- أن بعد الاكتفاء الذاتي التشغيلي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعدين من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، وهي على الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وهو ما يتضح من معاملات الانحدار المعياري.
- 6- أن بعد الاكتفاء الذاتي المالي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بالأبعاد الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي وهي تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وهي على الترتيب طبقاً لقوة التأثير كما يلي: تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية، وتخطيط الاستراتيجية.

#### ثانياً : التوصيات :

من خلال تحليل الوضع القائم لقطاع البترول المصري ومعرفة التحديات التي تواجه القطاعات المختلفة لوزارة البترول والتي تم ذكرها في الفصل الرابع من هذه الدراسة عن طريق نتائج المقابلات الشخصية؛ توصل الباحث الى بعض التوصيات الهامة التي ستكون لها الأثر في رفع كفاءة قطاع البترول والغاز والتعدين في مصر والتي يوصي أن تتبناها وزارة البترول المصرية وهي على النحو التالي:

- 1) **التوصية بأن تكون الهيئة المصرية العامة للبترول هي الجهة الوحيدة والمنوط بها جميع أنشطة البحث والإستكشاف والإنتاج والاتفاقيات للزيت الخام والغاز الطبيعي وعدم توزيع هذه الأنشطة كما هو الحال الآن على الهيئة العامة للبترول لنشاط الزيت الخام و الفابضة للغازات للغاز الطبيعي و شركة جنوب الوادي للزيت الخام للصعيد بالإضافة الي اعتماد إدارة تقوم بنفس العمل بالوزارة لضمان الحوكمة و المراقبة.**
- 2) **انشاء شركة مساهمة مصرية وطنية (integrated operating company) IOC تُعطي مناطق امتياز مميزه يتم ضخ فيها خبرات اجنية مع الخبرات المصرية تكون مسؤولة عن عمليات البحث والاستشعار عن بعد و الاستغلال ذاتيا و يتم من خلالها البحث عن البترول والغاز وكذلك المعادن من خلال إدارة وطنية وتقوم بتسويق تلك البيانات لشركات الإنتاج والتنمية الدولية.**
- 3) **اعطاء الأهمية الكبرى بسرعة تنفيذ مشروعات البتروكيماويات ذات القيمة المضافة العالية وفقا للخطة المعدة سابقا (بمعرفة الواردات من البتروكيماويات و عمل اولويات طبقا لحجم الاستيراد و حجم استهلاك السوق المحلي و الاقليمي (الافريقي و الشرق الوسط)) علي أن يراعي تنفيذ هذه المشروعات بمشاركة شريك أجنبي ( Foreign Direct Investment) وذلك من خلال دعوة ال Offtakers ( الشركات الدولية و المحليه الكبرى المستهلكه للبتروكيماويات) لعمل هذه الإستثمارات المباشرة و ذلك لعدم وجود عمليات تمويل دوليه الا من خلال ( Off take agreements) وبالتالي تأمين المنتج لل Offtakers علي المدى البعيد والاستفادة من إتفاقيات مصر من التجارة الحرة المختلفة لما في ذلك من مميزات للدولة من ضمان سرعة التمويل و ضمان حصة من السوق العالمي وتوفير إحتياجات البلاد من المواد البتروكيماوية وتعظيم الميزات النسبية لمصر من أرض وبنية تحتية و عمالة و غاز غني بالمشتقات وقوانين الأستثمار.**
- 4) **وضع خطة استراتيجية تسمى بترول وتعدين مصر ٢٠٤٠ تستهدف زيادة مشاركة قطاعي البترول والتعدين في الناتج الاجمالي المحلي لمصر الي ٧٠٪.**

### ثالثاً : الأثر الاجتماعي و البيئي و السياسي و الإقتصادي نتيجة تنفيذ التوصيات: الأثر الاجتماعي :

- توفير فرص عمل على المستوى المحلي في كل محافظات الدولة عن طريق الشركات الجديدة التي سيتم انشائها في كل محافظة بحيث يتم ايجاد فرص عمل لكل اهالي المناطق الملاصقة لتلك المشروعات. و لاسيما، فرص العمل الغير مباشرة و الغير متخصصة ( مثل الامن – الوظائف الاداريه – النقل – المطاعم .... ) و هو ما يحقق أحد أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ و أهداف التنمية المستدامة بها ( الهدف الأول و الثالث).

