

The Impact of Strategic Planning and Entrepreneurial Thinking Dimensions on The Financial Performance of Companies Operating in The Basic Building Materials Sector in Egypt: An Applied Study

DOI: <https://doi.org/10.56830/IJAMS09202402>

Hussein Ahmed Hussein Ismail 

PhD Candidate, Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport, Egypt

hussienahmed173@gmail.com

Farid Moharam Algarhy

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


Abstract

The study highlighted a significant correlation between strategic planning, entrepreneurial thinking, and financial performance within companies operating in Egypt's primary building materials sector. The research posited that a positive relationship exists, suggesting that the implementation of strategic planning and the adoption of an entrepreneurial mindset would lead to improved financial performance for these companies. A quantitative approach was employed, collecting data from a sample of companies within the sector through a questionnaire. The gathered data was then analysed using various statistical methods. The findings revealed a positive correlation between strategic planning and financial performance, as well as between entrepreneurial thinking and financial performance. Moreover, the results indicated that a combined application of strategic planning and entrepreneurial thinking exerted a more pronounced impact on financial performance compared to the individual effects of each. Based on these outcomes, the study recommends that companies operating within Egypt's primary building materials sector should adopt well-defined strategies and foster a culture of innovation and risk-taking among their employees. Additionally, the research advocates for further studies in this domain to deepen the understanding of the relationship between these variables.

Keywords: Strategic planning, entrepreneurial thinking, financial performance, Egypt

أثر التخطيط الإستراتيجي وأبعاد الفكر الريادي على الأداء المالي للشركات

العاملة في قطاع المواد البناء الأساسية بمصر: دراسة تطبيقية

 حسين أحمد حسين إسماعيل

باحث دكتوراه، كلية الدراسات العليا في الإدارة، الأكاديمية العربية للتكنولوجيا والنقل البحري، مصر

فريد محرم الجارحي

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

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي والأداء المالي للشركات العاملة في قطاع المواد البناء الأساسية في مصر. يفترض البحث أن هناك علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات، بحيث يؤدي تطبيق التخطيط الاستراتيجي وتبني الفكر الريادي إلى تحسين الأداء المالي للشركات، اعتمد البحث على منهجية كمية، حيث تم جمع البيانات من عينة من الشركات العاملة في القطاع المذكور باستخدام استبيان. تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، وبين الفكر الريادي والأداء المالي. كما أشارت النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي والفكر الريادي معًا لهما تأثير أكبر على الأداء المالي مقارنة بتأثير كل منهما على حدة، استنادًا إلى هذه النتائج، يوصي البحث بأن تقوم الشركات العاملة في قطاع المواد البناء الأساسية في مصر بتبني استراتيجيات واضحة المعالم، وتعزيز ثقافة الابتكار والمخاطرة لدى العاملين بها. كما يوصي البحث بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال لتعميق الفهم للعلاقة بين هذه المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي – الفكر الريادي – الأداء المالي – جمهورية مصر العربية

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تهدف الدول و مؤسسات الأعمال اليوم إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومنها الأداء المالي، 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 أصبحت ضرورة 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 تطوراً عميقاً 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 خصوصاً 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 الأداء المالي 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 الأداء المالي إحدى ركائز التنمية المستدامة حيث أن استقرار الأفراد يتم عن طريق تحقيق التوازن في كافة الجهات والجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. (Bahatii, 2016)

يمثل برنامج الأداء المالي، الذي أطلق سابقاً بالدولة المصرية ممثلة في وزارة المالية بنهاية العام ٢٠١٦ م 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 ٢٠١٩ م، 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 الأداء المالي. 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 وثائق حية، قررت 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.

وبناءً على ما سبق يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الأداء المالي بقطاع المواد الأساسية ومواد البناء، في محاولة لوضع تصور لتلك العلاقة واستكمالاً لجهد الباحثين السابقين في هذا المجال، والعمل على تقديم مجموعة من التوصيات لقيادة قطاع المواد الأساسية ومواد البناء، 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:

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي: 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)

2- الأداء المالي Financial sustainability:

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

ثانياً: الدراسات السابقة: The Previous Studies

يتناول الباحث فيما يلي مجموعات من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة. وذلك على النحو التالي:

(1) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الكبرى في تركيا. وقد أشارت النتائج إلى أن العديد من الشركات المحلية والأجنبية في العينة المبحوثة لديها عملية استراتيجية قائمة. إنها عملية سنوية وتعتبر نشاطاً تنظيمياً مهماً للغاية. هذه الورقة هي واحدة من الدراسات القليلة لفحص عملية التخطيط الاستراتيجي في عينة من الشركات. يمكن اعتبار أنها دراسة طولية لأنها تدرس مجموعة من المؤسسات لتحديد التغيرات في أدائها بمرور الوقت ، مثل أنها تدمج استخدام الأدوات الاستراتيجية في بيئة تنافسية ديناميكية. نتائج هذه الدراسة أدت إلى تقديم المساهمة في فهم طبيعة وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركات التركية، وإمكانيات الارتباط بين جهودهم وأدائهم. (Elfendioglu & Karabulut, 2010)

(2) هذه الدراسة بعنوان "التنمية المستدامة ومؤشراتها في مصر دراسة تحليلية"، حيث تشكل التنمية المستدامة دعامة أساسية للنشاط الاقتصادي في الحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيد استهلاكها. كما أن التنمية المستدامة أداة مهمة لمواجهة مختلف التحديات والتغيرات المتنامية لأفراد المجتمع في مختلف الميادين، وبصفة خاصة الاقتصادية والاجتماعية. وتزداد حدة تلك التحديات مع ارتفاع معدلات النمو السكاني وما يتطلبه من زيادة معدلات التنمية. وقد تضمنت الدراسة مؤشرات حول التنمية البشرية الأساسية مثل المؤشرات السكانية وتوزيع السكان وكثافتهم، وعرضت الدراسة كذلك المؤشرات الاقتصادية للتنمية البشرية وكذلك مؤشرات الجانب الاجتماعي للتنمية البشرية ومؤشرات الجانب الإنساني للتنمية البشرية. وهدفت هذه الدراسة من خلال جمع وتحليل البيانات وعرضها ومقارنتها بالدول الأخرى إلى تحليل الأسباب الحقيقية لضعف التنمية المستدامة في مصر وذلك من خلال عرض ودراسة المؤشرات التنموية في مصر مقارنة ببعض الدول، والمتمثلة في المؤشرات الاقتصادية والمؤشرات الاجتماعية التنموية. كما هدفت أيضاً إلى رفع مستوى الوعي بين صانعي السياسات والمخططين من أجل التخطيط السليم لتنمية مستدامة ومتكاملة في مصر وبيان أخطار تدهور الموارد الاقتصادية-الذي يفرض أعباء على البشرية وتؤثر على القضايا الاقتصادية والاجتماعية- ووضعتها على سلم الأولويات من أجل تلبية الاحتياجات والوصول بالمجتمع إلى الرقي والتقدم وضمان حياة آمنة وسليمة للمواطن المصري. وقد خلصت الدراسة إلى أن التحول نحو الاستدامة المنشودة لا يبدو ممكناً بدون حدوث تغير رئيس وجذري يمكن من خلاله دمج جهود التنمية المستدامة من أجل الصالح العام للجيل الحالي والأجيال القادمة على السواء. كما أن تحليل أهم مؤشرات التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية يبين وجود فجوة بين البلدان المتقدمة والبلدان العربية وخاصة مصر على الرغم مما تملكه مصر من توفر مقومات التنمية من موارد بشرية وموارد مالية إضافة للموارد الطبيعية، إلا أن الملاحظ في مصر هو غياب التخطيط الاستراتيجي الصحيح من أجل رسم سياسات واضحة المعالم تهدف إلى نقل مصر إلى مصاف البلدان الأكثر نمواً وتطوراً. (شاهين ، ٢٠١٣).

(3) عالجت هذه الورقة معضلة الأداء المالي للاقتصاد الجزائري من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجهها في ظل انهيار أسعار البترول، و مدى تأثير ذلك على التوازنات الكلية للبلاد دون إغفال ارتفاع فاتورة الاستيراد وقلة قائمة الصادرات خراج المحروقات فالاعتماد كله على الصادرات الأحفورية. الأمر الذي أدى إلى تآكل في متحصلات

صندوق ضبط الموارد وكذا استنزاف احتياطياتها الدولية مما يستوجب ضرورة تبني سياسات و إصلاحات للحفاظ على ملاءة الدولة و ضمان استدامتها وتوصلنا كنتيجة لمدى فعالية الأداء المالي في التقليل من التأثير السلبي للصدقات والأزمات المختلفة المتعلقة بانخفاض أسعار النفط. (صالح، ٢٠١٨)

(4) تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع الطاقات المتجددة كونها تمثل أحد أهم المصادر الرئيسية للطاقة العالمية كونها طاقة نظيفة وغير ملوثة للبيئة مما يكسبها أهمية بالغة في تحقيق التنمية المستدامة، إذ تشكل إمداداتها عاملاً أساسياً في دفع عجلة الإنتاج وتحقيق الإستقرار والنمو الاقتصادي والاجتماعي، مما يوفر فرص العمل ويعمل على تحسين مستويات المعيشة والحد من الفقر، لذلك نجد أغلب دول العالم تهتم بتطوير هذا المصدر من الطاقة وتضعه هدفاً تسعى لتحقيقه، وهو ما نحاول إبرازه من خلال هذه الدراسة وذلك بتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الطاقات المتجددة في تحقيق الأداء المالي في الجزائر من خلال المشاريع الهامة في هذا المجال، ويعتبر مشروع تطبيق الطاقة الشمسية في الجنوب الكبير بالجزائر من أهم المشاريع المجسدة للطاقة المتجددة. (حدة، ٢٠١٨)

