

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبتين: أميمة طباحي

ميساء خنوف

بغنوان:

دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

دراسة حالة مديرية المالية والمحاسبة - مجمع كوندور -

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	براهيمي حياة
مشرفا	الرتبة	سناء طباحي
مناقشا	الرتبة	بحري نسمة

السنة الجامعية 2025-2026 :

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

الحمد لله الذي يجبر الخواطر بعد انكسارها ويكافئ الصابرين وإن طال الانتظار

إلى نفسي التي دفعت من صحتها ثمنا لخدلان لم تتوقعه

اليوم لا أعود للوراء، لأنني أعلم كم كلفني الوصول إلى هنا

لا أفتح أبوابا أغلقتها بوجع ولا أستدعي وجوها خذلتني في منتصف الطريق

هذا التخرج لم يكن حلما فقط بل معركة صامتة خضتها وحدي، وتعلمت فيها أن الصبر قوة،

والاستمرار شجاعة

هذا النجاح ليس رسالة لأحد، بل شهادة لي رغم صعوبة الطريق وصلت

لا أنظر خلفي لأنني تجاوزت كل شيء

وصلت والباقي لا يعنيني

أميمة طباحي

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أُمي حفظها الله....

إلى أبي رحمه الله....

إلى أختي وأخي العزيزين.....

عرفانًا بفضلهما ودعمهما المتواصل،
وإلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لي
طريق العلم والمعرفة، وإلى كل من
ساندني وشجعني على إنجاز هذا البحث .
راجيًا أن يكون هذا الجهد المتواضع
نافعًا ومثمرًا.

ميساء خنوف

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة

طباخي سناء

على هذه المذكرة، لما قدمته لنا من توجيهات علمية قيمة ونصائح سديدة، ولما بذلته من وقت وجهد في متابعة هذا العمل والإشراف عليه، مما كان له الأثر الكبير في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها في صورتها الحالية.

كما نعبر لها عن بالغ تقديرنا واحترامنا لما أبدته من صبر وتفان وإخلاص في أداء رسالتها العلمية، سائلين الله تعالى أن يجزيها خير الجزاء وأن يوفقها في مسيرتها العلمية والمهنية.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين ساهموا في تكويننا العلمي طوال سنوات الدراسة، وإلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد.

والله ولي التوفيق.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال أبعاد التفكير الاستراتيجي والمتمثلة في القصد الاستراتيجي، التفكير الشمولي، انتهاز الفرص الذكية، التفكير في الوقت المناسب والتوجه نحو الفرضيات في تحقيق كفاءة الأداء المالي بوصفه متغير تابع. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة باستخدام أداة الإستبيان للتعرف على تصورات إطارات موظفي مؤسسة كوندور نحو التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق كفاءة الأداء المالي، حيث شملت الدراسة مجتمع مكون من 82 موظف إداري، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss النسخة 26 توصلنا إلى أن للتفكير الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي من خلال كل من القصد الاستراتيجي، انتهاز الفرص الذكية، التفكير في الوقت المناسب، والتوجه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: تفكير استراتيجي، أداء مالي، قصد استراتيجي، تفكير شمولي، انتهاز الفرص الذكية، تفكير في الوقت المناسب، توجه نحو الفرضيات.

Abstract:

This study aimed to determine the role of strategic thinking in achieving the efficiency of financial performance in the economic institution, through the dimensions of strategic thinking represented by strategic intention, holistic thinking, seizing smart opportunities, timely thinking and heading towards hypotheses in achieving the efficiency of financial performance as a dependent variable. To achieve the objectives of the study, a case study technique was relied using the questionnaire tool to identify the perceptions of Condor employees' frameworks towards strategic thinking and its role in achieving the efficiency of financial performance. The study included a community of 82 administrative employees. After analysis using the statistical analysis program spss version 26, we concluded that strategic thinking has a role in achieving financial performance efficiency through both strategic intention, seizing smart opportunities, timely thinking, and orientation towards hypotheses a role in achieving the efficiency of financial performance.

Keywords: Strategic Thinking, Financial Performance, Intent focus, A systems Perspective, Intelligent Opportunism, Thinking in the time, Hypothesis-driven.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	-
شكر و عرفان	-
ملخص الدراسة	I
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال	IX
قائمة الملاحق	XI
مقدمة عامة	أ-ز
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأداء المالي	09
تمهيد	10
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي	11
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي	11
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.	12
المطلب الثالث: معايير الأداء المالي	14
المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء المالي	16
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي	16
المطلب الثاني: متطلبات تقييم الأداء المالي	18
المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي	18
المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي كأداة لتحقيق كفاءته	21
المطلب الأول: دوافع السعي لتحقيق كفاءة الأداء المالي	21
المطلب الثاني: المؤشرات الكلاسيكية لتقييم كفاءة الأداء المالي	22

32	المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لتقييم كفاءة الأداء المالي
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التفكير الإستراتيجي
39	المطلب الأول: مفهوم التفكير الإستراتيجي
41	المطلب الثاني: خصائص التفكير الاستراتيجي
42	المطلب الثالث: مبادئ التفكير الإستراتيجي
44	المبحث الثاني: أساسيات التفكير الاستراتيجي
44	المطلب الأول: متطلبات التفكير الإستراتيجي
44	المطلب الثاني: أبعاد التفكير الاستراتيجي
47	المطلب الثالث: أنماط التفكير الاستراتيجي
49	المبحث الثالث: التفكير الإستراتيجي كآلية لتحقيق كفاءة الأداء المالي
50	المطلب الأول: دور القصد الإستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي
51	المطلب الثاني: دور التفكير الشمولي في تحقيق كفاءة الأداء المالي
52	المطلب الثالث: دور إنتهاز الفرص الذكية في تحقيق كفاءة الأداء المالي
53	المطلب الرابع: دور التفكير في الوقت المناسب في تحقيق كفاءة الأداء المالي
54	المطلب الخامس: دور الإتجاه نحو الفرضيات في تحقيق كفاءة الأداء المالي
56	خلاصة الفصل
57	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لدور التفكير الإستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي
58	تمهيد
59	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

59	المطلب الأول :منهجية الدراسة
60	المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات
71	المبحث الثاني :التعريف بمؤسسة كوندور وتحليل وضعها المالي
71	المطلب الأول :التعريف بمؤسسة كوندور
72	المطلب الثاني :مهام وأهداف مؤسسة كوندور وهيكلها التنظيمي
73	المطلب الثالث :تحليل الوضع المالي لمؤسسة كوندور
83	المبحث الثالث :تحليل وتفسير نتائج الدراسة
83	المطلب الأول :تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
90	المطلب الثاني :إختيار فرضيات الدراسة
114	المطلب الثالث :تفسير نتائج الدراسة
117	خلاصة الفصل
118	الخاتمة
122	قائمة المراجع
130	الملاحق

قائمة الجداول

62	جدول رقم :01خصائص عينة الدراسة
65	جدول رقم :02 طول الفئات) المتوسط الحسابي (والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي
67	الجدول رقم :03 معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور
68	الجدول رقم : :04 معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور
69	الجدول رقم 05 معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ
74	الجدول رقم : (06) الميزانية المختصرة لجانب الأصول
75	الجدول رقم: (07) الميزانية المختصرة لجانب الخصوم
76	الجدول رقم (08) حساب رأس المال الصافي الاجمالي لمؤسسة كوندور
76	الجدول رقم (09) حساب احتياج رأس المال العامل
77	الجدول رقم (10) حساب خزينة لمؤسسة كوندور
77	الجدول رقم (11) حساب نسب السيولة لمؤسسة كوندور
78	الجدول رقم (12) حساب نسب النشاط لمؤسسة كوندور
80	الجدول رقم (13) حساب نسب المديونية لمؤسسة كوندور
81	الجدول رقم (14) حساب نسب الربحية لمؤسسة كوندور
82	الجدول رقم (15) حساب نسب المردودية لمؤسسة كوندور
83	الجدول رقم 16 استجابة أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور الأداء المالي
86	الجدول رقم 17 استجابة أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور التفكير الاستراتيجي
90	الجدول رقم 18 معاملي الالتواء و التفلطح لمحور الأداء المالي
91	الجدول رقم 19 معاملي الالتواء و التفلطح لمحور التفكير الاستراتيجي
92	الجدول رقم 20 نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة
93	الجدول رقم 21 نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة
99	الجدول رقم 22 معامل الارتباط بين القصد الاستراتيجي والأداء المالي
99	الجدول رقم 23 نتائج تحليل تباين خط الانحدار القصد الاستراتيجي والأداء المالي
100	الجدول رقم 24 معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للقصد الاستراتيجي والأداء المالي
101	الجدول رقم 25 معامل الارتباط بين التفكير الشمولي والأداء المالي
102	الجدول رقم 26 نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتفكير الشمولي والأداء المالي
103	الجدول رقم 27 معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتفكير الشمولي والأداء المالي

104	الجدول رقم 28 معامل الارتباط بين لانتهاز الفرص الذكية مع الأداء المالي
104	الجدول رقم 28 نتائج تحليل تباين خط الانحدار انتهاز الفرص الذكية والأداء المالي
104	الجدول رقم 29 معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانتهاز الفرص الذكية مع الأداء المالي
105	الجدول رقم 30 معامل الارتباط بين التفكير في الوقت المناسب والأداء المالي
107	الجدول رقم 31 نتائج تحليل تباين خط الانحدار التفكير في الوقت المناسب والأداء المالي
107	الجدول رقم 32 معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتفكير في الوقت المناسب مع الأداء المالي
108	الجدول رقم 33 معامل الارتباط بين الاتجاه نحو الفرضيات الأداء المالي
109	الجدول رقم 34 نتائج تحليل تباين خط الانحدار الاتجاه نحو الفرضيات و الأداء المالي
110	الجدول رقم 35 معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاتجاه نحو الفرضيات مع الأداء المالي
111	الجدول رقم 36 معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والأداء المالي
112	الجدول رقم 37 نتائج تحليل تباين خط الانحدار التفكير الاستراتيجي والأداء المالي
112	الجدول رقم 38 معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتفكير الاستراتيجي مع الأداء المالي

قائمة الأشكال

ز	الشكل رقم 01 نموذج الدراسة لمؤسسة كوندور
73	الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
96	الشكل رقم 03 التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الأولى
96	الشكل رقم 04 التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الثانية
97	الشكل رقم 05 التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الثالثة
97	الشكل رقم 06 التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الرابعة
98	الشكل رقم & (التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الخامسة

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
131	استمارة الاستبيان	1
136	القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2020	2
140	القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2021	3
144	القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2022	4
148	القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2023	5
152	القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2024	6
156	قائمة المحكمين	7

مقدمة عامة

تشهد بيئة الأعمال حاليا تغيرات وتحولات كبيرة نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة وما رافقها من تنامي حدة المنافسة وحالات عدم التأكد في الأسواق .وحتى تتمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات فإنّه يتعين عليها العمل على تحسين أدائها المالي وزيادة كفاءته باعتباره حجر الأساس في تحقيق التميز المستدام.