### الأثر البيئي :

- طبقاً للقانون المصري فإنه يوجد ( ١ % ) من استثمارات المشروعات ( رأس مال المشروعات ) يتم ضخه للخدمة المجتمعية مثل انشاء حدائق و مسطحات خضراء و الصرف على المحميات الطبيعية و بالتالي ستتحسن الخدمات البيئية بالدولة المصريه و ايجاد مصادر مياه نظيفه من خلال محطات المعالجة الثلاثية لمحطات الصرف الصناعي لتلك المنشآت و المصانع و الشركات الجديده تسهم في زيادة المسطحات الخضراء و الزراعة و لاسيما بالمناطق المتواجد بها تلك المشروعات و هو ما يحقق أحد أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ و أهداف التنمية المستدامة بها ( الهدف الخامس).

### الأثر السياسي :

- تعزيز الموقف الجيوسياسي (تأثير السياسه على الموقع الجغرافي الاقليمي) عن طريق زيادة تأثير الدولة المصريه في محيطها الاقليمي والدول الافريقيه والمحيط الدولي بصورة فعالة و ذلك عن طريق وجود مصالح اقتصادية مشتركة نتيجة تصدير المنتجات البتروكيماوية المنتجة من الشركات الجديده الموصى بانشائها للدول الخارجيه و هو ما يحقق أحد أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ و أهداف التنمية المستدامة بها ( الهدف الثامن).

### الأثر الاقتصادي :

- نمو مشاركة وزارة البترول بالقطاعات المختلفة بما تمثله كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي ( GDP ) للدولة المصريه و بالتالي سيتحقق بعد اقتصادي افضل من الوضع القائم بزيادة معدل النمو لاكثر من ( ٦ + % ) لاكثر من عشر سنوات و بالتالي ستنقل الدولة المصريه من اقتصاد ناشئ لاقتصاد متقدم و تحقيق معدل رفاهيه عالي للشعب المصري و توفير اكثر من ١٠٠ الف فرصة عمل من خلال انشاء الشركات الجديدة . كما تؤدي تنفيذ تلك التوصيات الى جذب استثمارات اجنبية مباشرة ( FDI ) و تحقيق معدلات مرتفعة للاستدامة المالية للدولة عن طريق تقليل الفجوه بميزان المدفوعات (بين ميزان الصادرات والواردات) و أيضا زيادة قيم الاحتياطي النقدي من العملات الأجنبية و هو ما يحقق أحد أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ و أهداف التنمية المستدامة بها ( الهدف الثالث)

### قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية :

- الحسن، فواز مصطفى أحمد، و الطالب، غسان سالم صالح. (٢٠١٨). أثر مستوى الإفصاح عن أبعاد الاستدامة على العائد السوقي للسهم: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية في بورصة عمان (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الطويط، محمد إبراهيم محمد، و مقابلة، سهيل عيسى محمد. (٢٠٢٠). أثر الاستدامة المالية على النفقات الحكومية الرأسمالية في الأردن: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- الجزراوي، ابراهيم محمد علي و عبد الله، نور عبدالرزاق (٢٠١٢). تحليل الاستثمارات المالية باستخدام المؤشرات المالية بالتطبيق في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار للفترة (٢٠٠٧-٢٠٠٩) المالية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٦٦)، ص ٣٨٧ – ٤١٣.