(5) سعى البحث إلى التعرف على تقارير الأداء المالي كأداة للارتقاء بالأداء المالي إلى العالمية. وأوضح البحث أن تقارير الاستدامة تستمد إطارها المفاهيمي بوجه عام من ثلاث نظريات رئيسية هي نظرية المشروع، ونظرية أصحاب المصالح، ونظرية المؤسسة، وبدورها ترجع هذه النظريات الثلاث بأصولها الفكرية إلى ما يعرف بنظرية الاقتصاد السياسي، التي تؤكد على وجود علاقة جدلية قائمة ومستمرة بين الاقتصاد والسياسة. ولذا لا يجوز تقييم الأداء الاقتصادي للمنشأة بمعزل عن آثاره السياسية والاجتماعية على البيئة المحيطة بها. وأشار البحث إلى المزايا التي توفرها تقارير الاستدامة للشركات المصدرة منها، تعزيز استمرارية المؤسسة، وتعزيز سمعة المؤسسة والأسعار السوقية لأسهمها، وجذب العمالة المهارة والمميزة وتحسين الرضا الوظيفي، وتخفيض مخاطر الأعمال، وتحسين الأداء والكفاءة التشغيلية وتعزيز مستوى الأمان والسلامة للعاملين، وتعزيز القدرة على التخطيط الإستراتيجي في الأمد الطويل، وتخفيض تكلفة الاقتراض. واختتم البحث بالتأكيد على أن عملية إعداد تقرير الاستدامة تمر في ثلاث مراحل رئيسية، المرحلة الأولى وتعرف بمرحلة The why stage والمرحلة الثانية وهي استمرار المرحلة الأولى وتعرف بمرحلة The who Stage والمرحلة الثالثة والتي يطلق عليها مصطلح The How Stage. (مطر، ٢٠١٩).

(6) 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 وفعالية 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 ببعث 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. (الباز، ٢٠٢٠).

(7) 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 مسئولية التخطيط الاستراتيجي. ولم تكتفِ 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 مدى 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. (السيد، ٢٠٢٠).

(8) تهدف الدراسة إلى تحديد جوانب الممارسات المالية للمديرين التي يجب إعطاؤها الأولوية في تحقيق تحول في الأداء المالي لشركات التصنيع هذه عبر العوائد طويلة الأجل والنمو المستدام والضائقة المالية. حاليًا، يواجه قطاع التصنيع النيجيري انخفاضًا في الأداء المالي، مما يؤدي إلى إبعاد الشركات غير المستدامة ماليًا عن العمل. يجب تنفيذ الممارسات المالية التي تعمل على تحسين الوضع المالي والأداء على المدى الطويل. يمكن قياس هذه الممارسات المالية من خلال الربحية قصيرة الأجل، والكفاءة، والسيولة، والملاءة المالية. نظرت بعض الدراسات في الاستدامة من منظور مالي باستخدام مقياس أو مقياسين، لكن القليل منها يركز على قطاع التصنيع النيجيري. تسد هذه الدراسة هذه الثغرات من خلال التحقيق في تأثير الممارسات المالية على الأداء المالي عبر هذه التدابير. تم جمع مجموعة بيانات لوحة لـ ١٧ مؤسسة من عام ٢٠٠٨ إلى عام ٢٠١٦ وتحليلها باستخدام مصفوفة الارتباط ونموذج التأثير العشوائي. كانت جميع العوامل المتراجعة مهمة في تفسير الضائقة المالية. ومع ذلك، كانت نسب الربحية والكفاءة على المدى القصير فقط ذات أهمية ثابتة في جميع النماذج الثلاثة، مما يشير إلى تفوق الممارسات المالية التي تؤثر على الأرباح والكفاءة على المدى القصير. توصي الدراسة بضرورة تنفيذ الشركات للسياسات المالية التي تتناول التكاليف الدورية والإنتاجية مع تعظيم جهود التسويق في وقت واحد. (Japhet Osazefua Imhanzenobe, 2020)

(9) 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) موظفًا، وقد قام الباحث باتباع أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (١٢٢) استبانة على المجتمع المستهدف تم استردادهم جميعا 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 الاوزان 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 أيضا الى وجود أثر غير مباشر وذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الاستدامة المؤسسية بوجود القدرات التنظيمية كمتغير وسيط بالجامعات الفلسطينية حديثة النشأة في قطاع غزة. وأخيرا 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 اعمال التخطيط الاستراتيجي بتلك الجامعات بغرض تنوع الموارد المالية وعدم الاكتفاء بالإيرادات المتحققة من شريحة الطلبة. (ثابت، ٢٠٢١)

10) تم استخدام ثلاثة مقاربات كمية في هذه الدراسة لشرح مؤشرات الأداء المالي 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 وبوكيل النمو الداخلي المقاس بإجمالي نسبة الالتحاق بالجامعة لإظهار التأثير على الاستثمار الأجنبي المباشر. كما استخدمت هذه الدراسة ستة متغيرات ضابطة تعتبر جزءًا مهمًا 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 (Alshubiri, 2021)

11) استهدف البحث تقييم مدى وجود اختلاف بين إدراك الأكاديميين والمصرفيين حول أثر التحول للبنوك الرقمية، والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الأداء المالي المصرفية، بالإضافة إلى قياس أثر التحول للبنوك الرقمية، والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الأداء المالي المصرفية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وباستخدام بعض الاختبارات الاحصائية منها: اختبار مان ويتني Mann-Whitney Test، وأسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Regression Analysis. وخلصت الدراسة الميدانية إلى وجود اختلافات بين إدراك الأكاديميين والمصرفيين حول أثر التحول للبنوك الرقمية، والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الأداء المالي المصرفية، بالإضافة إلى وجود

أثر معنوي للتحويل للبنوك الرقمية، والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الأداء المالي المصرفية، مع وجود علاقة طردية قوية بينهم. (شاهين. و بدر، ٢٠٢٢).

12) تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المالي بمؤسسات التمويل الأصغر العاملة بولاية الخرطوم ، إتمدت الدراسة علي الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية، واستخدمت برنامج SPSS لمعالجة وتحليل بياناتها علي الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية، واستخدمت برنامج SPSS لمعالجة وتحليل بياناتها. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر إيجابا وبقوة على جميع أبعاد الأداء المالي، كذلك ان تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي وقوي على جميع أبعاد الانتشار ، وان الانتشار يؤثر بشكل قوي على ربحية السهم ، وبدرجة أقل على معدل العائد علي الأصول ، ويتوسط الانتشار العلاقة بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية والأداء المالي. وأوصت الدراسة إدارات مؤسسات التمويل الأصغر بالاهتمام بإشراك جميع العاملين بها في مراحل تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، وبزيادة الاهتمام بتطوير أبعاد الانتشار خاصة عمق الانتشار بإعتباره الحلقة الأضعف (بربر وعبد الله، ٢٠٢٠).

13) أصبح دمج تقنيات الصناعة في الشركات الصغيرة والمتوسطة مهماً بشكل متزايد لاستدامتها المالية ويمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركات 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 الأداء المالي 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 الأداء المالي باستخدام مقياس ليكرت المكون من ٧ نقاط والذي يرون أنه يؤثر على أداء المؤسسة. تم استخدام إجمالي ١٤٦ 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 الأداء المالي. أشارت النتائج إلى إيجابية بين أبعاد الأداء المالي ، 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. (Lobana et al., 2023)

14) 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. (Elwakeel, 2025)

التعليق على الدراسات السابقة :

بعد دراسة و تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التخطيط الإستراتيجي والأداء المالي والتنمية المستدامة، اتضح أن هناك اهتماما متزايدا في موضوع التخطيط الإستراتيجي والأداء المالي والتنمية المستدامة. وجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- يعتبر البحث هو الدراسة الأولى التي ستتناول دراسة دور التخطيط الإستراتيجي في دعم المشروعات القومية بهدف تحقيق الأداء المالي 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 الأداء المالي للدولة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ . ويتضح مما سبق أن هناك فجوة بحثية يحاول الباحث سدها من خلال الدراسة الحالية.

ثالثًا: 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 الأداء المالي للدولة في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ ، وهو ما يُعد فجوة بحثية يحاول الباحث تغطيتها في هذه الدراسة. فقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية على بعض العاملين بقطاع المواد الأساسية ومواد البناء ، وذلك بهدف التعرف على تقييم العاملين لمدى توافر وأهمية كل من التخطيط الإستراتيجي والأداء المالي. وإعتمدت الدراسة علي 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 (١-١)

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

العبارات	أعلى من الوسط الحسابي	أقل من الوسط الحسابي

النسبة %	عدد المفردات	النسبة %	عدد المفردات	الأبعاد	
التخطيط الاستراتيجي					
٥٠%	١٥	٥٠%	١٥	تخطيط الاستراتيجية	توجد رسالة ورؤية 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.
الأداء المالي					
٤٠%	١٢	٦٠%	١٨	معدل العائد علي الأصول	تعتمد المؤسسة في عملياتها التشغيلية على العاملين بها.
٥٦,٧%	١٧	٤٣,٣%	١٣	ربحية السهم	لا تعتمد المؤسسة بشكل رئيس على الشركات بل تعتمد على العاملين بها.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

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 الأداء المالي:

أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية أيضاً إلى وجود اعتدال في آراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول بعدي الأداء المالي بالقطاع، حيث أوضح نحو ٦٠% من العينة توافر معدل العائد علي الأصول ، ونحو ٤٣,٣% من العينة فقط أشارت لتوافر ربحية السهم .

وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1- إلى أى مدى تتوافر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (تخطيط الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) لدى قطاع المواد الأساسية ومواد البناء ؟
- 2- إلى أى مدى يتوافر بعدي الأداء المالي (معدل العائد علي الأصول ، وربحية السهم) لدى قطاع المواد الأساسية ومواد البناء ؟
- 3- هل يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الأداء المالي بقطاع المواد الأساسية ومواد البناء ؟

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 المواد الأساسية ومواد البناء .
- 3- تحديد مدى تطبيق بعدي الأداء المالي بقطاع المواد الأساسية ومواد البناء .
- 4- التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي في بعدي الأداء المالي من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا بقطاع المواد الأساسية ومواد البناء .
- 5- التوصل إلى بعض التوصيات بناءً على نتائج الدراسة الميدانية لتساعد المسؤولين بقطاع المواد الأساسية ومواد البناء على الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي والتي تساعد في تحقيق مستويات عالية من الأداء المالي.

خامساً: فروض الدراسة: The Study Hypotheses

تحقيقاً لأهداف الدراسة، تختبر الدراسة الفروض التالية:

- 1- إن التخطيط الاستراتيجي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بُعد معدل علي الأصول كأحد بُعدي الأداء المالي. وذلك على النحو التالي:
 - ١/١ إن بعد تخطيط الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد معدل علي الأصول كأحد بعدي الأداء المالي.
 - ٢/١ إن بعد تنفيذ الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد معدل علي الأصول كأحد بعدي الأداء المالي.
 - ٣/١ إن بعد تقييم الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد معدل علي الأصول كأحد بعدي الأداء المالي.
- 2- إن التخطيط الاستراتيجي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد ربحية السهم كأحد بعدي الأداء المالي. وذلك على النحو التالي:

١/٢ إن بعد تخطيط الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد ربحية السهم كأحد بعدي الأداء المالي.

٢/٢ إن بعد تنفيذ الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد ربحية السهم كأحد بعدي الأداء المالي.

٣/٢ إن بعد تقييم الاستراتيجية يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في بعد ربحية السهم كأحد بعدي الأداء المالي.

المحور الثاني: الاطار النظري للدراسة

إن مصطلح إستراتيجية هو مصطلح عسكري أساساً، فالإستراتيجية العسكرية هي فن استخدام القوة أو التهديد في أوقات الحرب والسلم لتحقيق أهداف سياسية. وفي العلوم الإدارية فإن مصطلح الإستراتيجية يعني أنها مسار أو مسلك تختاره المنظمة من بين المسارات البديلة المختلفة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ضوء توقعات المنظمة لمسارات كل من تتعامل معهم أو تؤثر على مصالحهم. أو هي الخطة طويلة الأجل التي تتعلق بالكيفية التي من خلالها سوف تحقق المنظمة التوازن بين نقاط قوتها ونقاط ضعفها الداخلية وبين الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها وذلك من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة. أما التخطيط الاستراتيجي فهو عملية متكاملة تبدأ من تخطيط الاستراتيجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وأخيراً تقييم الاستراتيجية.

أما مصطلح الأداء المالي فيرجع ظهوره الى القرن التاسع عشر، حيث ظهر لأول مرة في دراسات الغابة في ألمانيا، وذلك عندما بدأ مراقبو الغابات في إدارة حصاد الأخشاب كمورد مستمر للاستخدام. وقد وصف الباحث الألماني المتخصص في الغابات جورج هارتغ عام (١٨٠٤) الاستدامة على أنها استخدام الغابات الى أقصى حد ممكن، ولكن بشرط أن تكون بطريقة تفيد الأجيال القادمة مثل الجيل الحالي. وهذه الطريقة، فهذا المصطلح يميز العديد من المفاهيم الأساسية: الاستخدام القياسي للمساحات والموارد الطبيعية بهدف تلبية حاجات الانسان، ودور التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي في عملية استخراج الفائدة من البيئة الطبيعية، وتقييم التوقيت - التركيز على الوقت - عن طريق الحفاظ على الموارد الحالية بهدف الحماية والأجيال المستقبلية.

ومن ثم يتناول الباحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من خلال استعراض الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة. وذلك على النحو التالي:

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. يُنقَد 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 تُنقَد 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 (Richard, 2015) والنتيجة النهائية هي إستراتيجية المنظمة، بما في ذلك تشخيص البيئة والوضع التنافسي وسياسة توجيهية بشأن ما تنوي المنظمة إنجازه والمبادرات أو خطط العمل الرئيسة لتحقيق السياسة التوجيهية (Rumelt, 2011).

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف، وتحديد الإجراءات لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الإجراءات. تتضمن الإدارة الإستراتيجية 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.

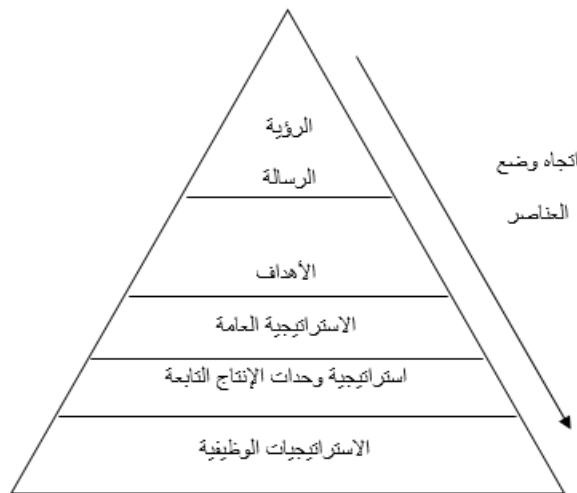
باختصار، يوفر التخطيط والإدارة الإستراتيجية إطار عمل للمنظمات لتحقيق أهدافها والنجاح على المدى الطويل. إنها ضرورية للمؤسسات من جميع الأحجام والصناعات ويجب أن تكون أولوية قصوى لأي منظمة تتطلع إلى تحقيق النجاح.

٢- مجال ومهام التخطيط الاستراتيجي:

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

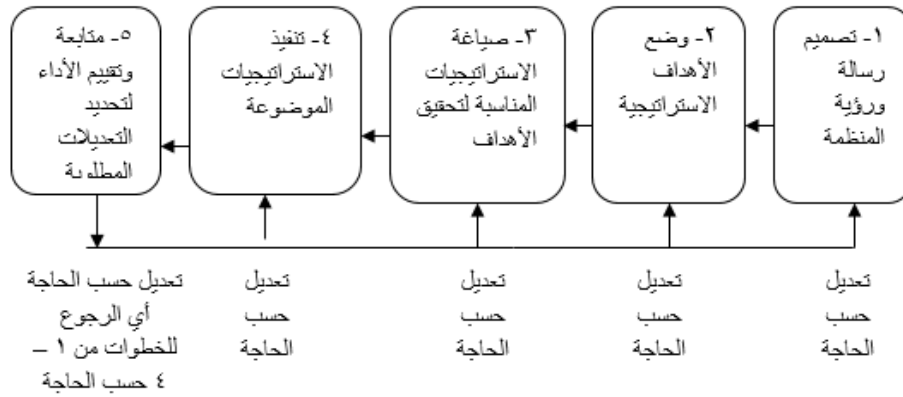
أ- تحليل العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة العامة لدراسة الفرص والمخاطر وأوجه القوة والضعف.

ب- تحديد رؤية المؤسسة العامة ورسالتها وقيمتها 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 مسؤولية إدارة متخصصة وليس مسؤولية 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 إمكانيات 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 يذكر (عواد ع، 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:

Weakness أوجه الضعف	Strengths أوجه القوة
Threats التهديدات	Opportunities الفرص

ويلاحظ:

- استراتيجيات S / O يطلق عليها أيضاً استراتيجيات تعظيم - تعظيم Maxi - Maxi ، وهي استراتيجيات المزج بين أوجه القوة والفرص ، أي استخدام أوجه القوة لتعظيم الفرص ، وهي عادة استراتيجية النمو أو استراتيجية تنوع المنتجات وربما استراتيجية دخول الأسواق الدولية .
- استراتيجيات S / T يطلق عليها أيضاً استراتيجيات تعظيم - تخفيض Maxi - Mini ، وهي استراتيجيات المزج بين أوجه القوة والتهديدات، أي استخدام أوجه القوة لتخفيض التهديدات، وهي عادة استراتيجية الاستقرار أي تثبيت الوضع الحالي .
- استراتيجيات W / O يطلق عليها أيضاً استراتيجيات تخفيض - تعظيم Mini - Maxi ، وهي استراتيجيات المزج بين أوجه الضعف والفرص، أي استغلال الفرص لتخفيض أوجه الضعف ، وهي عادة استراتيجيات التحسين أو البناء.
- استراتيجيات W / T يطلق عليها أيضاً استراتيجيات تخفيض - تخفيض Mini - Mini ، وهي استراتيجيات المزج بين أوجه الضعف والتهديدات، أي الاستراتيجيات التي تخفض أوجه الضعف وتخفف التهديدات، وهي عادة استراتيجية التخفيض أو استراتيجية الانسحاب.