حيث يحتل الأداء المالي مكانة محورية في تقييم نجاح المؤسسة واستدامتها، فهو يعكس قدرتها على توظيف مواردها المالية بما يحقق أهدافها الاستراتيجية ويضمن استمراريته ونموها .كما تعتبر كفاءة الأداء المالي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في إدارة مواردها وتحقيق التوازن بين التكاليف والعوائد بما يضمن تعظيم قيمتها وتحقيق أهدافها .ولا يقتصر تحقيق هذه الكفاءة على مدى توفر واستغلال المواد المالية فقط، بل يتعلق أيضا بقدرة الإدارة على تبني رؤية استراتيجية ورسالة واضحة تساهم في تحقيق جودة القرارات المالية وتقليل المخاطر المحتملة في بيئة أعمال الثابت الوحيد فيها هو التغير .وهذا ما قد يساعد في تحقيقه أسلوب التفكير الاستراتيجي

فتبني المؤسسات المعاصرة لأسلوب التفكير الاستراتيجي يُمكنها من استشراف المستقبل ومواجهة التحديات المتسارعة والتكيف مع المتغيرات البيئية؛ فهو يعتمد على الرؤية المستقبلية والتحليل الشامل والدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

كل هذا يجعل من التفكير الاستراتيجي مدخلا إداريا مُهما وأداة فعالة لرفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق الاستدامة المالية؛ وذلك من خلال تأثيره على تحسين جودة القرارات الإدارية والمالية، وتوجيه الموارد للمجالات والمشاريع الأكثر جدوى بما يحقق التناسق بين الأهداف المالية طويلة الأجل والقرارات التشغيلية اليومية، إضافة لقدرته على تعزيز إمكانيات المؤسسة في توقع الفرص والتهديدات مهما كانت إشاراتنا ضعيفة، وبالتالي تعزيز مرونتها التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستوى الكفاءة المالية والنمو والاستقرار المؤسسي المستدام.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يتمحور موضوع هذه الدراسة حول دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي؟

الأسئلة الفرعية: من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة، تم تحليلها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل القصد الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي؟
- هل للتفكير الشمولي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي؟
- هل لانتهاز الفرص الذكية دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي؟
- هل للتفكير في الوقت المناسب دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي؟
- هل للتوجه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي؟

الفرضية الرئيسية: من أجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية تم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

للتفكير الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي.

فرضيات الدراسة: للاجابة على الاشكالية المطوحة، يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

- للقصد الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي؛
- للتفكير الشمولي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي؛
- لانتهاز الفرص الذكية دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي؛
- للتفكير في الوقت المناسب دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي؛
- للتوجه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذا الموضوع في كونه أحد المواضيع الهامة في عالم الأعمال، ونذكر أهميته في

النقاط الآتية:

- الحاجة لفهم طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وكفاءة الأداء المالي؛
 - تحديد مدى مساهمة التفكير الاستراتيجي بأبعاده في تحسين المؤشرات المالية للمؤسسات؛
 - تقديم توصيات يمكنها مساعدة متخذي القرار على اعتماد مبادئ وأبعاد التفكير الإستراتيجي
- كعامل مساهم في تعزيز الكفاءة المالية للمؤسسات؛

أهداف الدراسة:

- تحليل واقع الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة؛
 - تحليل واقع التفكير الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، في محاولة للفت إنتباه قادتها
- للضرورة وأهمية هذا الأسلوب في التفكير في تحقيق أهدافها المالية بصفة خاصة وأهدافها الشاملة بصفة عامة؛

-توضيح ضرورة التفكير الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية؛

-استكشاف واختبار العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والتي لها أثر أكبر في تحسين

الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا على المنهجين الاستكشافي والاختباري للوصول إلى نتائج تحقق الغرض من الدراسة .وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة في مديرية المالية والمحاسبة- مجمع كوندور-، حيث تم جمع بيانات نوعية بغية الالمام بكل جوانب الدراسة، كما تم جمع بيانات مالية من القوائم المالية للتعرف على واقع الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة وبيانات كمية باستخدام الاستبيان .

دوافع اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع لما يلي:

-قلة البحوث التي درست هذه المواضيع والتي تربط بين التفكير الاستراتيجي والأداء المالي؛

-الرغبة في تحديد مدى توفر أسلوب التفكير الاستراتيجي بأبعاده لدى إدارات مؤسسة كوندور .

الدراسات السابقة

من أجل تسهيل عملية وضع تصور للعلاقة بين متغيرات الدراسة، يُعتبر تحليل وتقديم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع من العوامل المهمة المساعدة على البحث.

1. دراسة محمد بن علي بن فائز الشهري، واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية

العامّة الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة

العربية السعودية، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية، إضافة إلى تحديد درجة ممارستهم لهذا النوع من التفكير والكشف عن أبرز المعوقات التي تواجههم .ولتحقيق أهداف الدراسة إعتد الباحث على المنهج الوصفي، كما إستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 57مديرا من مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمحافظة الطائف خلال العام الدراسي 2010

وقد إظهرت نتائج الدراسة أن درجة إمتلاك نمط التفكير الشمولي كان الأكثر لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف وبدرجة مرتفعة، في حين جاء كل من التفكير التجريدي والتشخيصي والتفكير التخطيطي بدرجة منخفضة. كما بينت النتائج أن مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة.

وأشارت الدراسة كذلك إلى أن معوقات التفكير الإستراتيجي، سواء التنظيمية أو الشخصية أو الخارجية، كانت مرتفعة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المديرين حول ممارسات ودرجة إمتلاك مديري المدارس الثانوية لأنماط التفكير الاستراتيجي وفقاً لمتغير نوع المدرسة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الإدارة والدورات التدريبية.

2. مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير،

تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى كفاءة وفعالية الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية، حيث تم دراسة هذه الاشكالية في خمسة فصول، تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة والفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، والفصل الثالث تم التطرق لمنهجية الدراسة، في حين تناول الفصل الرابع عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفي الفصل الخامس تم التوصل للنتائج ووضع التوصيات .

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات التي تطرأ على معايير الأداء وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية، إذ تستطيع معايير الأداء المالي معالجة العمليات المبنية على المعايير الدولية بشكل كامل، وأنه يوجد انسجام بين معايير الأداء المطبقة في مجال إعداد التقارير المالية مع المعايير المالية المحاسبية الدولية، فيما يتعلق بشكل الميزانية وطرق عرض عناصرها، وبشكل يمكن النظام المالي من معالجة العمليات المبنية على معايير الأداء الدولية بشكل كامل.

3. دراسة توفيق سميح محمد الاغوات، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة

البوتاس العربية، مذكرة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء،

عمان، الأردن، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المالي لشركة البوتاس العربية للسنوات (2010-

2014) باستخدام النسب المالية المعتمدة لتقييم الأداء المالي وإبراز دور النسب المالية كأدوات رئيسية

للتحليل للوصول إلى نتائج تحقق الهدف من هذه الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل القوائم المالية لشركة البوتاس العربية للفترة مابين (2010-2014) وإستخراج المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم مستوى الأداء ومقارنتها مع المتوسط العام) المعيار التاريخي (للسنوات الخمسة السابقة من.(2005-2009)

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن الاعتماد على المؤشرات المالية لتقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية على أن تتم قراءة وتفسير نتائجها في سياق الفهم الشامل والعميق للظروف والعوامل الموضوعية المحيطة، وقد تم اقتراح عدة توصيات والتي من شأنها مساعدة إدارة الشركة للاعتماد على المؤشرات المالية في اتخاذ العديد من القرارات الهامة التي تساهم في تطوير عمل الشركة وزيادة نتائجها وأرباحها.

4. صبرينة ترغني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، دراسة حالة مجمع صيدال أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت الدراسة إلى بناء إطار نظري لمتغيرات البحث وتحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد التفكير الإستراتيجي والقدرات الإبداعية للمؤسسة.

إعتمدت الباحثة على المنهج الإستكشافي والاختباري، كما تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الموجه لعينة ضمت 74 مديرا وإطارا بمجمع صيدال، مع الإستعانة ببرنامج spss في تحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للتفكير الإستراتيجي بأبعاده المختلفة والمتمثلة في القصد الإستراتيجي، والتصور النظمي، وقيادة الإفتراضات والتفكير في الوقت، والفرص الذكية في تعزيز القدرات الإبداعية للمؤسسة، مما يؤكد أن تبني التفكير الإستراتيجي يساهم بصورة فعالة في تطوير الإبداع التنظيمي.

كما أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التفكير الاستراتيجي داخل المؤسسات ، والعمل على تنمية وعي المديرين والعاملين بأهميته، من خلال التكوين والتدريب المستمر بما يدعم القدرات الابداعية للمؤسسة.

5. دراسة يوسف جحيش، آليات تفعيل التفكير الإستراتيجي في رسم السياسة العامة في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 12، العدد 03، جامعة باتنة 1، الجزائر، . 2023

هدفت هذه الدراسة لمعالجة موضوع التفكير الإستراتيجي من أجل تحديد الأهداف ورسم خطط بعيدة المدى التي تضم أفكار مستقبلية مبنية على التفكير العميق والمنطقي في رسم السياسة العامة في

الجزائر، ومدى اتخاذ اجراءات استراتيجية في بيئة شديدة التعقيد والتنافس، بالرغم من استراتيجية الإصلاح المتبعة، وقدرة النظام على اتخاذ قرارات استراتيجية توفر سبل لفهم ظواهر التغيير والتحكم فيها، لتلخص الدراسة أن طبيعة القرارات السياسية والبرامج الحكومية تتميز بالغموض والمركزية، مما ساهم في ضعف السياسات وفشل تنفيذها، ولتطويرها لابد من تفعيل دور التفكير الاستراتيجي وتأثيره على النظم الإستثمارية لمؤسسات الدولة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة : من خلال استعراض الدراسات

السابقة المتعلقة التفكير الاستراتيجي والأداء المالي، يمكن توضيح جوانب الاختلاف مع الدراسة الحالية فيما يلي :

- لم يتم في الدراسات السابقة المذكورة دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء المالي من خلال أبعاد التفكير الاستراتيجي؛
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة المستهدفة لتلك الدراسات ومن حيث طبيعة العينة المدروسة؛
- تم في هذه الدراسة اسقاط الدراسة النظرية على عينة من إطارات مؤسسة كوندور الرائدة في مجال الالكترونى على المستوى الوطني في محاولة للتعرف على واقع الأداء المالي لها خلال فترة زمنية معينة وتحديد مدى تبني إطاراتها لمبادئ التفكير الاستراتيجي .ففي الدراسات السابقة لم يتم دراسة هذه العلاقة بين هذه المتغيرين بهذه الطريقة.