- العمار، رضوان ومهنا، زينب (٢٠١٦). دور المؤشرات المالية في تقويم الأداء المالي في المصارف الإسلامية العاملة في سورية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، المجلد (٣٨)، العدد (٦)، ص ١٩٧ – ٢١٦.
- المغاريز، إيمان فهاد مفلح، وعلاوين، محمد عبدالهادي. (٢٠١٦). استدامة الدين العام في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة الاردنية، عمان.
- الفضل، محمد أحمد البشير، وإبراهيم، العليش محمد الحسن. (٢٠٢٠). دور التحليل المالي في تقويم الأداء المالي: دراسة حالة المصارف السودانية خلال الفترة من ٢٠١٤-٢٠١٨ م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- أحمد بوجبل (٢٠٢١). الشمول المالي وأثره على الاستدامة المالية. *رسالة ماجستير*، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر.
- اسامة محمد برير حسين و على عبدالله الحاكم (٢٠١٩). أثر تطبيق نمط الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الإستدامة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر العاملة بولاية الخرطوم في ظل الدور الوسيط للانتشار. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد (٢٠)، العدد (١)، ص ٣٣ – ٥٠.
- اسكندر، انطوان. (٢٠٢١). تأثير المقدرات التسويقية على الأداء المالي للشركات: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد (٣)، العدد (١)، ص ٢٦٥-٣٠٢.
- احمد، ايهاب محمد خيرى. (٢٠٢١). الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الاداء المالي بالأندية الرياضية المصرية. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة*. كلية التربية الرياضية، جامعة حلوان، المجلد (٩٣)، العدد (٣)، ص ٢٨٣-٣٠٧.
- اوصيف، عيسى (٢٠٢٢). استخدام النسب المالية ومؤشرات التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- بورحلة رندة وبركة منال. (٢٠٢٢). التشخيص المالي بواسطة النسب المالية ودوره في تحديد المركز المالي في مؤسسة اقتصادية-دراسة حالة في مطاحن الحضنة لولاية المسيلة. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- باناصر، لميس جميل، عبدالرحمن ونجلاء إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر عضوية المرأة في مجلس الإدارة على الأداء المالي للشركات المساهمة السعودية (دراسة تطبيقية). *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، المجلد (٦)، العدد (٢٣)، ص ٣٧١-٤٢٤.
- بوعزيز، زوبينة (٢٠١٧). فعالية التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- بن موسى عبد الغني و قادي عبد العالي (٢٠٢٠). مساهمة الاستدامة المالية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجزائر. ٢٠٢٠-دراسة تطبيقية للفترة: ٢٠٠٠. *رسالة ماجستير*، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.
- باحوش أيمن وخلفي معاذ (٢٠٢١). تقييم الأداء المالي للمؤسسات المالية. *رسالة ماجستير*، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- بن يطو (٢٠٢١). دور التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- بدح، وائل نصار محمود (٢٠١٨). اتجاهات المدراء لآثر تنوع مصادر التمويل الدولية على الاستدامة المالية في المنظمات الدولية غير الحكومية العاملة في فلسطين: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد (٩)، العدد (٤)، ص ١٢٨-١٥١.
- بوعيشاوي مراد وغزالي عماد (٢٠٢١). الاستدامة المالية في الجزائر في ظل تقلبات أسعار النفط (دراسة تحليلية للفترة ٢٠٠٠-٢٠٢٠). *مجلة الإبداع*، المجلد (١١)، العدد (٢)، ص ١٣٠-١٤٩.
- بوعقال، خولة، بوحنية، سلسيل، داودي وزهري. (٢٠٢١). فعالية التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي.