* كيف يمكن استخدام تحليل SWOT ؟

لرصد أوجه القوة وأوجه الضعف والفرص والتهديدات ، فإن هذا يتطلب الإجابة على العديد من الأسئلة ، وذلك على النحو التالي :

- أوجه القوة Strengths :

و تتمثل في الإجابة عن الاسئلة التالية:

- ما هي المزايا التي تمتلكها منظمتك؟
- ما هي العوامل المتوفرة لديك والتي تمكنك من اغتنام مبيعات السوق ؟

- ما الذي تفعله منظمتك بشكل أفضل من المنافسين؟
- ما هي الموارد الفريدة أو الموارد منخفضة التكلفة التي تستطيع منظمتك الحصول عليها أو استخدامها؟
- كيف يرى الناس في السوق الذي تعمل به أوجه قوتك؟

وبالاحظ :

- أن الاجابة عن الأسئلة السابقة (هي المنظور الداخلي للدولة أو المؤسسة) أما من منظور العملاء في السوق الذي تعمل به المؤسسة أو الوسط المحيط للدولة فتكون (المنظور الخارجي).
- عند تحديد أوجه قوة الدولة أو المؤسسة فيتم التفكير فيها بالمقارنة بالمنافسين . فعلى سبيل المثال ، إذا كنت أنت وجميع منافسيك تقدمون منتجات عالية الجودة ، فهنا عملية الإنتاج عالي الجودة والخاصة بك ليست من أوجه القوة ، ولكنها شيء ضروري وهام جداً .

- أوجه الضعف Weaknesses

و تتمثل في الاجابة عن الاسئلة التالية:

- ما الذي يجب عليك تحسينه داخلياً؟
- ما هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلبياً أو تفقدك حصتك السوقية أو مبيعاتك؟
- ما الذي يفعله المنافسون بشكل أفضل منك؟
- كيف يرى المواطنين في السوق الذي تعمل به أوجه ضعفك؟

- الفرص Opportunities :

و تتمثل في الاجابة عن الاسئلة التالية:

- ما هي الفرص الجيدة أو المجالات الجذابة لمنظمتنا؟
- إن الفرص يمكن أن تأتي من عدة مصادر مثل :
- التغيرات في سياسة الحكومة المرتبطة بمجال عملك .
- التغيرات الاقتصادية المرتبطة بمجال عملك .
- التغيرات الاجتماعية في تركيبة السكان أو في نمط الحياة أو في الأذواق.
- التغيرات في التكنولوجيا والأسواق سواء على النطاق الواسع أو الضيق .
- الأحداث المحلية .

وهناك مدخل مفيد للنظر إلى أو للبحث عن الفرص ، وهو أن تنظر إلى أوجه القوة وأن تسأل هل أوجه القوة هذه تفتح أي فرص إذا تم استغلالها؟ وكذلك النظر إلى أوجه الضعف السؤال هل أوجه الضعف هذه تفتح أي فرص إذا تم مواجهتها أو استبعادها .

- التهديدات Threats :

أجب عن السؤال التالي :

ما هي التهديدات (العقبات أو العوائق) التي تواجه منظمتنا؟

وبالمثل كما في حالة الفرص، يمكن استخدام أوجه القوة وأوجه الضعف في رصد التهديدات .

ومما هو جدير بالذكر أن تحليل SWOT تم تطويره بواسطة العديد من مكاتب الاستشارات الإدارية ، فأصبح

سداسياً وليس رباعياً ، حيث أخذ الشكل التالي:

جاذبة الفرص < التحديات	البناء Build	انمو Grow
	ابقى وانفق Maintain	ابقى وثبت Hold
	جرد أو انسحب Divest	أحصد أو اجني Harvest
متكافئة فرص = تهديدات	ضعيفة	قوية
	أوجه القوة > أوجه الضعف	أوجه القوة < أوجه الضعف

شكل ٣ تطور مصفوفة SWOT

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 لابد 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 .

هذا وتستخدم بعض المراجع كلمة STEP (والتي تعني خطوة) للدلالة على نفس هذه المكونات الأربعة. ويوضح

الجدول التالي بعض الأمثلة على الجوانب البيئية التي يتضمنها تحليل PEST:

جدول ٢ الجوانب البيئية التي يتضمنها تحليل PEST

أمثلة	الجانب البيئي
- نمط الحكم والاستقرار السياسي . - التحرر من البيروقراطية والقوانين الجامدة والفساد . - السياسة الضريبية وقيود التجارة والتعريفات الجمركية . - القيود البيئية وقيود حماية المستهلك . - التغيرات المحتملة في البيئة السياسية .	البيئة السياسية
- سعر العملة المحلية أمام العملات الأجنبية . - معدلات النمو الاقتصادي الحالية والمتوقعة ومعدلات التضخم الحالية والمتوقعة ومعدلات الفائدة الحالية والمتوقعة .	البيئة الاقتصادية

<ul style="list-style-type: none"> - عرض العمالة وتكلفتها ومعدلات البطالة . - مستويات الدخل المخصص للإنفاق . - التغيرات المحتملة في البيئة الاقتصادية . 	
<ul style="list-style-type: none"> - معدل نمو السكان والتوزيع العمري . - مستويات صحة وتعليم السكان واتجاهات هذه المستويات . - اتجاهات الضغوط الاجتماعية، واتجاهات الرأي العام، والاتجاهات الاجتماعية، والمحظورات أو المحرمات الاجتماعية. - القيم الاجتماعية والأعراف السائدة . - قابلية المجتمع لقبول أنماط جديدة من السلع والخدمات . - التغيرات المحتملة في البيئة الاجتماعية الثقافية . 	<p>البيئة الاجتماعية الثقافية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تأثير التكنولوجيا المنبثقة والنامية بسرعة . - تأثير الانترنت من زاوية خفض تكلفة الاتصالات وتحريك القوى العاملة في اتجاه العمل الالكتروني . - أنشطة البحوث والتطوير في المجتمع . - تأثير نقل التكنولوجيا . - التغيرات المحتملة في البيئة التكنولوجية . 	<p>البيئة التكنولوجية</p>

ج- تحليل الجدارة الجوهرية (Enginoglu & Arıkan, 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.

وقد قدم الكاتبان ثلاثة معايير أو اختبارات يجب على المنظمات استخدامها لتقييم ما إذا كانت الجدارات التي تمتلكها جوهرية أم لا. وهذه المعايير أو الاختبارات هي:

- الملاءمة أو الارتباط الوثيق بالموضوع: Relevance

بداية، إن الجدارة الجوهرية هي التي تعطي عميلك شيء ما يؤثر بقوة في اختياره لمنتجك. فإذا كانت الجدارة لا تحقق ذلك، فإنها لن تؤثر في مركزك التنافسي، ومن ثم فهي ليست جدارة جوهرية.

- صعوبة التقليد أو المحاكاة: Difficulty of Imitation

ثانياً، إن الجدارة الجوهرية هي التي يصعب تقليدها أو محاكاتها. وهذا يسمح لك أن تقدم منتجات أفضل من منتجات منافسيك. وطالما أنك سوف تعمل بشكل مستمر على تطوير هذه الجدارة الجوهرية، فإن هذا يعني أنك سوف تكون قادراً على الحفاظ على مركزك التنافسي.

- اتساع التطبيق: Breath of Application

ثالثاً، إن الجدارة الجوهرية هي التي يمكنك من فتح عدد جيد من الأسواق المحتملة و أيضاً تصنع مكانة دولية للدولة التي تمتلكها وتحسن من وضعها الجيوسياسي. فإذا كانت الجدارة التي تمتلكها تفتح فقط سوقاً ضيقاً أو عدداً محدوداً من الأسواق، فإن النجاح لن يكون كافياً للحفاظ على النمو المطلوب.

د- تحليل القوى الخمس لبورتر (Yunna & Yisheng, 2014):

تقييم توازن القوى في الوضع التنظيبي

من له اليد العليا ولماذا؟

Who has the upper hand and why?

إن تحليل القوى الخمس والذي قدمه بورتر Michael Porter هو أداة سهلة ولكنها هامة لفهم أين تكمن القوة في الوضع التنظيبي. إن هذه الأداة تفترض أن هناك خمس قوى هامة تحدد الموقف أو المركز التنافسي للمنظمة. وهذه القوى هي:

- قوة أو وحدة المنافسة: The Strength or Intensity of Competition

وتشير إلى مدى قوة المنافسة في الصناعة. إن المهم هنا هو عدد وطاقمة (قوة) المنافسين.

فإذا كان لديك العديد من المنافسين والذين يقدمون منتجات جذابة، فإنه من المحتمل أن تكون لديك قوة منخفضة في الموقف التنافسي. لأن الموردين والعملاء سوف يتجهون نحو هؤلاء المنافسين إذا لم يحصلوا منك على تعامل جيد Good deal

وعلى النحو الآخر، إذا لم يكن هناك أي منافس قادراً على فعل ما تفعله، فهنا تكون لديك غالباً قوة كبيرة في الموقف التنافسي.