هيكل الدراسة :

بغرض الإجابة على الإشكالية، تم تقسيم هذا البحث كما يلي:

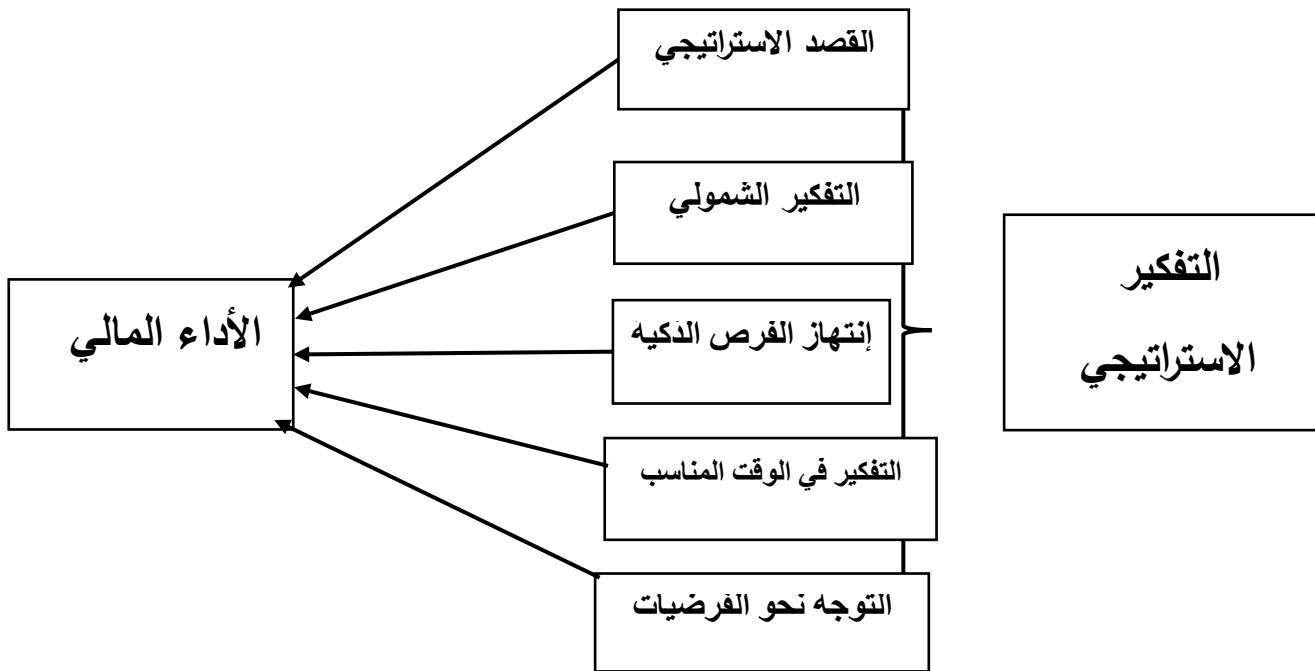
الفصل الأول تحت عنوان الاطار المفاهيمي للأداء المالي، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تضمن مفاهيم أساسية حول الأداء المالي أما المبحث الثاني تضمن مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء المالي، فيما تناول المبحث الأخير مؤشرات تقييم الأداء المالي كأداة لتحقيق كفاءته

أما في الفصل الثاني فقد تم الحديث عن التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق كفاءة الأداء المالي؛ حيث تم التطرق في المبحث الأول للإطار المفاهيمي للتفكير الإستراتيجي، وفي المبحث الثاني حاولنا تحديد أهم الأساسيات المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي، اما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه للتفكير الاستراتيجي كآلية لتحقيق كفاءة الأداء المالي في محاولة للربط بين متغيري الدراسة علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي بالأداء المالي .

وفي الفصل الثالث فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تناول المبحث الأول الإطار المنهجي الدراسة أما المبحث الثاني فقد تم التعرف فيه على مؤسسة كوندور، ليتم التطرق لتحليل واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج في المبحث الأخير.

نموذج الدراسة:

شكل رقم: 01 نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للأداء المالي

تمهيد :

يعتبر الأداء المالي من أبرز محاور الأداء داخل المؤسسات، إذ يمثل الركيزة الأساسية التي تستند إليها مختلف الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة، كما يعتمد تقييمه على مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تستخدم لقياس مستواه وتحليل نتائجه.

وتكتسب عملية تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة، سواء للأغراض الداخلية أو الخارجية، لما لها من دور محوري في دعم القرارات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية والتمويلية والاستثمارية، كما يسهم هذا التقييم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال الكشف عن جوانب القصور والاختلالات في أوضاعها المالية، مما يساعد على معالجتها ورفع مستوى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة. وينعكس ذلك إيجاباً على مؤشرات الأداء المختلفة، بما يدعم تحقيق النمو وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

على هذا الأساس يتم في هذا الفصل محاولة الاحاطة بمفهوم الأداء المالي وعملية تقييمه وكيفية تحقيق كفاءته. من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي كأداة لتحقيق كفاءته

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من المواضيع المهمة في الجانب المالي والتي لها تأثير على باقي الجوانب، هذا الموضوع من المواضيع التي تم التطرق لها من طرف العديد من الباحثين بغرض فهمها أكثر وتحديد معالمها ومعرفة طرق القياس والتقييم، حتى تتضح أساليب التحسين لتتمكن المؤسسة بذلك من تحقيق أهدافها،

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

أولا: تعريف الأداء المالي

يعرف الأداء المالي بأنه أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى المؤسسات أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية إلى التقدم والنجاح وتحقيق عائد جيد عن غيرها.¹ في هذا التعريف تم اعتبار الأداء المالي معيارا للنجاح والتقدم يستخدمه متخذي القرار كدافع للاستثمار .

هذا ما يتفق معه التعريف الموالي، والذي ينظر للأداء المالي على أنه معيار لتحديد وضعية مالية تحقق للمؤسسة الاستقرار المالي، اعتبر أنه يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة لمعرفة مستوى قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وخلق القيمة، من خلال الاعتماد على الكشوفات المالية.²

وعلى خلاف التعريفين السابقين فقد تم اعتبار الأداء المالي قدرة وإمكانية المؤسسة المالية وليس أداة ومعيارا لها فقط، حيث عرفه الباحثين على أنه قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتحقيق السيولة اللازمة وتحقيق معدل المردودية بتكاليف منخفضة اعتمادا على عدد من المؤشرات المالية.³

¹ زعيش محمد، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة استقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2020، ص 55.

² سديري أمين وسامي رشيد، دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة اتصالات الجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 01، جامعة تامنغست، الجزائر، 2024، ص 358.

³ حلومي نبيل، جامي بكير، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة-، بنك القرض الشعبي الجزائري، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2024، ص 63.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن الأداء المالي مؤشر يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على توظيف مواردها المالية واستغلالها بصورة فعالة لتحقيق أهدافها المالية وضمان التوازن المالي وتحقيق المردودية اللازمة لاستمرارية نشاطها.

ثانيا :أهمية الأداء المالي

إن الموضوع الأساسي للأداء المالي هو الحصول على معلومات تستخدم لأغراض التحليل المناسبة لصنع القرارات، واختيار السهم الأفضل من وقت لآخر من خلال مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة.

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية¹:

- تقييم ربحية المؤسسة ويكمن الغرض منها تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم
- تقييم سيولة المؤسسة وذلك لتحسين قدرتها على الوفاء بالتزاماتها
- تقييم تطور نشاط المؤسسة والغرض منه هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرها المالية واستثماراتها
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة وذلك من أجل معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح
- تقييم تطور حجم المؤسسة إذ أن هذا التقييم يزود المؤسسة بمجموعة من الميزات ذات الأبعاد الاقتصادية، بالإضافة إلى أنه يحسن القدرة الكلية لها.

المطلب الثاني :العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي للمؤسسة بعدة عوامل يكون لها قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي عليه، ويتم تصنيفها إلى عوامل داخلية تتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة، وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي لها .وسيتم التعرف عليها فيما يلي :

أولا : العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في العناصر التالية:²

¹دونالد ووترز ، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات الطبعة الأولى، دار فاروق للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص17

²محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى،

1. **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة لها، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية وتحسين الربحية.

2. **المناخ التنظيمي:** يؤثر على الأداء المالي عبر تعزيز رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم وتقليل معدل دوران العمالة والغياب، وهو ما ينعكس إيجاباً على الإيرادات والأرباح وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز الكفاءة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

3. **التكنولوجيا:** تعد التكنولوجيا من أهم العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسات، إذا تساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسن جودة المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف التشغيلية والإنتاجية، كما توفر معلومات دقيقة تدعم عملية اتخاذ القرارات المالية والإدارية، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقاً للمواصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها المنسجمة على أهدافها، وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لا بد لهذه المؤسسات من التكيف مع التكنولوجيا واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف المواءمة بين التقنية والأداء.

4. **الحجم:** يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وقد يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة بشكل سلبي، حيث يشكل كبر حجم المؤسسة عائقاً للأداء المالي، لأنه في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيداً ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وقد يؤثر إيجاباً من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدداً كبيراً من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة أدائها المالي وهذه الحالة هي أكثر واقعية.

ثانياً: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية والتي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها، مثل الأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية. وعموماً تتمثل أهم هذه العوامل الخارجية فيما يلي:¹

1. **السوق:** يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك التي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح. ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانونية الطلب والعرض فإن تميز السوق بالانتعاش

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سابق ذكره، ص. 52.

وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر إيجاباً على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

2. المنافسة: تعد هاته الأخيرة من العوامل الخارجية المهمة المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، إذ تمثل سلاحاً ذو حدين، فمن جهة تشكل المنافسة حافزاً للمؤسسة الى تحسين أدائها المالي والتشغيلي من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها، ورفع كفاءتها إنتاجية، ترشيد تكاليفها وتعزيز قدرتها التنافسية، فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التدايعات ولا تستطيع مواجهة المنافسة، فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي ينخفض.

3. الأوضاع الاقتصادية: ان الأوضاع الاقتصادية العامة لها تأثير واضح في الأداء المالي، فنجدها مثلاً في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بالإيجابية على الأداء المالي.

المطلب الثالث: معايير الأداء المالي

تستخدم المؤسسات العديد من المعايير لمتابعة تغير الاداء المالي لها، وهناك اربعة انواع رئيسية من هذه المعايير وهي كالتالي:

أولاً: المعيار التاريخي

يعتمد هذا المعيار على دراسة المؤسسة في الماضي، واعتبارها معيار للحكم على أدائها العالي واتجاهاته، وعادة يستخرج هذا المعدل عن طريق ايجاد متوسط حسابي لمعين النسبة في فترات سابقة محددة وذلك يستخدم المعدل المستخرج في تقييم النسبة الخاصة بالفترة الحالية¹، أي أنه معيار مشهد من فعاليات المؤسسة دائماً.¹

¹ علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء -دراسة ميدانية -في شركة النفطية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 63، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص. 123-124.

ثانياً: المعيار المطلق

تأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في منشأة معينة مثل نسبة التداول (2) مرة ونسبة السريعة (1) مرة.¹

إذا كانت النتيجة 2 مرة فهذا يعني أن المؤسسة تمتلك ديناري من الأصول المتداولة مقابل كل دينار واحد من الديون قصيرة الأجل.

ثالثاً: المعيار القطاعي

يستفيد المحلل المالي بدرجة أكبر من المعايير القطاعية وتمثل هذه المعايير أساساً جيداً لمقارنة أداء المؤسسة ومتابعته دورياً خاصة وأن المؤسسة المعنية تتشابه في العديد من خصائصها مع النشاط القطاعي الذي تقارن به على الرغم من وجود اختلافات عديدة بين المؤسسة موضوع المقارنة في القطاع الواحد من حيث مجموعة المنتجات، نسب استخدام الطاقة الإنتاجية ودرجة التباعد الجغرافي.²

غير أن فعالية المقارنة باستخدام المعايير القطاعية تتوقف على مدى تشابه المؤسسة محل الدراسة مع المؤسسات التي تكون مؤسسات القطاع، فالمؤسسات المنتمية إلى القطاع نفسه لا تكون متجانسة بشكل كامل، إذ قد تختلف فيما بينها من حيث تشكيلة المنتجات التي تقدمها، ومستوى استغلال الطاقة الإنتاجية، وحجم النشاط. ودرجة الانتشار الجغرافيا للأسواق التي تعمل فيها، وتؤدي هذه الاختلافات إلى تباين في التكاليف والإيرادات ومستويات الربحية، مما قد يحد من دقة المقارنة المباشرة بين المؤسسة ومتوسط القطاع.³

رابعاً: المعيار المستهدف

هي نسب تستهدف إدارة المنشأة وتحقق من خلالها تنفيذ الموازنة أو الخطة، لها من قبل لتوضيح، وبالتالي مقارنة النسب المحققة بتلك المستهدفة المخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط بذلك التصحيحية اللازمة.⁴

¹ أسعد حميد العلي، الإدارة المالية العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2012، ص 78.

² المرجع نفسه، ص 78.

³ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي للمنظمات، دار المريح للنشر والتوزيع، السعودية، 2000، ص 57.

⁴ علاء فرحات طالب، ليمانات شعبان المشهداني، الحكومة المؤسسة والأداء الاستراتيجي، المعارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 74.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي من الموضوعات التي تحظى بأهمية كبيرة في مختلف الأنشطة الاقتصادية، إذ لا يمكن تحسين الأداء المالي إلا بعد قياسه وتقييمه بشكل دقيق، وقد نال هذا الموضوع اهتماما واسعا من قبل الباحثين والدراسات المحاسبية والإدارية، نظرا لما له من دور أساسي في الحكم على مدى كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها المالية، كما يبرز ذلك من خلال اعتماد المؤسسات على مؤشرات ووسائل متعددة للمقارنة بين أدائها المالي الحالي الماضي، بما يساعدها على تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المناسبة. وسنحاول في هذا المبحث التعرف على ماهية تقييم الأداء المالي، متطلبات تقييمه والخطوات الأساسية لتقييمه.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء المالي

سيتم في هذا المطلب التعرف على عملية تقييم الأداء المالي من خلال تعريفها وتحديد أهميتها للمؤسسة.

أولا: تعريف تقييم الأداء المالي

تناولت العديد من الدراسات موضوع تقييم الأداء المالي، وتعدد التعاريف المقدمة له حسب وجهات نظر الباحثين وتعدد زوايا النظر إليه.

حيث يقصد بتقييم الأداء المالي قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.¹

يركز هذا التعريف على أنّ تقييم الأداء المالي هو عملية تهدف إلى قياس النتائج التي حققتها المؤسسة فعليا ومقارنتها مع كان مخطط لها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المعايير والمؤشرات المحددة مسبقا والتي تستخدم كمرجع للحكم على الأداء المالي.

هذا ما أكدته تعريف كاظم الجاسم العيساوي الذي ينظر لتقييم الأداء المالي على أنه إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق الأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل

¹ صافية بو مصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8،

العدد 2، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج الجزائر، 2021، ص. 222

معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.¹ يضيف هذا التعريف أن عملية التقييم إضافة إلى أنها أداة للمقارنة بين ما تم تحقيقه وما هو مخطط له، فهي أيضا أداة لتحديد الانحرافات والبحث عن حلول لمعالجتها.

وفي التعريف التالي تأكيد لذلك، حيث يُعتبر تقييم الأداء الحكم على كفاءة المؤسسة بقياس نتائجها في فترة معينة ومقارنتها بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف باستخدام مجموعة من المؤشرات، ثم استخراج الانحرافات الناشئة لتحديد مصادر القوة والضعف، ومن ثم اقتراح وسائل علاجية لنواحي الخلل، وتنمية وتطوير النشاطات الأخرى في أدائها.²

يركز هذا التعريف على أن تقييم الأداء المالي هو وسيلة لقياس مدى كفاءة المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وذلك من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة باستخدام مجموعة من المؤشرات.

ثانيا :أهمية تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي في النقاط الآتي ذكرها³ :

- فحص سلوك المؤسسة ومراقبة أوضاعها، ودراسة مستويات الأداء والفعالية من خلال متابعة أعمال المؤسسة؛
- إظهار المعوقات وتحديد أسبابها واقتراح الحلول التصحيحية من خلال توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح؛
- ترشيد النفقات العامة للمنظمات واستثماراته، وفقا للاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- ضمان الاستمرار والبقاء ضمن المنافسة، من خلال اتخاذ القرارات الصائبة للحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة؛
- تقدير قدرة استجابة المنظمة للتهديدات البيئية المحتملة، لتحديها والتغلب عليها؛
- العمل على دراسة البيانات المالية، تحليلها وتفسيرها، لتوظيفها في اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

¹ عمر نيم، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص57

² زعتيش محمد، دور حكومة الشركات في تحسين الأداء العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، 2019/2020، جامعة باجي مختار عنابة، ص 62.

³ سديري أمين، سامي رشيد، مرجع سبق ذكره، ص358

المطلب الثاني: متطلبات تقييم الأداء المالي

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الرفع بدرجة التقييم إلى مستوى من الدقة والشفافية، الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة. وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:¹

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً، تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينها، لتحديد مسؤولياتهم عن النتائج المالية المحققة؛
- أن تكون أهداف الخطة المالية بيئة وواضحة وواقعية وقابلة للتنفيذ، وهذا لا يتم دون دراسة هذه الأهداف ومناقشتها مع كل المستويات داخل المؤسسة لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح المطلوب والإمكانات المتاحة للتنفيذ؛
- أن يتوفر لدى المؤسسة شخص متخصص في تقييم الأداء المالي، يكون ذو معرفة بدوره قادراً على القيام بهذه العملية بشكل صحيح؛
- أن يتوفر لدى المؤسسة نظاماً متكاملًا وفعالاً للمعلومات والبيانات والتقارير المالية اللازمة لتقييم الأداء المالي، بحيث يكون انتقال المعلومات سريعاً ومنظماً؛
- أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعة من طرف الإدارة المالية لمسار عملية تقييم الأداء المالي، واضحة ومنظمة ومتناسقة؛.
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، ايجابية أو سلبية، بحيث يحقق هذا النظام رابطاً متيناً بين الأهداف المنجزة فعلاً وبين المخطط منها.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الاداء المالي

يمكن حصر عملية تقييم الأداء المالي في ثلاث مراحل أساسية وهي:²

¹ مجيد الكرفي، تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 42- 43.

² عبد الكريم خيربي، مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس وتقييم الأداء المالي -دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص 98.

أولاً: مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات

يتم في هذه المرحلة إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة موضع التقييم ونتائج الموضوعة في الخطة، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف، ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي عما هو مخطط له، كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم وبين النتائج الفعلية المحققة، وعلى ضوء هذه المقارنة يتم تحديد مدى تطور النتائج المختلفة.

ثانياً: مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها

يتم في هذه المرحلة تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي وبين ما تم التخطيط له، وكذلك تقييم أسباب الاختلاف بين نتائج التقييم في الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ في فترات سابقة. ويمكن تلخيص أسباب اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف الموضوعة وعن نتائج الفترات السابقة فيما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطط.
- عدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية وما يترتب على ذلك من عدم توافر مؤشرات للرقابة.
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف الموضوعة.
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

ثالثاً: مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات

تتمثل في تحديد المسؤول عن حدوث الاختلافات في النتائج. وهنا يجب التفريق بين ما إذا كانت المسؤولية داخلية أو خارجية، فالمسؤولية الداخلية تعبر عن أن اختلاف في نتائج التنفيذ قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي حدثت داخل المؤسسة، أما المسؤولية الخارجية فهي تعني أن الاختلافات الخارجية التي حدثت هي نتيجة عوامل لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها.

عموماً فإنه يمكن تبسيط خطوات عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية:¹

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية، حيث أن من أهم خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة؛
- حساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية، السيولة والنشاط، والرفع المالي، ويتم ذلك بإعداد الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء؛

¹ عبد الكريم خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 96.