- تريكي، ليلي (٢٠١٥). قياس الأداء المالي والتنبؤ بالفشل. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- حماده، حسام أحمد (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، المجلد (١٣)، العدد (٥)، ص ٥٢-٧٧.
- حسين عبد المهدي نعمة وصبيحة برزان فرهود. (٢٠٢٠). تدقيق الأداء لمصادر الإيرادات في المنظمات غير الحكومية ودوره في تحقيق الاستدامة المالية فيها. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، المجلد (١٥)، العدد (٥٠)، ص ١٣٦ – ١٤٥.
- خديجة قويدري وأمنة عبد الرازق (٢٠٢١). دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. *رسالة ماجستير*، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- ديلمي بشرى وسالمي مروة (٢٠٢١). قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية. *رسالة ماجستير*، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- ز غيب، مريم، سويكي، عائشة وبوغرة، باديس (مشرف). (٢٠١٨). مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على النسب المالية في التنبؤ بالتعثر المالي: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.
- سماقتي، أيوب أنور حمد، وباداوهي، سردار عثمان. (٢٠١٥). تحليل الاستدامة المالية في إقليم كردستان - العراق. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (٧)، العدد (١٣)، ص ٧٧ - ٩٢.
- سعودي، منيرة، ومقدم، ليلي. (٢٠١٧). أثر الهيكل المالي على الأداء المالي: دراسة حالة المؤسسات الخدمية لولاية ورقلة للفترة: ٢٠١٣ - ٢٠١٦ (*رسالة ماجستير غير منشورة*). جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- عبدالحميد احمد احمد شاهين وإسماعيل فرج سيد أحمد بدر (٢٠٢٢). أثر التحول للبنوك الرقمية والإفصاح عن الخسائر الانتمانية المتوقعة على الاستدامة المالية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، المجلد (١٣)، العدد (٢)، ص ١٤٦ – ١٧٤.
- عبد المنعم، ريم محمد محمود. (٢٠٢٠). أثر الرفع المالي على الأداء المالي وعوائد الأسهم دراسة اختبارية على البنوك المسجلة في بورصة الأوراق المالية المصرية. *الفكر المحاسبي*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، المجلد (٢٤)، العدد (٣)، ص ٨٧٩-٩٢٨.
- عبد المقصود، هبه عاطف، تمام، عمر سعد، وشحات، محمد موسى على. (٢٠١٩). مدخل مقترح لتحسين الأداء المالي للشركات الصناعية بمدينة السادات. *مجلة الدراسات والبحوث البيئية*، جامعة مدينة السادات، المجلد (٩)، العدد (٤)، ص ٧٣٢-٧٤٢.
- عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٩) البحث العلمي، القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى.
- عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠٢٢) التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة، القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى.
- عوض، أية عادل محمود. (٢٠٢١). أثر تطبيق الشمول المالي على الأداء المالي بالبنوك. *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، المجلد (٣١)، العدد (٣)، ص ٣٧٠-٣٩٤.
- غريب، مها محمد السيد، مندور، الفت علي والشترى، سعد السيد (٢٠٢١). أثر الرفع المالي على مؤشرات الأداء المالي للشركة. *مجلة البحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المجلد (٤٤)، العدد (٣)، ص ١٦-٤٠.
- قندوز، عبدالكريم أحمد موسى. (٢٠٢٠). تطوير مقاييس ومؤشرات للقدرة والاستدامة المالية للأوقاف. *مجلة وقف*، العدد (١)، ص ٧٥ - ١٣٣.
- قويدري (٢٠٢١). دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- كلاب، داليا جهاد عبد الوهاب (٢٠١٦). استراتيجيات تحقيق الاستدامة في مباني المستشفيات (مباني المستشفيات في قطاع غزة- حالة دراسية). *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية الهندسة.
- كنعان، اية شاكر، مقابلة، سهيل عيسى محمد، والروابدة، محمد علي. (٢٠١٩). الاستدامة المالية في الأردن للفترة "١٩٨٠-٢٠١٧" (*رسالة ماجستير غير منشورة*). جامعة اليرموك، إربد.