- خطورة الوافد الجديد: Seriousness of the Newcomer

وتشير إلى مدى سهولة دخول منافسين جدد للصناعة أو السوق، إذا كانوا يروا أنك تحقق أرباحاً جيدة، وهو ما يجبرك على خفض أسعارك.

فإذا كانت عملية الدخول غير مكلفة من حيث الوقت أو المال كما أنها سوف تسفر عن منافسة فعالة، أو إذا لم يكن لديك الحماية الكافية للتكنولوجيا الخاصة بك، عندئذ سوف يدخل منافسين جدد إلى الصناعة أو السوق ويضعفون مركزك التنافسي، والعكس صحيح.

- قوة المورد: Power of Supplier

أي مدى قوة الموردين أو قدرتهم على رفع أسعار المدخلات التي يقدمونها إليك. إن هذا يتحدد بواسطة عدة عوامل
مثل:

- عدد الموردين لكل مدخل من المدخلات: فكلما انخفض عدد الموردين وزاد تفرد المدخلات التي يقدمونها إليك زادت قدرتهم على رفع الأسعار.
- المساعدات الفنية التي يقدمها الموردون: فكلما زادت حاجتك للمساعدات الفنية التي يقدمها الموردون زادت قدرتهم على رفع الأسعار.

- قوة المشتري أو العميل: Power of Buyer or Client

أي مدى قوة العملاء أو قدرتهم على خفض أسعار المنتجات التي تقدمها إليهم. إن هذا يتحدد بواسطة عدة عوامل مثل:

- عدد العملاء .
 - أهمية كل عميل على حده لمنظمتك .
 - التكلفة التي يتحملها العميل عند التحول من منتجك لمنتج أحد المنافسين.
- فإذا كنت تتعامل مع عدد قليل من العملاء الأقوياء والقادرين على التحول من منتجك لمنتج أحد المنافسين ، فإنهم غالباً ما يكونوا قادرين على فرض شروطهم عليك .
- خطورة عملية الإحلال أو الاستبدال :

Severity of Substitution or Replacement

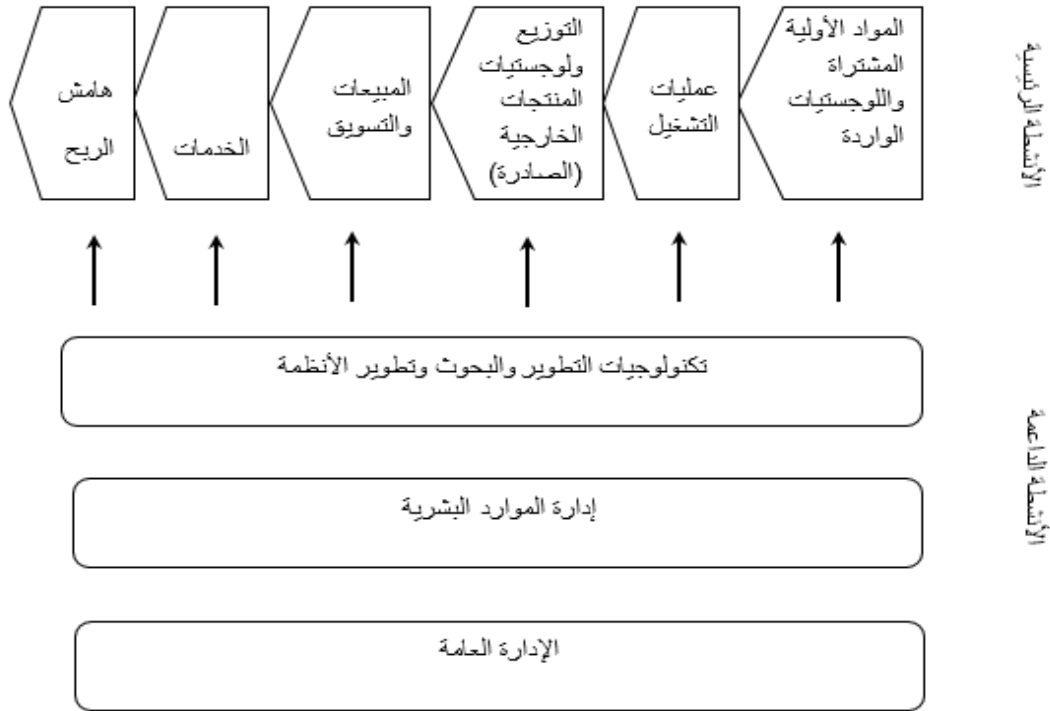
وتشير إلى الدرجة التي عندها يمكن استخدام المنتجات البديلة محل منتجك. إن هذا يتحدد من خلال قدرة عملائك على إيجاد بديل لمنتجك. فعلى سبيل المثال، إذا كنت تصنع منتج برمجيات، والذي يستخدم في تحريك عملية هامة. فإذا كان العميل قادراً على إحلال أو استبدال عمل المنتج وتحريك العملية يدوياً بنفس الكفاءة، فهنا تكون عملية الإحلال أو الاستبدال سهلة ومجدية. ومن ثم فإن هذا يضعف مركز التنافسي. وهناك العديد من الأمثلة الأخرى على المنتجات البديلة مثل منتجات الشاي والقهوة، والسفر بالقطار أو السفر بالأتوبيس.

هـ- تحليل سلاسل القيمة (Armstrong, 2023):

تحدد سلسلة قيمة المؤسسة الأنشطة الرئيسية التي تنشئ قيمة للعملاء وأنشطة الدعم المتصلة بذلك. وتعرف الأنشطة الرئيسية بأنها تلك الأنشطة التي تخلق قيمة مباشرة للعملاء. فكل نشاط من هذه الأنشطة هو جزء من عملية تصميم وإنتاج وتسويق منتجات المنظمة من السلع والخدمات.

بينما تعرف أنشطة الدعم بأنها تلك الأنشطة التي لا تخلق قيمة مباشرة للعملاء، ولكنها لاغنى عنها لدعم الأنشطة الرئيسية.

ويوضح الشكل التالي تمثيلاً لسلسلة القيمة بالمنظمة:



شكل ٥ تمثيل سلسلة قيمة المنظمة

ويتضح من الشكل السابق ما يلي:

- هناك مجموعة من الأنشطة الرئيسية تتمثل في:

- المواد الأولية المشتراة واللوجستيات الواردة: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المتصلة بشراء الوقود والطاقة والمواد الخام من الموردين، واستقبال المدخلات من الموردين وتوزيعها وإدارة المخزون.
- عمليات التشغيل: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المتصلة بتحويل المدخلات إلى شكل المنتج النهائي (الإنتاج والتجميع والتغليف والصيانة والتأكد من الجودة وحماية البيئة).
- التوزيع ولوجستيات المنتجات الخارجية: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول التي تتعامل مع عمليات التوزيع المادي للمنتج، وإنشاء شبكة من المتعاملين والموزعين وتنميتها.
- المبيعات والتسويق: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المتصلة بجهود فريق العمل والدعاية والترويج وبحوث السوق.
- الخدمات: وتشمل الأنشطة والتكاليف والأصول المتصلة بتوفير الدعم للمشتريين، مثل التركيب وتسليم قطع الغيار والصيانة والإصلاح والدعم الفني.
- هامش الربح: حيث أن هامش الربح يمثل أحد الأنشطة الرئيسية والتي تؤثر في السعر الكلي للمنتج أو الخدمة، ومن ثم تؤثر في سلسلة القيمة للمنظمة.

- هناك مجموعة من الأنشطة الداعمة وهي:

- تكنولوجيايات التطوير والبحوث وتطوير الأنظمة: وتشمل أنظمة الكمبيوتر والانترنت.

- إدارة الموارد البشرية: وتشمل العديد من الأنشطة أو الوظائف الخاصة بالموارد البشرية مثل التعيين والتدريب والتطوير.

- الإدارة العامة: وتشمل كل ما يتصل بالإدارة العامة مثل المحاسبة والمراجعة والصيانة والأمان. ويلاحظ أن سلسلة القيمة تختلف بين المنظمات المنافسة، وذلك حيث تعكس سلسلة قيمة المنظمة وطريقة إجراءاتها لكل نشاط تطور أعمالها الخاصة والعمليات الداخلية واستراتيجيات المنظمة والتوجهات التي تستخدمها لتنفيذ الاستراتيجيات مما يؤدي إلى الاختلاف في سلاسل قيم الشركات المنافسة. فعلى سبيل المثال، قد تختلف الشركات المنافسة في درجة التكامل الأفقي، إذ أن سلسلة قيمة المنافس المتكامل كلياً مقارنة مع سلسلة قيمة المنافس المتكامل جزئياً ستجدها تختلف تماماً، فالتكاليف الداخلية للمصنع الذي يصنع كل أجزاءه (المتكامل كلياً) سوف تكون أكبر بكثير من التكاليف الداخلية للمصنع الذي يشتري الأجزاء المطلوبة من مورد خارجي ولا يقوم إلا بعملية التجميع فقط.