- دراسة وتقييم النسب وبعد ذلك استخراج النتائج، ليتم معرفة الانحرافات والفروقات ونقاط الضعف في الأداء المالي الفعلي، من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع؛
- وضع التوصيات الملائمة وفقا لنتائج عملية تقييم الأداء المالي، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات ومعالجتها.

المبحث الثالث :مؤشرات تقييم الأداء المالي كأداة لتحقيق كفاءته

توفر المؤشرات المالية بمختلف أنواعها، رؤية واضحة ومتكاملة حول قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بفعالية، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والتكاليف، والمحافظة على استقرارها ونموها، فهي أدوات رئيسية لتقييم الأداء المالي للمؤسسات من أجل الوصول لتحسينه وتحقيق كفاءته؛ ذلك يرجع إلى أنّ الاعتماد على هذه المؤشرات لا يهدف فقط إلى قياس النتائج المحققة، بل يتجاوز ذلك ليصبح أداة فعالة لتشخيص الوضع المالي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف، وتشخيص الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لضمان سلامة وضعها المالي وصولاً للتحسين الشامل لأدائها المالي، وهذا هو جوهر عملية التقييم، فلا فائدة من تقييم الأداء المالي لأي مؤسسة دون أن يكون الخطوة الأولى لعملية تحقيق كفاءته .

وسيتّم في هذا المبحث التطرق للأسباب والدوافع التي تجعل المؤسسات تسعى لتحقيق كفاءة أدائها المالي وهذا في المطلب الأول، ثم يتم في المطلب الثاني التعرف على مختلف المؤشرات المالية الكلاسيكية المستخدمة للتقييم، وفي المطلب الأخير نتعرف على أهم المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي.

المطلب الأول :دوافع السعي لتحقيق كفاءة الأداء المالي

تعد كفاءة الأداء المالي من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان استمراريته وتنافسيته في بيئة اقتصادية متغيرة وسريعة التطور .وعموماً فإنّ السعي نحو رفع الكفاءة المالية ضرورة استراتيجية وأمر حتمي لكل مؤسسة، وفيما يلي نذكر أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تسعى لتحقيق كفاءة أدائها المالي، وهي¹:

أولاً :معدلات التغير السريعة

تمثل مجموعة من القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، وتمثل البيئة الخارجية أهم هذه العوامل، حيث تمثل المصدر الأساسي للحصول على الموارد التي تحتاجها المؤسسة مثل : المواد الأولية، اليد العاملة وغيرها.

¹ عيشوش خيرة، التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 88-86

كما تمثل مصدر التسويق مخرجات المؤسسة في بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فتزايد حالة عدم التأكد الناتجة عن كثرة المتغيرات البيئية وعدم استقرارها يفرض على المؤسسات السعي المستمر إلى تحسين أدائها وتعزيز كفاءتها لمواجهة هذه التغيرات.

ثانيا: المنافسة

وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

ثالثا: الحفاظ على المكانة

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس القطاع، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تحقق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

رابعا: الاهتمام بالجودة

إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح وشدة المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج مصارفها وكفاءاتها المختلفة الشاملة.¹

المطلب الثاني: المؤشرات الكلاسيكية لتقييم كفاءة الأداء المالي

تستخدم المؤسسة مجموعة من المؤشرات المالية لمعرفة مستوى أدائها المالي وتحديد نقاط قوتها وضعفها، لذلك سيتم في هذا المطلب التطرق لأهم المؤشرات الكلاسيكية والتي لا تزال ركيزة أساسية في تقييم وتحليل الأداء المالي للمؤسسات. تتمثل هذه المؤشرات في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي.

أولا: النسب المالية

تعرف النسب المالية بأنها نسب توضح العلاقة بين كميتين متجانسين مرتبطين وفق منطق اقتصادي وذلك من أجل استخراج مؤشرات الاتجاه، كما أن دراسة النسب يسمح بمراقبة وقياس تطور الأداء الاقتصادي

¹ عيشوش خيرة، مرجع سبق ذكره، ص 86-88

والمالي للمؤسسة، كما تسمح أيضا بإجراء مقارنات خارجية مع مؤسسات أخرى من نفس القطاع.¹ ومن أهم النسب المالية المعروفة نسب السيولة، نسب النشاط، نسب المديونية ونسب المردودية أو الربحية.

1. **نسب السيولة**: يقصد بنسب السيولة تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل بما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبيا؛ تعد نسب السيولة ذات أهمية بالغة لإدارة المؤسسة، الملاك والمقرضين الذين يقدمون للمنشأة ائتمانات قصيرة الأجل.² وتشمل نسب السيولة ثلاثة نسب أساسية، هي نسبة السيولة العامة، نسبة السيولة المختصرة ونسبة السيولة الجاهزة.

- **نسبة السيولة العامة (نسبة التداول)**: (توضح هذه النسبة مدى تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية أي الديون قصيرة الأجل؛ بمعنى آخر تبين عدد مرات قابلية أصول المؤسسة الجارية لتغطية التزاماتها قصيرة الأجل. تحسب بالعلاقة التالية³:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

إذا كانت النسبة $1 >$ معناه أن المؤسسة تتمتع بسيولة كبيرة يمكنها مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل.

إذا كانت النسبة $1 <$ معناه أن المؤسسة في وضعية حرجة وعليها أن تزيد في قيمة الأصول المتداولة أو تنقص من الديون قصيرة الأجل.

- **نسبة السيولة المختصرة (نسبة السيولة السريعة)**: (توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع مخزونات. وتحسب بالعلاقة التالية⁴:

¹ أمينة بن جدو، مسعود ميهوب، تقييم كفاءة الأداء المالي للبنوك التجارية، دار الباحث للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، برج بوعريش، الجزائر، 2023، ص ص 57-58.

² عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعويمة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ائتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص 115.

³ أيمن فريد، استخدام أدوات التحليل المالي للتنبؤ بالفشل المالي، دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعة الميكانيكية الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2000-2002، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، الجزائر 03، 2012، ص 61.

⁴ مسعي محمد عبد المالك وآخرون، استخدام النسب المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار خلال الفترة (2012-2021)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 04، العدد 01، جامعة تلمسان، الجزائر، مارس، 2024، ص 173.

نسبة السيولة المختصرة = القيم الجاهزة + القيم القابلة للتحقيق / الخصوم

والقيمة المقبولة للنسبة هي مرة واحدة أي¹(1,1)

- نسبة السيولة الجاهزة الفورية (هي عبارة عن نسبة النقدية وشبه النقدية) السندات الحكومية (إلى الخصوم المتداولة، حيث تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها قصيرة الأجل وذلك بالاعتماد على السيولة الموجودة تحت تصرفها نقدياً دون اللجوء إلى أي قيمة غير جاهزة. ويتم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية²:

نسبة السيولة الجاهزة = النقديات / الخصوم المتداولة.

حدود هذه النسبة محصورة بين 20% كحد أدنى و 30% كحد أقصى، فإذا كانت النسبة أكبر من 30% معناه أنّ هناك أموال فائضة غير مستقلة أو هناك تراجع في نشاط المؤسسة، أما إذا كانت النسبة أقل من 20% فهذا يدل على عدم كفاية السيولة الجاهزة لدى المؤسسة لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، مما قد يعرضها لصعوبات في السداد.

2. نسب النشاط: تقيس هذه النسبة قدرة الشركة على توليد المبيعات وتحقيق أرباح من مواردها، فهذه المجموعة من النسب تستخدم لقياس الكفاءة النسبية للمؤسسة بناء على استخدام أصولها أو الرافعة المالية أو غيرها من بنود الميزانية³. وتشمل مجموعة من النسب يتم ذكرها فيما يلي:

- معدل دوران مجموع الأصول: تبين هذه النسبة مدى نشاط الأصول وقدرتها على توليد المبيعات. ويحسب بالعلاقة التالية⁴:

معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / مجموع الأصول.

¹ علي عباس، الإدارة المالية، اثناء للنشر والتوزيع، الشارقة، طبعة 2008، ص 82

² جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1987، ص 114.

³ عبد الفتاح العربي، عصام ميلاد، النسب المالية كأداة لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي، دراسة تطبيقية على الشركة الليبية النرويجية للأسمدة خلال الفترة (2013-2017)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة أجديابا، ليبيا، جوان 2020، ص 147.

⁴ شعيب شنوف، التحليل المالي طبقاً للمعايير الدولية للبلاغ المالي، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط 1، 2013، ص 208.

- **معدل دوران الأصول المتداولة**: يشير هذا المعدل إلى مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الأصول المتداولة لتوليد المبيعات. ويشير المعدل المرتفع للنسبة إلى كفاءة استغلال الأصول الثابتة، ويحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{صافي المبيعات} / \text{الأصول المتداولة.}$$

- **معدل دوران الأصول الثابتة**: يعتبر هذا المعدل مؤشرا لمعرفة مدى كفاءة المؤسسة في إدارة الأصول الثابتة. ويتم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية²:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{صافي المبيعات} / \text{الأصول الثابتة.}$$

إذا وجد أن معدل دوران الأصول الثابتة للمؤسسة يفوق مثيله على مستوى الصناعة فذلك يعني إما كفاءة عالية في استغلال الأصول الثابتة أو عدم كفاية الاستثمار (أي أن المؤسسة تمتلك أصولا أقل مما تحتاجه مقارنة بحجم مبيعاتها (في تلك الأصول، وفي حالة انخفاض هذا المعدل عن مثيله في الصناعة فهذا قد يعني انخفاض الكفاءة في استغلال الأصول الثابتة).

- **معدل دوران المخزون**: يبين هذا المؤشر عدد مرات دوران المخزون خلال الدورة المحاسبية، وهذه النسبة تمكننا من حساب متوسط فترة بقاء المنتج في المخزون وهي متوسط بقاء المنتج في المخزون بالأيام التي تساوي عدد أيام الفترة. وتحسب بالعلاقة التالية³:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{رصيد المخزون.}$$

$$\text{متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون} / 365 = \text{معدل دوران المخزون} .$$

¹ صافية بومصباح، مرجع سبق ذكره، ص. 225.

² منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، ط 6، الإسكندرية، 2007، ص. 83.

³ طارق عبد العالي حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان، الجامعة الابراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص. 83.