- كلاش، رميسة وإلهام، نايلي (٢٠٢٢). المخاطر المالية في البنوك التجارية وأثرها على الأداء المالي. *رسالة دكتوراة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي.
- كحيل، سليم (٢٠١٥). دور الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ليلى عبدالكريم محمد الهاشمي (٢٠١٧). ودوره في تحقيق الاستدامة المالية راس المال المصرفي حسب متطلبات لجنة بازل" دراسة تطبيقية علي القطاع المصرفي العراقي. *مجلة العلوم الاقتصادية*، المجلد (١٨)، العدد (٢)، ص ٢٠١ – ٢٢٠.
- محمد منذر الغماري وماهر موسى درغام. (٢٠٢٢). مدى تطبيق تقارير الاستدامة المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين دراسة استكشافية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد (٣٠)، العدد (٣)، ص ١ – ٣٢.
- مولاتي، عبير، عدي سلمة وزغيب عبد الفتاح. (٢٠١٩). النسب المالية كمؤشر لتحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية. *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي.
- محمد، عمرو هاشم، وحسين، عماد حسن. (٢٠١٦). متطلبات تحقيق الإستدامة المالية في العراق. *مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية*، العدد (٥٥)، ص ١٤١ - ١٧٣.
- معاش سهام وسعد الدين زينب. (٢٠٢٢). تحديات تحقيق الاستدامة المالية في الجامعة، *رسالة ماجستير*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- مسعودة، مراد، وشماسي، بوبكر (٢٠١٨). تقييم الأداء المالي لشركات التأمين: دراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بورقلة CRMA للفترة ٢٠١٤-٢٠١٦ (*رسالة ماجستير غير منشورة*). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- مجدوب، علاء الدين. (٢٠٢٢). استخدام النسب المالية في التنبؤ بالفشل المالي للمؤسسات الاقتصادية. *رسالة دكتوراة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر.
- نايت محمد أسامة ومعطوي عبد الرزاق. (٢٠٢٠). دور أدوات تقييم الأداء المالي في اتخاذ القرارات الوظيفية. *رسالة ماجستير*، جامعة محمد بو ضياف المسيلة.
- نايف، قتيبة نبيل، عبدي، باسم خميس ومهودر، أحمد محمد (٢٠٢١). قياس وتحليل الاستدامة المالية لصندوق التعاقد والضمان الاجتماعي في العراق للمدة ٢٠٠٤-٢٠١٨. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، العدد (٥)، ص ١-١٤.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Afolabi, A., Olabisi, J., Kajola, S. O., & Asaolu, T. O. (2019). Does leverage affect the financial performance of Nigerian firms?. *Journal of Economics & Management*, Vol. 37, No. 3, PP. 5-22.
- Aziidah, N. (2017). The Effect Of Financial Leverage On The Financial Performance Of Kenyan Energy And Petroleum Firms Listed On The NSE (*Doctoral dissertation, United States International University-Africa*).
- Afriyie, A. (2015). Sustainable factor of higher education institutions: why investment portfolio matters most. *Journal of business management and economics*, Vol. 3, No. 3, PP. 16-22.
- Armstrong, M (2012) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, USA: Kogan page, 12<sup>th</sup> ed.
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., Brotherton, M. C., & Bernard, J. (2019). Ethical issues in the assurance of sustainability reports: Perspectives from assurance providers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 159, No. 4, PP. 1111-1125.
- Braam, G., & Peeters, R. (2018). Corporate sustainability performance and assurance on sustainability reports: Diffusion of accounting practices in the realm of sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 25, No. 2, PP. 164-181.



- Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative management for organizational sustainability in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 17, No. 7, PP. 208-227.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?. *Management Decision*. Vol. 52, No. 5, PP. 872-896.
- Bayai, I., & Ikhide, S. (2016). Financing and financial sustainability of microfinance institutions (MFIs): a conceptual view. *Banks and Bank Systems*, Vol. 11, No. 2, PP. 21-32.
- Bisogno, M., Cuadrado-Ballesteros, B., & García-Sánchez, I. M. (2017). Financial sustainability in local governments: Definition, measurement and determinants. In Financial sustainability in public administration (pp. 57-83). *Palgrave Macmillan, Cham*.
- Bayai, I. (2017). Financing structure and financial sustainability: Evidence from selected Southern Africa development community microfinance institutions (*Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University*).
- Biricik, D and Kelloway, E (2019) Structural equation modeling. In: Zeigler-Hill (eds) Encyclopedia of personality and individual differences. Springer, Cham.
- Booth, M. S. (2017). An accountability framework for the financial sustainability of Australian international development organisations (*Doctoral dissertation, Queensland University of Technology*).
- Borges, R. and Gaia, S. (2010) Evaluation of strategic management process in small business. XVI *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1 – 15.
- Bryman, A and Bell, M (2012) *Business research methods*, New York: Oxford University Press
- Cheptot, A., Iravo, M., & Wamalwa, R. W. (2017). Financial Sustainability of Community Based Organizations' in Mt. Elgon Sub-County, Kenya. *International Journal of Management and Commerce Innovations, Vol. 4, No. 2, PP. 395-402*.
- Cronbach, L (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Curwin, J and Slater, R (2002) *Quantitative methods for business decisions*, London: Thomson
- Daoud, J (2017) Multicollinearity and regression analysis. *Journal of Physics: Conference Series*, 949(1), 120-129.
- Dibble, J (2015) The MUM effect, *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication*, Wiley Online Library.
- Dufrénot, G., & Suarez, C. U. (2019). Public finance sustainability in Europe: a behavioral model. *Working Papers / Documents de travail*. PP. 1-52.
- Etxeberría, I. A., Garayar, A., & Sánchez, J. A. C. (2015). Development of sustainability reports for farming operations in the Basque Country using the Delphi method. *Revista de Contabilidad*, Vol. 18, No. 1, PP. 44-54.
- Everitt, B (2003) *The Cambridge dictionary of statistics*. Cup. ISBN 0-521-81099-X.
- Gerster, R. (2011). Sustainable finance: Achievements, challenges, outlook. *Striking a Balance Ahead of Rio*, PP. 20.
- Golob, T (2001) *Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research*. Institute of Transportation Studies, University of California, Irvine; Irvine, CA 92697-3600, U.S.A.
- Grimm, P (2010) Social desirability bias , Wiley international encyclopedia of marketing.
- Greenwell, B. (2017). Business strategies to increase the financial stability of private universities. *doctoral of Business administration*.
- Hair, J et al (2014) *Multivariate data analysis*, New Jersey: Anderson, Seventh Edition.
- Ingram Richard (2015). Ten basic responsibilities of nonprofit boards .( third). Washington D.C.
- Iukhanda Shibutse, R., Kalunda, E., & Achoki, G. (2019). Effect of leverage and firm size on financial performance of deposit taking savings and credit cooperatives in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), Vol. 8, No. 5, PP. 182-193.