٢,٢. أهمية وأهداف الأداء المالي:

١,٢,٢. أهمية الاستدامة:

تبرز أهمية الأداء المالي على اعتبار أنها قضية رئيسية سياسية في كافة أنحاء العالم نتيجة للاختلال الشديد في الأوضاع المالية الذي لحق بالعديد من الدول وبالأخص بعد الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، وأيضاً بسبب الارتفاع المضطرب في حجم التكاليف المالية الضرورية للإنتاج على الأجل الطويل نظراً لزيادة ندرة الموارد الاقتصادية، ولذلك فقد زاد الاهتمام بتحليل نتائج السياسات المالية وتقييم أثر تلك السياسات المالية لاقتصاديات الدول النامية والمتقدمة حيث أن وجود سياسة مالية مستدامة يشير إلى أن الاقتصاد يسير في الاتجاه الصحيح وأن هناك استغلال فعال للموارد المتاحة أمام المنظمات يتمثل في معدلات نمو ناتج مرتفع

بالنسبة للدول تتمثل أهمية الاستدامة في كونها تعد نقطة الانطلاق نحو تحليل ودراسة الأوضاع السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية، والتعامل مع الإمكانيات والموارد المتاحة بتوازن وعدالة، وتفعيل المشاركة والتعاون بين الهيئات والجهات الحكومية والخاصة في عملية أعداد الأهداف والبرامج التي تساهم في تلبية متطلبات واحتياجات أفراد المجتمع الحالية والمستقبلية.

وقد أشارت دراسة (Martínez-Ferrero & Frias-Aceituno, 2015) إلى ضرورة تحسين الأنشطة المالية للشركات والتعامل بشكل صحيح مع العلاقات المالية المختلفة في ظل قيود الموارد الشحيحة الحالية مع الحفاظ على إبداعها، وبتلك الطريقة يمكن للمنظمات اكتساب القدرة على العمل بطريقة مستدامة مالياً، وتحقيق المزيد من الأرباح، وتعزيز النمو المستدام لقيمة المنظمة.

كما أن الأزمة المالية والاقتصادية العالمية التي تعاني منها الكثير من الحكومات في كافة أنحاء العالم دفعت إلى إدراك الحاجة إلى سياسات الأداء المالي وذلك بهدف ضمان قدرة الحكومات على تقديم الخدمات الحالية والقدرة على الوفاء بالتزاماتها المستقبلية.

كما أن الأداء المالي لها أهمية بالغة في تقدم المنظمات والمؤسسات المالية وتقديم خدماتها بما يتناسب مع المنافسة الكبيرة في العالم اليوم، حيث كتب عنها العديد من الباحثين ومنهم (Wachira, 2018); (Bayai, 2017); (Booth et al., 2017) وتتمثل هذه الأهمية في النقاط التالية:

■ إن المنظمة المستدامة تتمتع بقدرتها على البقاء على الأجل الطويل عن طريق أنشطتها المدرة للدخل.

- تعمل الاستدامة على تحقيق التوازن بين الموارد المالية اللازمة لإنجاز المهام الصعبة والموارد المالية المتاحة لضمان تحقيق الاستقرار المالي طويل الأجل في المنظمة.
- تساعد الأداء المالي لشركات الأعمال على التعاون مع المصارف بهدف بيع منتجاتها الإضافية مثل المعاشات التقاعدية والمدخرات والتأمينات مما يؤدي الي إضافة دخل ثابت للمؤسسة وتغطية تكاليفها وتحقيق الأرباح من الخدمات التي تقدمها للعملاء.
- تحافظ الأداء المالي على توسيع الخدمات داخل الشركات مع تطوير المرونة في مواجهة الأزمات الاقتصادية المفاجئة على المدى القصير.
- تساهم في تعزيز المهام الاجتماعية عبر تبني نطاق تجاري في التمويل الأصغر.
- تقلل من ارتفاع حجم التكاليف المالية للإنتاج على المدى المستقبلي البعيد وزيادة مواردها الاقتصادية.

كما أنها تساعد المنظمة على الوقوف على التهديدات والمخاطر والفرص المحيطة بها والتي تعيق من قدرتها على التنافس واكتساب ميزة تنافسية، وتمنحها القدرة على مواجهة التحديات والضغوط التي تمارس عليها من جانب أفراد المجتمع وحكوماته ومنظماته، حيث أن المنظمات التي تقوم بالتركيز على الاستدامة تسعى الي توفير المنتجات والخدمات التي تتصف بأعلى درجة الكفاءة والجودة والحد الأدنى من الآثار السلبية البيئية، وهذا الأمر يفرض عليها ضرورة تطوير وتحديث منتجاتها وخدماتها والقيام بتحسين المستمر على عملياتها وأنشطتها لمواكبة المنافسين من جانب وتوليد الأرباح والعوائد من جانب آخر، مع الأخذ في الاعتبار القواعد والأنظمة والقوانين التنظيمية التي تعمل تحت طيها المنظمات وبالأخص تلك التي تركز على تصنيع منتجات صديقة للبيئة وتعمل على تلبية احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع. كما أن الاستدامة تحفز المنظمات على الارتقاء بمستوى الأداء التشغيلي، والوصول الي أعلى مستوى من الأمان والسلامة للأنشطة والعمليات التشغيلية، والتشجيع على الابتكار والإبداع عن طريق المشاركة في التعليم والخبرات والتدريب والإرشاد، وبناء صورة إيجابية عن المنظمة وعلامتها التجارية، مما يساعد في تعزيز قيمتها السوقية وتعظيم أرباحها، وبالتالي ضمان استمراريتها وديمومتها.

أهداف الاستدامة: ٢,٢,٢

إن الهدف الرئيسي للاستدامة هو الاهتمام بتقييم الآثار الاقتصادية والبيئية والاجتماعية على أنشطة المنظمات وأعمالها المتعددة، وتمثل الأهداف التي تسعى الاستدامة الي تحقيقها في النقاط التالية:

- صيانة وحماية حقوق الأجيال القادمة مع ضمان تأمين متطلبات واحتياجات الجيل الحالي.
- المحافظة على الموارد الطبيعية من الدمار والاستنزاف، والعمل على الاستفادة منها بأعلى درجات الفاعلية والكفاءة.
- ترسيخ مبدأ المشاركة والتعاون بين الدول، وتعزيز التفاعل بين كافة المنظمات، والعمل على تنظيم العلاقات الاقتصادية.
- حماية أفراد المجتمع وعدم التمييز بين أطيافه وفئاته المختلفة.
- ترسيخ التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي وزيادة النمو الاقتصادي.
- تشجيع ودعم الابتكار والابداع وتفعيل برامج التدريب والتعليم بهدف تنمية المورد البشري وزيادة مهاراته وكفاءته.
- بناء استراتيجيات قصيرة وطويلة الأجل، وتحديد الوسائل التي تحقق التميز والتقدم الاقتصادي.

٣,٢. العوامل المؤثرة في تحقيق الأداء المالي:

- إمتلاك الثقافة التنظيمية والمعرفة التسويقية: وتمثل مجموعة القيم والمعتقدات التي تمتلكها الوحدة الاقتصادية وتسعى الي تحقيقها عن طريق رسم الأهداف والتعاون المشترك داخل الوحدة بغرض تحقيق هذه الأهداف وإمتلاكها لمستوى عالي من المعرفة والقدرة التسويقية.
- الربط الشبكي وتوسيع الشراكات: يجب على الوحدة الاقتصادية أن تتحرك نحو شراكات قوية بهدف الحفاظ على الدور الحاسم الذي تلعبه في عملية تحسين الأداء ونوعية الحياة للأفراد وتعزيز تنمية المجتمع والتقدم.
- محفظة الاستثمار: حيث ترتبط بشكل مباشر مع النمو المستدام، لأن توسيع الاستثمار سوف يحقق الأداء المالي على المدى الطويل.
- القيادة الناجحة والإدارة الكفاء.
- العلاقات العامة الفاعلة: إن العلاقات العامة تمثل الفن والعلوم الاجتماعية لتحليل الاتجاهات ومن ثم التنبؤ بالعواقب وتقديم المشورة للإدارة والقادة التنظيميين، بالإضافة الي تخطيط وتنفيذ برنامج عمل يخدم مصلحة المجتمع ككل وليس مصلحة الوحدة فقط.
- التخطيط للاستدامة: إذا كنت لا تعرف الي أين تذهب فسوف ينتهي بك الأمر الي مكان آخر.

وتوجد بعض العوامل الأخرى التي تؤثر على الأداء المالي:

- سعر الفائدة: ان سعر الفائدة يعد من العوامل الاقتصادية التي لها تأثير مباشر على الأداء المالي، حيث أن كل من الأداء المالي وسعر الفائدة بينهما علاقة عكسية مباشرة تنشأ نظراً لأن ارتفاع أسعار الفائدة يعني انخفاض في قدرة الدولة على إصدار الديون نتيجة لارتفاع تكاليف تلك الديون، سواء كانت تلك الديون خارجية أم داخلية الأمر الذي يشير الي تحمل الدولة لأعباء مالية اضافية في مجال خدمة تلك الديون مما يؤثر بالسلب على الأداء المالي، كما أن سعر الفائدة يخضع لعاملين رئيسيين من بين العديد من العوامل وهما الاستثمار الخاص والادخار الخاص، فسعر الفائدة يتأثر سلبياً بالادخار الخاص والذي يعتمد على قرارات الأفراد في الاستهلاك أو الادخار، كما أن سعر الفائدة يتأثر ايجابياً بالطلب على الاستثمار الخاص والذي يخضع لمقدار الاستثمار الأجنبي الذي يرتبط بقرارات الاستثمار الأجنبي في أي بلد من جهة أخرى.
- معدل النمو الاقتصادي: ان النمو الاقتصادي يعد من الأهداف الأساسية التي تسعى الحكومات في الدول المختلفة اليها سواء كانت دول متقدمة أو نامية، حيث يعتبر أحد الشروط الرئيسية لتحقيق الاستقرار في الاقتصاد الكلي وتحسين مستوى النشاط الاقتصادي لمجتمعات تلك الدول، كما أن عملية تحقيق معدلات نمو اقتصادية معقولة ترتبط بتوافر مجموعة من العوامل الجوهرية في المجتمع والتي تعد بمثابة المناخ المناسب لتطويره. وبذلك فالنمو الاقتصادي يرتبط بعلاقة طردية مع الأداء المالي، وهذه العلاقة تتكون عن طريق قدرة النمو الاقتصادي على رفع مستويات الدخل، وبالتالي زيادة الحصيلة الضريبية، وهذا ما يؤدي بدوره الي رفع معدلات الاستهلاك والادخار من جهة وتقليل الفجوة بين النفقات العامة من جهة أخرى، الأمر الذي يشير الي عدم الحاجة الي الانفاق التعويضي من الحكومة والذي في الأغلب يتم تمويله من خلال الدين العام ومن ثم التوجه نحو الأداء المالي.