- **معدل دوران المدينون**: يستخدم هذا المعدل كمؤشر للحكم على كفاءة المؤسسة في تحصيل ديونها، ويرتبط ذلك بعدد مرات تحصيل أرصدة الزبائن خلال فترة معينة، ويحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{معدل دوران المدينون} = \frac{\text{المبيعات السنوية متضمنة الرسم} / \text{رصيد المدينين}}{\text{متوسط فترة الائتمان} / 360} = \text{معدل دوران المدينون}$$

- **معدل دوران الدائنون**: يوضح هذا المعدل فيما إذا كانت المؤسسة متوسعة في نشاطها أو تحتفظ بأصول سائلة أكثر من حاجتها، ويحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{معدل دوران الدائنون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة} / \text{رصيد الدائنين}}$$

3. **نسب المدينون**: تقيس هذه النسب مدى اعتماد المؤسسة في التمويل على أموالها الخاصة وعلى أموال الغير. بمعنى أنها تقيس درجة الاستقلالية المالية للمؤسسة، وذلك لأنّ الأموال الخاصة لا تكفي عادة لتمويل الاستثمارات كما تعبر هذه النسب على مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المستحقة عند تواريخ الاستحقاق والشروع في عملية بيع أصولها،³ وتشمل هذه المجموعة عدة نسب أهمها نذكره فيما يلي:

- **الملاءة العامة**: تهدف هذه النسبة إلى قياس مساهمة الديون في تمويل أصول المؤسسة، فكلما كانت النسبة عالية دل ذلك على اعتماد المؤسسة على الديون أكثر في تمويل أصولها، ويجب على المؤسسة في هذه الحالة تحقيق معدلات ربحية تفوق معدلات الفوائد المستحقة على الديون، وكلما قلت هذه النسبة زادت حقوق المساهمين الموجودة لتأمين حقوق الدائنين. وتحسب بالعلاقة التالية⁴:

$$\text{الملاءة العامة} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص. 50.

² جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص. 165.

³ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط 2، دار البداية للنشر والتوزيع، فلسطين 2008، ص. 61.

⁴ محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتحليل المالي مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2008، ص. 145-146.

- **الاستقلالية المالية**: تقيس هذه النسبة استقلالية المؤسسة اتجاه دائنيها. وأفضل نسبة لها هي 1. وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية¹:

$$\text{الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}}.$$

- **نسبة التمويل الدائم**: تقيس هذه النسبة التوازن الموجود في الأموال الدائمة والأصول الثابتة، ومن الأفضل أن تكون أصغر أو تساوي 1. وتحسب كما يلي²:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

- **القدرة على السداد**: تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد ديونها المالية، من الأفضل أن تكون هذه النسبة أصغر أو تساوي 1/3. وتحسب بالعلاقة التالية³:

$$\text{القدرة على السداد} = \frac{\text{قدرة التمويل الذاتي}}{\text{الديون المالية طويلة}}$$

حيث:

قدرة التمويل الذاتي = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاكات والمؤنات - خسائر القيمة + فرق قيمة أقساط إعانات الاستثمار

4. **نسب الربحية**: تعد الربحية مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأرباح من خلال أنشطتها المختلفة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج القرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة وقدرتها على تحقيق الربح⁴. ومن بين هذه النسب نذكر:

- **نسبة ربحية المبيعات**: الهدف من دراسة ربحية المبيعات هو معرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال تحديد المبيعات، ومن بين النسب التي يتم من خلالها دراسة ربحية المبيعات ما يلي:

¹ وليد ناجي الحياي، الاتجاهات للتحليل المالي، ط 1، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 65.

² أصغيرة الويزة، استخدام أدوات التحليل المالي كآلية للتنبؤ بالمخاطر الائتمانية للمؤسسات الاقتصادية في البنوك الجزائرية، دراسة حالة على مستوى بنك سوسيتي جينيرال الجزائر (وكالة برج بوعريرج)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 05، جامعة برج بوعريرج، الجزائر، 2018، ص 27.

³ وليد ناجي الحياي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

⁴ بومصباح صافية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- نسبة هامش الربح الإجمالي: تُظهر هذه النسبة قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال الهامش الذي يوفر من المبيعات بعد تغطية تكاليف تلك المبيعات. ويحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{نسبة هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

- معدل العائد على حقوق الملكية: تعبر هذه النسبة عن العائد الذي يحققه الملاك على استثمار أموالهم بالمؤسسة، وهي تعتبر من أهم نسب الربحية المستخدمة وتحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{حقوق الملكية}}$$

- معدل العائد على الموجودات: تعبر هذه النسبة على قدرة المؤسسة على استخدام أصولها في توليد الربح. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها، ويحسب بالعلاقة التالية³:

$$\text{معدل العائد على الموجودات} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{اجمالي الأصول}}$$

5. نسب المردودية: تقيس مردودية المؤسسة بمقارنة نتائجها المحققة مع حجم ممتلكاتها وأصولها المستخدمة، وهناك عدد كبير من النسب تستخدم في مقارنة النتائج أو رقم الأعمال مع مختلف عناصر الأصول والخصوم، وكلما كانت النسب كبيرة، كلما كان المردود جيدا، وكانت المؤسسة في حالة جيدة⁴. وأهم هذه النسب المردودية الاقتصادية، المردودية المالية والمردودية التجارية.

¹ مداني بن بلغيث وعبد القادر دشاش، انعكاسات تطبيق المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة: دراسة حالة مطاحن الواحات، مداخل مقدمة في الملتنقى الدولي حول: النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة (IAS-IFRS) والمعايير الدولية للمراجعة (IAS) والتحدي، يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، ص 18.

² إبراهيم حاكمي فتحي مولود، استخدام النسب المالية بواسطة النماذج الكمية في التنبؤ بالفشل المالي على ضوء مخرجات النظام المحاسبي المالي، دراسة حالة مؤسسة AM oinvest، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 177.

³ صافية بومصباح، مرجع سبق ذكره، ص 226.

⁴ سليمان ناصر، التقنيات البنكية وعمليات الائتمان، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 86.

- **المردودية الاقتصادية:** تقيس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في استثمار الأموال التي تحصل عليها الشركة من جميع مصادر التمويل الخارجية والداخلية على حد سواء، لذا تعتبر مؤشرا لقياس ربحية الشركة بوجه عام. وتحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

- **المردودية المالية:** تقيس ربحية المؤسسة من أموالها الذاتية فقط، والمتمثلة في رأس المال والاحتياطيات والأرباح المحتجزة، ومن ثم الحكم على كفاءة استخدام مصادر التمويل الداخلية. وتحسب بالعلاقة التالية²:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

- **المردودية التجارية:** تعبر هذه النسبة عن مدى تحقيق المؤسسة للنتيجة الصافية، أي استبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال. وتحسب بالعلاقة التالية³:

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

ثانيا : مؤشرات التوازن المالي

تتمثل مؤشرات التوازن المالي في رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة الصافية.

1. **رأس المال العامل:** وهو عبارة عن مفهوم كمي لنسبة التداول، ويمثل صافي رأس المال العامل الجزء المتحرر من الالتزامات المتداولة وهذا الجزء عبارة عن هامش الأمان المتاح للديون قصيرة الأجل على المؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية⁴:

¹ الصوفي فارس جمال، المعايير المحاسبية الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 109.

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقسيم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 201.

³ عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعويضة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ائتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 02، العدد 01، 2021، ص 118.

⁴ صافية بومصباح، مرجع سبق ذكره، ص 224.

- رأس المال العامل من أعلى الميزانية¹:

المستقرة الاستخدامات-الدائمة الأموال=العامل المال رأس

- رأس المال العامل من أسفل الميزانية

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

ويمكن لرأس المال العامل أن يأخذ ثلاث حالات وهي ² :

➤ رأس مال عامل أكبر من الصفر: $FRNG > 0$: ويعني ذلك أن أصول المؤسسة المتداولة أكبر من خصومها المتداولة ما يدل على وجود فائض في السيولة في المدى القصير يزيد من قدرة المؤسسة على تسديد ديونها عند تاريخ استحقاقها، كما يساعدها على مواجهة الاضطرابات التي قد تحدث في دورة الاستغلال.

➤ رأس مال عامل أقل من الصفر $FRNG < 0$: ويعني ذلك أن الأصول المتداولة للمؤسسة أقل من خصومها المتداولة ما يجعلها تواجه صعوبات في الأجل القصير، وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه الغير مما يجبرها بالقيام بتعديلات من أجل تحقيق التوازن المالي.

➤ رأس مال عامل يساوي الصفر $FRNG = 0$: ويعني ذلك أن الأصول المتداولة للمؤسسة تساوي خصومها المتداولة، أي أن المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في تاريخ استحقاقها.

2. احتياج رأس المال العامل : يُعبر عن قيمة رأس مال العامل التي تحتاجها المؤسسة لتغطية العجز الحاصل في دورة الاستغلال بسبب عدم قدرة الخصوم الجارية على تغطية الأصول الجارية³، كما يمثل

¹ اسماعيل سبتي وآخرون، استخدامات مؤشرات التسيير المالي والمحاسبي في ترشيد قرارات المؤسسة الاعلامية الرياضية مجموعة bein sport القطرية، مجلة حوليات، المجلد 35 العدد 04 جامعة الجزائر ص 428 ، 2021، 1

² ريمة يونس، مقارنة نتائج التحليل المالي بين تطبيق الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 20، العدد 34، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 53.

³ يوسف بومدين وفاتح ساحل، تسيير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس دار البيضاء، الجزائر، 2016، ص 17.

الأموال التي ينبغي توفيرها من أجل تغطية الاحتياجات الناتجة عن التباعد بين آجال الموردين، آجال العملاء، آجال المخزون ومختلف عناصر الاستغلال الأخرى، وبحسب بالعلاقة التالية¹:

(احتياج رأس المال العامل) = الأصول المتداولة - القيم الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - التسبيقات البنكية)

ويأخذ الاحتياج رأس المال العامل ثلاث حالات هي²:

- احتياج رأس المال العامل موجب: $BFR < 0$ يدل على أن موارد الدورة لم تكفي لتغطية احتياجات الدورة، أي أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة لتغطية احتياجاتها.

- احتياج رأس المال العامل سالب: $BFR > 0$ يدل على أن المؤسسة قد غطت احتياجات دورتها ما يوحي بوضعية مالية مريحة للمؤسسة.

- احتياج رأس المال العامل معدوم: $BFR = 0$ يدل على أن موارد الدورة تغطي احتياجاتها، ما يوحي بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة.

3. **الخزينة الصافية (Tng):** تمثل الخزينة الصافية فائض أو عجز في الموارد الدائمة بعد تمويل التثبيات واحتياجات رأس مال العامل³. كما تمثل الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من وإلى المؤسسة من خلال دورة استغلالية معينة، وتحسب بالعلاقة التالية⁴:

الخزينة الصافية = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

أو الخزينة الصافية = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية

¹-زيد منير عبودي، إدارة مؤسسات عامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 239.