- John M. Bryson, Lauren Hamilton Edwards and David M. Van Slyke (2018) Toward a More Strategic View of Strategic Planning Research. *Public Management Review*, Volume 20, 2018 - Issue 3
- Jose, J. (2017). A study on the Impact of Leverage on Financial Performance of Selected Cement Companies in India. *Journal of Research in Business Management*, Vol. 8, No. 5, PP. 40-56.
- Jones, G. R., & Jones, G. R. (2013). Organizational theory, design, and change. *seventh edition global edition*.
- Kenn-Ndubuisi, J. I., & Nweke, C. J. (2019). Financial leverage and firm financial performance in Nigeria: A panel data analysis approach. *Global Journal of Management and Business Research*. Vol. 19, No. 4, PP. 1-9.
- Karanja, J., & Karuti, J. (2014). Assessment of factors influencing financial sustainability of non-governmental organizations in Isiolo County, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*, Vol. 2, No. 9.
- Landrum, Nancy. E., & Ohsowski, Brian. (2018). Identifying worldviews on corporate sustainability: A content analysis of corporate sustainability reports. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 27, No. 1, PP. 128-151.
- Lan, S., Yang, C., & Tseng, M. L. (2019). Corporate sustainability on causal financial efficiency model in a hierarchical structure under uncertainties. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 237.
- Lucianelli, G., & Citro, F. (2017). Financial conditions and financial sustainability in higher education: A literature review. *Financial sustainability in public administration*, PP. 23-53.
- Lubis, R (2019) Digital entrepreneurship in academic environment: are we there yet?, *Journal of Teaching and Education*, 9(1), 167-194
- Maboya, M. (2017). Exploring the funding challenges and financial sustainability trends of selected non-profit organisations in South Africa (*Doctoral dissertation, University of Pretoria*).
- Mackinnon, A et al (1999) A short form of the positive and negative affect schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample, *Personality and Individual Differences*, 27(3), 405-416.
- Martínez-Ferrero, J., & Frias-Aceituno, J. V. (2015). Relationship between sustainable development and financial performance: international empirical research. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 24, No. 1, PP. 20-39.
- Medhi, J (1992) *Statistical methods: An introductory text*. New York: Age international.
- Monday, U. et al. (2015) Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 161-171.
- Nassaji, H (2015) Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis, *Language Teaching Research*, 19(2), 129-132.
- Navarro-Galera, A., Rodríguez-Bolívar, M. P., Alcaide-Muñoz, L., & López-Subires, M. D. (2016). Measuring the financial sustainability and its influential factors in local governments. *Applied Economics*, Vol. 48, No. 41, PP. 3961-3975
- Ng'ang'a, A. N., & Kibati, P. (2016). Determinants of Financial Sustainability in Private Middle Level Colleges in Nakuru County. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. 4, No. 10, PP. 356-380.
- Obeidat, A (2021) E-marketing and its impact on the competitive advantage, *Elementary Education Online*, 20(5), 196-207.
- Podsakoff, P and Organ, D (1986) Self – reports in organizational research: Problems and prospects, *Journal of Management*, 12, 531 – 544.
- Podsakoff, P et al (2012) Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it, *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Quinn James B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.