■ الدين العام وخدمة الدين (الخارجي والداخلي): ان سياسات الاستدانة والانفاق التي تقوم الدولة بتطبيقها يجب أن تصاغ على النحو الذي يضمن للدولة عدم اضطرارها للتوقف عن خدمة ديونها أو القيام بإعلان إفلاسها، وهذا يعني أن الدين العام المستدام هو ذلك الدين الذي تتمكن الدولة من خدمته على نحو يسير الي حد ما حيث لا يؤدي الي وقوع الدولة في مشكلة التعثر في خدمة ديونها. ولكي يكون الدين العام للدولة مستدام، لابد للدولة أن تستوفي بعض المعايير المستندة على حساب مجموعة من المؤشرات والتي من الممكن أن تختلف من دولة الي أخرى وذلك وفقاً لقوة الهيكل المالي للدولة، وهيكل الدين العام، وديناميكية إيراداتها العامة وذلك من حيث ارتكازه في الديون قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل. فالدين من الممكن أن يكون غير مستدام على الأجل القصير وذلك اذا كانت نسبة الديون قصيرة الأجل بالنسبة لإجمالي الدين القائم على الدولة كبيرة، حيث أنه اذا تجاوزت هذه النسبة (٦٠%) للدول المتقدمة، و(٥٠%) للدول النامية، قد تضطر الدولة الي اللجوء الي الاقتراض بهدف خدمة الدين.

ويتطلب تحقيق الأداء المالي:

- أن تأخذ في الاعتبار عوامل (ESG) عبر مجموعة من الأنشطة الخاص بها والتي تتمثل في كتاب قواعد واحد.
- التقارب الإشرافي والإشراف المباشر على وجه الخصوص.
- مراقبة وتقييم التطورات التي ترتبط بالحوكمة الاجتماعية والبيئية والمؤسسية، بالإضافة الي تضمين المخاطر النظامية ذات الصلة بالبيئة.

٤,٢. استراتيجيات ومبادئ تحقيق الأداء المالي:

١,٤,٢. استراتيجيات تحقيق الأداء المالي:

تنقسم استراتيجيات تحقيق الاستدامة والاستقرار المالي الي نمطين، فجميع المنظمات على اختلافها تستخدم هذه الاستراتيجيات، حيث أن هدف الجميع هو الحفاظ على الاستقرار المالي وتحقيق الربحية حتي يتم الوصول الي الأداء المالي، فهذا الهدف موجود في جميع القطاعات الربحية وغير الربحية، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في التالي (Greenwell, 2017):

- الاستراتيجيات الاستباقية **Proactive strategies**: تركز هذه الاستراتيجيات على زيادة الإيرادات والتوسع، وتركز أيضاً على زيادة قدرات الابتكار، وخفض التكاليف عن طريق إعادة التنظيم والتركيز على التكامل الوظيفي، بما يساعد في تحقيق كفاءة العمليات وتقليل الهدر، وتعظيم الإيرادات.
- الاستراتيجيات الارتكاسية أو استراتيجيات رد الفعل **Reactive strategies**: تستخدم هذه الاجراءات أثناء التقلبات السريعة في ظروف السوق أو عند حدوث ضغوطات مالية، حيث يطلق عليها أحياناً الاستراتيجيات التفاعلية، نظراً لأنها تتفاعل مع الظروف المتغيرة، وتركز تلك الاستراتيجية على تخفيض التكاليف أو توليد النقدية ظاهرياً، وتتضمن تقليل عدد الموظفين، أو خفض الأجور، أو تقليل الخدمات المقدمة، وعلى عكس الاستراتيجيات الاستباقية هذا النمط من الاستراتيجيات من الممكن أن يؤثر سلباً على أداء العمل.

2.4.2. مبادئ تحقيق الأداء المالي:

إن الاستدامة تركز على أربعة مبادئ في تحقيق أهدافها حددها مؤتمر الأمم المتحدة المنعقد في البرازيل عام ١٩٩٢ وهي (أحمد. و صالح، ٢٠١٨):

- المبدأ الأول: الاحتياط، ويفرض هذا المبدأ على المنظمة تبني جميع التدابير والاجراءات التي تعطيها القدرة على مواجهة أي تغيرات وظروف قد تظهر بشكل مفاجئ في المستقبل والتي من الممكن أن تؤثر بشكل كبير عليها.
- المبدأ الثاني: المشاركة، ويفترض هذا المبدأ وجود مشاركة وتعاون بين جميع الجهات المعنية بإتخاذ القرارات وبالأخص تلك التي ترتبط بالخطط والاستراتيجيات والسياسات التي يتم بناءها على الأجل الطويل.
- المبدأ الثالث: الادماج، ويفترض هذا المنهج دمج الحثيات والقضايا البيئية والاجتماعية في إطار المحاور والخطط المعنية بالأمر الاقتصادية، واعتبارها جزء متأصل منها لا يمكن التغاضي عنها.
- المبدأ الرابع: الملوث الدافع، ويفترض هذا المبدأ التزام المنظمة بتحمل المسؤولية تجاه ما تسببه عملياتها وأنشطتها من أضرار، ودفع التكاليف التي ترتبت عليها للمجتمع نتيجة لما أحدثته من أضرار بيئية.

المحور الثالث: منهجية الدراسة

يتناول الباحث في هذا المحور مجموعة من النقاط الخاصة بمنهجية الدراسة فيبدأ بفلسفة ومنهج الدراسة، ثم تصميم قائمة الاستقصاء، يلها مجتمع وعينة الدراسة، ثم إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء، فالأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم تقييم مقاييس الدراسة من خلال التحليل العاملي واختبار الثبات والصدق، وأخيراً اختبار تباين الطريقة العامة. وذلك على النحو التالي:

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 (الأداء المالي). إن الفلسفة الوضعية تهتم بالتركيز على ملاحظات قابلة للقياس الكمي يتم تحليلها إحصائياً (عواد، ٢٠١٩). 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 (الأداء المالي)، 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 (Omsa, 2017); (Monday, 2015); (Borges & Gaia, 2010). 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- الأداء المالي (المتغير التابع):

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على قياس الأداء المالي من خلال المقياس المستخدم في دراسة (حسين و الحاكم، ٢٠١٩) والذي يقيس بعدين الأداء المالي وهما: معدل علي الأصول (٤ عبارات)، وربحية السهم (٤ عبارات).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد للإجابة على الأسئلة الخاصة بكل من الأداء المالي 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 عاملي 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 العاملي 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). كذلك فقد تم وضع العبارات المخصصة لقياس المتغير التابع (الأداء المالي) 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**

مجتمع البحث:

يقتصر مجتمع البحث على العاملين بقطاع المواد الأساسية ومواد البناء وبصفة خاصة أصحاب الدرجات الوظيفية من الممتازة حتى الأولى، وذلك لملاءمتهم لموضوع البحث، ويوضح الجدول التالي بيانات مجتمع البحث:
جدول ٣ مجتمع البحث

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

المصدر: من بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء - ٢٠٢١.

وقد قام الباحث باستخدام المعادلة التالية في حساب حجم عينة البحث (Thompson, 2010):

$$N \times P [1-P]$$

$$n = \frac{\{ [N-1 \times (d^2 / z^2)] + p(1-P) \}}{}$$

$$\{ [N-1 \times (d^2 / z^2)] + p(1-P) \}$$

حيث:

N حجم المجتمع ويساوي ١٨٣٦٩ مفردة.

Z الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح به وتساوي ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥%، وهو الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية.

P احتمالية ظهور المفردة وتساوي ٠,٥.

d نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥.

وبالتعويض في المعادلة السابقة، يكون الحد الأدنى لحجم العينة يساوي ٣٨٤ مفردة. ولكي تكون عينة البحث ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع العينة هو العينة العشوائية الطبقية المتناسبة مع العاملين بالفئات الوظيفية المختلفة.

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 حيث تم تجميع معظم هذه الاستثمارات 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 استثمارة استقصاء تم استبعاد ٦ استثمارات استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٧٥ استثمارة 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, 1999) يبين جدول (٢/٣) توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية:

جدول ٤ توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للخصائص الديموجرافية

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

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 العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis لمقاييس أبعاد التخطيط الاستراتيجي ومقاييس بعدي الأداء المالي، 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 العاملي التوكيدي لمقاييس التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، وحساب كل من معامل الثبات ومعامل الصدق لكل بعد من أبعاد التخطيط الاستراتيجي الثلاثة، ومقاييس بعدي الأداء المالي، 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 الأداء المالي 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 الأداء المالي، 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 الأداء المالي، وذلك باستخدام برنامج AMOS.