²-ريمة يونس، مرجع سبق ذكره، ص 53.

لزعر محمد سامي، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 96.³

⁴سعداوي مراد مسعود وآخرون، مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط (2017-2018)، مجلة العيار، المجلد 11، العدد 04، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، 2020، ص 44.

وتأخذ الخزينة ثلاث حالات وهي:¹

- **الخزينة أكبر من الصفر**: وهذا يعني أن FR أكبر من BFR، في هذه الحالة المؤسسة قامت بتغطية رأس المال العامل عن طريق تجميد جزء من أموالها الثابتة، ما ينتج عنها فائض في السيولة (أموال مجمدة)، لهذا عليها معالجة وضعيتها اما بالاستثمار أو شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.
- **الخزينة أقل من الصفر**: وهذا يعني أن FR أصغر من BFR، في هذه الحالة المؤسسة في حالة عجز أي عدم قدرتها على وفاء التزاماتها اتجاه الغير عند تاريخ استحقاقها نتيجة وجود تكاليف إضافية ما يجعل المؤسسة مجبرة على قيام بتعديلات، منها مطالبة بحقوقها لدى الغير أو الاقتراض من البنوك، أو التنازل عن بعض الاستثمارات دون التأثير عن طاقتها الإنتاجية، وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ الى بيع بعض المواد الأولية.
- **الخزينة تساوي الصفر**: وهذا يعني أن FR تساوي BFR، وهي الخزينة المثالية الناتجة عن حسن التسيير وذلك للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تقادي مشاكل عدم التسديد، ومنه التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

المطلب الثالث: المؤشرات الحديثة لتقييم كفاءة الأداء المالي

بعد تطرقنا لأهم المؤشرات المالية التقليدية لتقييم كفاءة الأداء المالي سنتطرق في هذا المطلب الى أبرز المؤشرات المالية الحديثة والتي تتمثل في القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والقيمة السوقية المضافة (MVA).

أولا: القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

يعود الأساس النظري للقيمة الاقتصادية المضافة لفكرة الربح المتبقي، وقد اعتمد (G. Bennett Stewart Joël stern and) مؤسساً هذا المؤشر أيضاً على النموذج الاقتصادي لقيمة المؤسسة باعتبار أنه أساس لنظام شامل للإدارة المالية، وبذلك يرجع الفضل لهما في تحويل هذه المفاهيم النظرية إلى نظام يسهل فهمه ويساعد المسيرين في التوجيه الأمثل لموارد المؤسسة نتيجة الجهد المشترك الذي استمر نصف قرن.

إن القيمة الاقتصادية المضافة الخاصة بالمؤسسة هي مجرد مقياس للعائد الإضافي الذي يولده الاستثمار بالنسبة إلى معدل العائد في السوق .

¹ ريمة يونس، مرجع سبق ذكره، ص. 54.

بعبارة بسيطة يمكن القول أن القيمة الاقتصادية المضافة تقيس صافي ربحية تكلفة رأس المال، بحيث يمكن اعتبار القيمة الاقتصادية المضافة صافي الربح التشغيلي ناقص تكلفة مناسبة لتكلفة الفرصة البديلة لكافة رأس المال المستثمر في النشاط التجاري. على هذا النحو فالقيمة الاقتصادية المضافة عبارة عن تقدير للربح الاقتصادي الفعلي أو الفرق بين الربح والمعدل الأدنى المطلوب للعائد الذي يمكن أن يحصل عليه المساهم والمقرضون من خلال الاستثمار في سندات مالية أخرى ذات مخاطر مماثلة.¹

كما يرى (Wallce) بأن القيمة الاقتصادية المضافة هي مفهوم قديم يشير إلى الربح الاقتصادي وهذا وفق ما قدمه ألفريد مارشال سنة 1980 والذي عرّف الربح الاقتصادي على أنه المكاسب الصافية الاجمالية مطروح منها الفائدة على رأس المال المستثمر.

وبالتالي فإن القيمة الاقتصادية المضافة ماهي إلا نسخة جديدة للمفهوم القديم "الربح المتبقي" حيث يستند كلاهما على أن مبدأ المؤسسة يقوم على خلق ثروة للمساهمين من خلال تحقيق فائض يفوق التكلفة الاجمالية لرأس المال المستثمر. وتقوم القيمة الاقتصادية المضافة كمؤشر للأداء المالي الداخلي على الصلة الموجودة بين أرباح المؤسسة وقدرتها على خلق الثروة، وهي مقياس يسعى إلى تحسين وقياس كفاءة خلق القيمة.²

ويمكن تحديد القيمة الاقتصادية المضافة وفق المعادلة التالية:³

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة} - \text{المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال} \times \text{الأموال المستثمرة}$$

$$EVA = NOPAT - (\text{Capital} \times WACC)$$

¹ زغيش محمد، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة استقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم مالية ومحاسبية، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2020، ص 76.

² حسينة صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال الفترة 2008-2013، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 181.

³ محمد مغنم، تقييم الأداء المالي باستخدام طريقة القيمة المضافة (EVA) حالة مؤسسة SOFALCLNSTRUCTION للفترات المالية 2011-2014 مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2021، ص 188.

Nopat: صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة

Capital : رأس المال (المستثمر) الأموال الخاصة والديون)

Wacc: تكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال

المنهجية الحديثة لاحتساب القيمة الاقتصادية المضافة تقضي بإجراء تعديلات على صافي الربح المحاسبي وكذا رأس المال المستثمر بهدف الحصول على القيمة المضافة الحقيقية
التكلفة الوسيطة المرجحة تحسب كمايلي:

$$Wacc = K_{cp} \left(\frac{CP}{CP+D} \right) + K_d (1-T) \left(\frac{D}{D+CP} \right).$$

حيث:

Kcp : تكلفة الأموال الخاصة

Cp: الأموال الخاصة

D: الديون

Kd: تكلفة الديون

T : ضريبة على الأرباح

من خلال ما سبق نستنتج أنه¹:

- عندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة موجبة: العائد على رأس المال المستثمر يكون أعلى من تكلفة رأس المال وهنا المؤسسة تكون لها القدرة على خلق ثروة للمساهمين وهو ما يعني من وجهة نظر حملة الأسهم تحقيق أداء يفوق توقعات السوق .

¹ حسبية صيفي، نوال بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 182.

- عندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة سالبة: فهذا يدل على أن المؤسسة قامت بالانقاص من ثروة المساهمين فالعوائد المحققة لم تغطي تكلفة رأس المال المستثمر، وبالتالي تحقيق أداء في أدنى التوقعات.

- عندما تكون القيمة الاقتصادية المضافة معدومة: في بعض الحالات الاستثنائية جدا تكون القيمة الاقتصادية المضافة معدومة تماما، هنا الربحية تسمح بتلبية مطالب المدينين فقط.

ثانيا : معيار القيمة السوقية المضافة(MAV)

تعرف القيمة السوقية المضافة بأنها مقياس تراكمي للقيمة التي أضافتها الإدارة تفوق رأس المال المستثمر من قبل المساهمين .كما عرفت أيضا بأنها أداة لتحديد مقدار الأموال التي حققها المستثمرون على استثماراتهم ومستوى القيمة التي تراكمت عليها الشركة بمرور الوقت) ثروة الشركة.¹

ولذلك، فإنّ هذا المعيار هو مقياس للمؤسسات الناجحة التي تحقق قيمة سوقية مضافة موجبة كونها مقياس جوهرى يلخص الأداء الإداري والتشغيلي للمؤسسة وقدرتها على إدارة مواردها بهدف تعظيم ثروة المساهمين.²

يتم حساب القيمة السوقية المضافة من خلال الفرق بين القيمة الاقتصادية للمؤسسة والقيمة الاجمالية للأموال المستثمرة، وذلك من خلال ربط الوحدات التي توافق بين قيمة المؤسسة في البورصة والقيمة المحاسبية لها، حيث تحسب لمجموعة من السنوات، وهي تمثل السلسلة التاريخية لمجموع القيم الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة .وتعطى بالعلاقة التالية³ :

$$MVA = \text{£} EVA / (1 + K)^t$$

حيث أن EVA :القيمة الاقتصادية المضافة للفترةt

K :التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال للفترةt

¹روصيل حياة، جاب الله الشريف، استخدام المؤشرات الحديثة السوقية لقياس قدرة الشركات الجزائرية على خلق القيمة للفترة 2016-2022، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد 04، ديسمبر 2024، ص 140.

²فضل عبد الكريم محمد برهوم، استخدام القيمة المضافة في تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في البورصة، فلسطين، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2016، ص 32.

³عبد الوهاب دادن، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد 04، 2015، ص 52.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، نستنتج أنّ الأداء المالي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، فهو يمكنها من معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها المالية.

وللوصول إلى هذه الغايات تتم عملية تقييم الأداء المالي والتي تعتمد على مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المخطط لها مسبقاً، وتعتبر المؤشرات المالية من بين الأدوات الضرورية والمهمة في عملية التقييم، وذلك إذا ما تم استخدامها بدقة ونشرت نتائجها بعناية، فهي تعتمد على إظهار العلاقات القائمة بين الأرقام التي تتضمنها القوائم المالية للمؤسسة. ليتم بذلك تحديد مدى تحقيق الأهداف وتحديد الانحرافات في الانجاز، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لكل حالة، فتتحقق بذلك كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للتفكير

الاستراتيجي

تمهيد

يعد التفكير الاستراتيجي من أرقى أنماط النشاط الإنساني، وقد برزت أهميته بشكل واضح منذ خمسينيات القرن الماضي، إذ أصبح من الدراسات الأساسية في البحث العلمي، فقد فرضت التطورات المتسارعة الحاجة إلى الاعتماد على الفكر القادر على مواكبة تقنيات الآلة الحديثة وتحقيق السرعة في الإنجاز مع الحفاظ على الدقة والجودة، كما أدى ذلك إلى الاهتمام باكتشاف الطاقات والعناصر المبدعة داخل مختلف الجماعات والتنظيمات، باعتبار أن كل جماعة تضم أفراداً يمتلكون قدرات إبداعية متنوعة.

وقد ازدادت أهمية التفكير الاستراتيجي باعتباره أحد الأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة الأداء المالي ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة، حيث أن المتغيرات والتحديات التي تشهدها البيئتان الداخلية والخارجية للمنظمات المعاصرة أوجدت حاجة ملحة إلى أفراد يمتلكون قدرات فكرية ومهارات غير تقليدية، تعتمد على المعرفة والخبرة والتنمية المستمرة، مع القدرة على بناء تصورات مستقبلية تساعد في مواجهة التغيرات المتواصلة التي يفرضها المحيط الخارجي، لذلك أصبح من الضروري تحليل هذه المتغيرات ومتابعتها باستمرار قصد التأثير فيها أو التحكم بها بما يضمن النجاح والتفوق والاستمرار.