- Rashed, A. H., & Shah, A. (2021). The role of private sector in the implementation of sustainable development goals. *Environment, Development and Sustainability*, Vol. 23, No. 3, PP. 2931-2948.
- Richardson, H et al (2009) A late of three perspectives: Examining Post Hoc statistical techniques for detection and correction of common method variance, *Organizational Research Methods*, 12(4), 762 – 800.
- Rumelt (Richard P. (2011). *Good Strategy / Bad Strategy*. Crown Business
- Said, M. S., Anuar, H. A., & Hamdan, H. B. (2019). An investigation into the financial sustainability of Islamic Saving, Credit Cooperative Society (SACCOS) in Tanzania. *International Journal of Ethics and Systems*. Vol. 35, No. 2, PP. 242-259.
- Shek, D & Yu, L (2014) Confirmatory factor analysis using AMOS: a demonstration. *International Journal on Disability and Human Development*, 13(2), 191-204.
- Stephen, E and Shelia, N (1984) Effects of violation of normality on the t test of the correlation, *Psychological Bulletin*, 95 (3), 576-583.
- Tarka, P (2017) An overview of structural equation modeling: its beginnings, historical development, usefulness and controversies in the social sciences. *Quality & Quality*, 52 (1), 313-354.
- Thompson, S (2010) *Sampling*, New York: John Wiley and Sons, Third Edition.
- Tokpah, D. M. (2016). Financial sustainability strategies at church-related higher education institutions in post-conflict Liberia. *Southeastern Baptist Theological Seminary. Doctoral of Education*.
- Weisser, C. R. (2017). Defining sustainability in higher education: a rhetorical analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Vol. 18, No. 7, PP. 1076-1089.
- Wachira, R. N. (2018). Financial sustainability determinants of government owned entities in Kenya (*Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED*).
- Yakovlev, I. A., & Nikulina, S. I. (2019). Indonesia's strategy for sustainable finance. *Финансовый журнал*, Vol. 6, PP. 83-95.
- Yildirim, A (2012) *Qualitative research methods in the social science*, Ankara: Seckin.
- Youssef, A., Sarah, A. E., & Sandy, K. (2017). Investigating the Trade-Off Between Sustainability and Outreach of Micro-Finance Institutions. *JRL of the Faculty of Commerce for July Scientific Research*, Vol. 54, No. 2, PP. 1-20.
- Zhou, H., Owusu-Ansah, S., & Maggina, A. (2018). Board of directors, audit committee, and firm performance: Evidence from Greece. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 31, PP. 20-36.
- [www.alleydog.com.common](http://www.alleydog.com.common) source bias/ Psychology Glossary
- Borges, R. and Gaia, S. (2010) Evaluation of strategic management process in small business. XVI *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1 – 15.
- Cronbach, L (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Curwin, J and Slater, R (2002) *Quantitative methods for business decisions*, London: Thomson
- Everitt, B (2003) *The Cambridge dictionary of statistics*. Cup. ISBN 0-521-81099-X.
- Field, A. (2009) *Discovering statistics using SPSS*. 3rd edition , SAGE Publications Ltd.
- Mackinnon, A. et al. (1999) A short form of the positive and negative affect schedule: Evaluation of factorial validity and invariance across demographic variables in a community sample, *Personality and Individual Differences*, 27(3), 405-416.
- Medhi, J (1992) *Statistical methods: An introductory text*. New York: Age international.
- Monday, U. et al. (2015) Strategic management and firm performance: A study of selected manufacturing companies in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 161-171.
- Omsa, S. et al. (2017) The effect of strategic management practices on SME performance in Makassar, Indonesia. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 3(4), 71-80.

- Podsakoff , P.M. and Organ , D.W. ( 1986 ) Self – reports in organizational research: Problems and prospects, *Journal of Management* , 12, 531 – 544 .
- Stephen, E and Shelia, N (1984) Effects of violation of normality on the t test of the correlation, *Psychological Bulletin*, 95 (3), 576-583.
- Thompson, S. (2010) *Sampling*, New York: John Wiley and Sons, Third Edition.
- Yildirim, A (2012) *Qualitative research methods in the social science*, Ankara: Seekin.
- Yong, A and Pearce, S (2013) A beginner`s guide to factor analysis: focusing on exploratory factor analysis, *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9 (2), 79-94.