وسوف يتم شرح هذه الأساليب بالتفصيل في موضعها .

سادساً: تقييم مقاييس متغيرات الدراسة:

Measures evaluation for the study variables

استخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis في تقييم مقاييس متغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1- التحليل العاملي التوكيدي (CFA) Confirmatory Factor Analysis لمقاييس أبعاد التخطيط الاستراتيجي: يشير (Golob, 2001) إلى أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية Structural modeling والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية والتي لها قابلية التعامل مع أعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة Independent variables والمتغيرات التابعة Dependent

variables، وكذلك التعامل مع المتغيرات المشاهدة Manifest variables (عواد، ٢٠١٩). ومن ثم فقد قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي وعددها ٢١ عبارة، موزعة كما أشرنا على النحو: ثمانية عبارات ترتبط بعدد تخطيط الاستراتيجية (العبارات من SPL1 إلى SPL8)، وسبعة عبارات ترتبط بعد تنفيذ الاستراتيجية (العبارات من SIM1 إلى SIM7)، وستة عبارات ترتبط بعد تقييم الاستراتيجية (العبارات من SEV1 إلى SEV6). وقد استخدم الباحث طريقة Maximum Likelihood. وقد اتضح من نتائج التحليل العاملي التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارتين لكل منهما درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بكل منهما وهما العبارتين SIM1 (إن عملية التخطيط الاستراتيجي واقعية ولا تتطلب استثمارات ضخمة لتنفيذها)، والعبارة SIM7 (لا يمكن تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي إلا من قبل الأفراد الذين لديهم حق الوصول إلى المعلومات)، والعبارتان تخصان بعد تنفيذ الاستراتيجية. وقد تم استبعاد هاتين العبارتين وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج (Steiger, 1990).

المحور الرابع: الدراسة الميدانية

يتناول الباحث فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال استعراض نتائج الإحصائيات الوصفية، ثم نتائج تحليل الانحدار المتعدد، وأخيراً اختبار فروض الدراسة. وذلك على النحو التالي:
أولاً: الإحصائيات 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 تضمناها قائمة الاستقصاء من خلال قياس متوسط آراء المستقصى منهم. وهو مناسب جداً للاستخدام مع مقياس 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).
- 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 مقياس 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 & Slater, 2002).
- 4- اختبار ت 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 & 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 .

المحور الخامس: النتائج والتوصيات

يتناول الباحث في هذا المحور مجموعة من النقاط وهي: مناقشة نتائج الدراسة، ثم التوصيات، وأخيراً حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية. وذلك على النحو التالي:
أولاً: مناقشة نتائج الدراسة:

- 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 (Monday, 2015); (Borges & Gaia, 2010); (Omsa, 2017). باستثناء حذف بعض العبارات في الدراسة الحالية.
- 2- هناك بعدين للاستدامة المالية، وهما: معدل العائد علي الأصول ، وربحية السهم . وذلك بالتوافق مع دراسة (حسين و الحاكم، 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 المواد الأساسية ومواد البناء ، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.
- 4- توافر بعد معدل علي الأصول كأحد بعدي الأداء المالي لدى العاملين بالشركات القابضة بقطاع المواد الأساسية ومواد البناء بدرجة مرتفعه ، بينما توافر بعد ربحية السهم وهو البعد الثاني للاستدامة المالية لدى قيادات قطاع المواد الأساسية ومواد البناء بدرجة متوسطة، وهو ما انعكس على الوسط الحسابي لكل بعد من بعدي الأداء المالي.
- 5- أن بعد معدل علي الأصول 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 ربحية السهم 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 المواد الأساسية ومواد البناء 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 المواد الأساسية ومواد البناء 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 والأنتاج والاتفاقيات للزيت الخام والغاز الطبيعي وعدم توزيع هذه الأنشطة كما هو الحال الآن علي الهيئة العامة للبترول لنشاط الزيت الخام و القابضة للغازات للغاز الطبيعي و شركة جنوب الوادي للزيت الخام للتعدين بالإضافة الي اعتماد إدارة تقوم بنفس العمل بالوزارة لضمان الحوكمة و المراقبة.

(2) انشاء شركة مساهمة مصرية وطنية (IOC (integrated operating company) تُعطى مناطق امتياز مميزه يتم ضخ فيها خبرات اجنية مع الخبرات المصرية تكون مسئولة 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 وضمان حصة من السوق العالمي وتوفير إحتياجات البلاد من المواد البتروكيماوية وتعظيم الميزات النسبية لمصر من أرض وبنية تحتية وعمالة وغاز غني بالمشتقات وقوانين الأستثمار.

(4) وضع خطة استراتيجية تسمي بترول وتعدين مصر ٢٠٤٠ تستهدف زيادة مشاركة قطاعي البترول والتعدين في الناتج الاجمالي المحلي لمصر الي ٧٠٪.

ثالثاً: الأثر الإقتصادي 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).

الاطر البيئي :

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

الاطر 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 مصالحي اقتصاديه مشتركه نتيجة تصدير المنتجات البتروكيماويه المنتجه من الشركات الجديده الموصى بانشاءها للدول الخارجيه و هو ما يحقق أحد أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ و أهداف التنمية المستدامة بها (الهدف الثامن).

الاطر الاقتصادي:

- نمو مشاركة وزارة البترول بالقطاعات المختلفه بما تمثله كنسبه من الناتج المحلي الاجمالي (GDP) للدوله المصريه و بالتالي سيتحقق بعد اقتصادي افضل من الوضع القائم بزيادة معدل النمو لاكثر من (٦ + %) لاكثر من عشر سنوات و بالتالي ستنتقل الدوله المصريه من اقتصاد ناشئ لاقتصاد متقدم و تحقيق معدل رفاهيه عالي للشعب المصري و توفير اكثر من ١٠٠ الف فرصه عمل من خلال انشاء الشركات الجديده . كما تؤدي تنفيذ تلك التوصيات الى جذب استثمارات اجنبيه مباشره (FDI) و تحقيق معدلات مرتفعه للاستدامة الماليه للدوله 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)

وأخيراً؛ يرى الباحث أن كافة التحديات والتوصيات الخاصة بالبترول و الغاز و البتروكيماويات و البنية التحتية تعد تراكمية منذ عقود ولولا أن الدوله قد وضعت اولوياتها من سد فجوة الغذاء و البنية التحتية من طرق ومدن جديده و الرعاية الاجتماعيه و الصحيه كأولويه أولي و التي تتطلب موازنات عملاقة تقدر بمليارات الدولارات؛ لكانت معظم تلك التحديات و تنفيذ التوصيات قد تم العمل على تحقيقها، وعلى الرغم من ذلك فقد قامت الدوله بعمل برنامج تطوير طويل الامد للتعامل مع تحديات صناعة البترول و الغاز و البتروكيماويات علي المدى البعيد.

قائمة المراجع

اسامة، محمد برير حسين، و على، عبدالله الحاكم. (٢٠١٩). أثر تطبيق نمط الإدارة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر العاملة بولاية الخرطوم في ظل الدور الوسيط للانتشار. مجلة العلوم الاقتصادية و الإداريه، المجلد (٢٠)، العدد (١)، ص ٣٣ - ٥٠.

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.

عبدالحميد احمد احمد شاهين، و إسماعيل فرج سيد أحمد بدر. (٢٠٢٢). أثر التحول للبنوك الرقمية والإفصاح عن الخسائر الائتمانية المتوقعة على الأداء المالي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١٣)، العدد (٢)، ص ١٤٦ – ١٧٤.*

عمرو محمد أحمد عواد. (٢٠١٩). *البحث العلمي*. القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى.
عواد، ع. م. (٢٠٢٢). *التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة*. القاهرة: مطبعة الوسام، الطبعة الأولى.

- Armstrong, M. (2012). *Armstrong`s Handbook of Human Resource Management Practice*,. USA: Kogan page, 12th ed.
- Bayai, I. (2017). Financing structure and financial sustainability: Evidence from selected Southern Africa development community microfinance institutions. (*Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University*).
- Borges, R., & Gaia, S. (2010). Evaluation of strategic management process in small business. *XVI International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1 – 15.
- Curwin, J., & Slater, R. (2002). *Quantitative methods for business decisions*. London: Thomson.
- Everitt, B. (2003). *The Cambridge dictionary of statistics*. . Cup: ISBN 0-521-81099-X.
- 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.*
- Greenwell, B. (2017). Business strategies to increase the financial stability of private universities. *doctoral of Business administration*.
- Mackinnon, A. (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. (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. (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., & Organ, D. (1986). Self – reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531 – 544.
- Quinn, J. B. (1996). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall.

- Richard, I. (2015). Ten basic responsibilities of nonprofit boards. (*third*). *Washington D.C.*
- Rumelt, R. P. (2011). *Good Strategy / Bad Strategy*. *Crown Business*.
- Stephen, E., & 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*, *John Wiley and Sons*. New York: Third Edition.
- Wachira, R. N. (2018). Financial sustainability determinants of government owned entities in Kenya. (*Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED*).