ومن أجل الإحاطة بموضوع التفكير الاستراتيجي ومعرفة دوره في تحقيق كفاءة الأداء المالي، تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات التفكير الاستراتيجي

المبحث الثالث: التفكير الاستراتيجي كآلية لتحقيق كفاءة الأداء المالي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي

يعتبر التفكير الاستراتيجي من الأنماط الفكرية التي لها أثر كبير في تنسيق الجهود من أجل الاستغلال الأمثل لإمكانيات المؤسسة والقدرة على مواكبة والتأقلم مع جميع الظروف والتحديات، وفي هذا المبحث سنحاول توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق لبعث الأمور المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الاستراتيجي

شهد الفكر الإداري المعاصر استخداما مكثفا لمصطلح التفكير الاستراتيجي وخاصة في إطار الإدارة الاستراتيجية، وسيتم في هذا المطلب التعرف على هذا المصطلح بشيء من التفصيل.

أولاً: تعريف التفكير الاستراتيجي

يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه توافر قدرات ومهارات تمتد صاحبها بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والتنبؤ بالمستقبل الدقيق وإمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة معها¹.

كما يعتبر طريقة خاصة للتفكير يهتم بمعالجة البصيرة، وينتج عنه رؤية شاملة ومتكاملة للمؤسسة من خلال عملية تركيبية تنتج عن حسن التوظيف الحذر والإبداع في صياغة التوجيهات الاستراتيجية، وقد اعتبره (Bonn) وسيلة لحل المشاكل الاستراتيجية على أساس المزج بين الأسلوب العقلاني المتقارب وعمليات التفكير الخلاق المتباعد، هذا التوجه في العملية يركز على البحث في كيف يحاول القائد فهم واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والغموض والتنافس².

¹ جمانة طایل أبو جنب، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2020، ص 11.

² طباحي سناء وعيشوش عواطف، التفكير الاستراتيجي كخارطة الطريق للتنمية المعرفة، دراسة حالة مجموعة إريس سات، الملتقى العلمي التكويني حول إدارة المعرفة بين المقاربات النظرية والممارسات العلمية، مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2021، ص 03.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي

ويعرف أيضا على أنه طريق أكثر إبداعا وثراء للتفكير في كيفية تحديد الرؤية المستقبلية المتوقعة ومواطن القوة والضعف التي تواجه المؤسسة وكيفية التعامل معها بما يكفل استمرارية المؤسسة وتطورها¹.

في حين عرفه أبكر وآخرون بأنه تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ².

من خلال ما سبق يمكن القول أن التفكير الاستراتيجي أسلوب في التفكير الموجه إلى الغايات بالإضافة إلى أنه أسلوب متسق ومتكامل لاتخاذ القرارات يعتمد على دراسة البدائل في العمل ويسمح بحرية التفكير والإلهام في بيئة تتميز بالتعقيد، الغموض والمنافسة الشديدة.

ثانيا :أهمية التفكير الاستراتيجي

يمكن أن يتغير المشهد التنافسي سريعا لأي مؤسسة، وقد تظهر اتجاهات جديدة بسرعة يكون من الضروري الاستفادة منها .فمن خلال التفكير الاستراتيجي ستكون المؤسسة أكثر مهارة في التوضيح، أكثر مهارة في توقع الفرص والاستفادة منها على المستوى الفردي، فيسمح التفكير الاستراتيجي بتقديم مساهمة أكبر في الأدوار الوظيفية للأفراد، بحيث يصبح أكثر استعدادا للتحكم في موارد أكبر .

التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات للقيام بالتنبؤات المستقبلية مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع حياة المؤسسة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة، ويمكن توضيح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية³:

- ترتيب الأولويات وتحديد وإشاعتها بين العاملين

- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل

- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان

¹تتاح رانية، أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج، الجزائر، 2018، ص 21.

²أدم يعقوب أبكر وآخرون، التفكير الاستراتيجي وأثره على إنجاز العاملين، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021، ص 164.

³سمية ناصري، سميرة عميش، أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى الجامعات الجزائرية التحليل بالمكونات الأساسية ACP، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2024، ص 48.

- تقليل نسبة الخطأ في التعامل مع المواقع واتخاذ القرارات
- التطوير والتحديث المستمرين ما يلزم لتحسين الأداء
- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استقلال عنصر الوقت
- الاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية .

المطلب الثاني خصائص التفكير الاستراتيجي

يتصف التفكير الاستراتيجي بالعديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من أنواع التفكير والتي تتمثل في¹:

- هو تفكير افتراضي أو تباعدي لكونه يعتمد على الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو استكشاف معارف جديدة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها؛
- هو تفكير تركيبي وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه؛
- هو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث؛
- هو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية على اكتشاف العالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحدث مع وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل؛
- هو تفكير تنافسي يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد والقوى ويتطلعون إلى اقتناص الفرص قبل غيرهم ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة أو تطبيق الأفكار بصيغ مختلفة، وتتمثل أهمية المنافسة في إدخال المخاطرة التي ترضي الزبائن وتخلق قيمة مضافة، والاستراتيجيون مبالون للمخاطر وللمنافسة الاستراتيجية؛

¹ صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص -87

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي

- يعد تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، ولذلك يوصف بأنه استباقي وإن كان البعض يصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى؛

- التفكير الاستراتيجي متعدد الرؤى والزوايا فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية .

المطلب الثالث: مبادئ التفكير الاستراتيجي

يتطلب تحقيق النتائج المرجوة من التفكير الاستراتيجي قيامه على عدة مبادئ أهمها نذكره فيما يلي:¹

أولاً: التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاماً من القيادة

يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في مؤسسة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمة بهذا التوجه وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي؛ فالعملية الاستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغيرات مهمة وجذرية، لذا فإن دعم والتزام القيادة مطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتناق أعضاء المؤسسة بوجوده.

ثانياً: التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية

القصد من العملية الاستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية والبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير الاستراتيجي المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

ثالثاً: التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة

من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام، الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على تنفيذه. والعملية الاستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح، ونذكر هنا بعض الجوانب المهمة لجعل المشاركة في العملية الاستراتيجية ناجحة ومنها:

- أن يكون لدى الإدارة القناعة والرغبة الأصلية في هذه المشاركة.

¹ - صبرينة ترغني، مرجع سبق ذكره، ص 93، 94.

- أن تكون مساحة المشاركة شاملة واسعة وتتضمن ذوي العلاقة خارج المؤسسة.
- استخدام ما ينتج عن المشاركة.

رابعاً: التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظري

العملية الاستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات، والعملية الاستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات، كما تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات، ومن جانب آخر تتعارض الاستراتيجية مع واقع معين ومعقد وتسعى إلى تحويله إلى واقع جديد.

قد لا يكون أقل تعقيداً ولكنه من المؤهل أن يكون أفضل من الواقع السابق، وللتعامل مع هذا كله لابد أن يكون التفكير الاستراتيجي غير نمطي ومتقبل للجديد والمختلف ولا يتناسى أهمية الواقع وما هو ممكن ومحتمل التنفيذ.

خامساً: التفكير الاستراتيجي ضرورة

يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل، لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية وليس ترفاً فكرياً.

المبحث الثاني: أساسيات التفكير الاستراتيجي

تحتاج المؤسسات في الوقت الحالي لقادة يتيرون بمستويات عالية من التفكير الاستراتيجي؛ لمواجهة تعدد وتعقد المهام والمسؤوليات. وهذا ما يجعل من الضروري توفر مجموعة من المتطلبات المدعومة بأبعاد وعناصر أساسية تحقق نجاح المفكر الاستراتيجي مهما تنوعت واختلفت طريقتيه وأسلوبه في التفكير، لذلك سيتم في هذا المطلب التعرف على أهم المتطلبات الواجب توفرها لنجاح التفكير الاستراتيجي في المؤسسة، ثم نتعرف على الأبعاد الأساسية له وبعدها أهم أنواعه.

المطلب الأول: متطلبات التفكير الاستراتيجي

يحتاج نجاح أسلوب التفكير الاستراتيجي في المؤسسة إلى توفر عدة متطلبات وشروط، نذكر أهمها فيما يلي:¹

- توسيع المشاركة الجماعية والعمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية والتصور المستقبلي والرسالة الاستراتيجية؛
- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين والمبدعين في المؤسسة ليخرجوا العملاق الفكري من داخلهم
- تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال (الإنصات) (للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة ذهبية لا يمكن تكرارها وبالتالي اقتناصها وتكييفها لصالح تقدم المنظمة؛
- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري، عبر سماع وجهات النظر المختلفة وتوليد الأفكار المتجددة، لأن التفكير الاستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة؛
- تحديد سقف زمني لترجمة الطموحات والتطلعات المستقبلية إلى وقائع
- تشخيص مستوى أداء المنظمة من خلال المقارنة المرجعية بأداء منظمات رائدة وقائدة.

المطلب الثاني: أبعاد التفكير الاستراتيجي

يتكون التفكير الاستراتيجي من مجموعة من العناصر والأبعاد والتي تساعد على تحقيق النتائج المرجوة منه. وقد اقترحت (Liedtka) خمسة أبعاد أساسية رئيسية المكونة للتفكير الاستراتيجي. سيتم التعرف عليها في هذا المطلب.

¹ نهال شفيق العشي، أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 43

أولاً: القصد الاستراتيجي (intent-focus)

يُعتبر القصد الاستراتيجي الحلم الذي ترسمه المؤسسة، وهو ينطوي على وجهة نظر معينة حول السوق أو الوضع التنافسي الطويل الأجل الذي ترغب المؤسسة في بنائه على المدى الطويل، وبالتالي، فهو يعبر عن معنى التوجيه، وينطوي على وجهة نظر تنافسية متميزة حول المستقبل ما يجعل العاملين يستكشفون عناصر تنافسية جديدة، فهو يعبر عن معنى الاستكشاف. كما يشتمل القصد الاستراتيجي على جانب عاطفي، حيث يعتبره العاملون هدف ذو أهمية كبيرة، وبذلك فهو يمثل مصيراً للمؤسسة ككل.¹

كما أنّ تبني القصد الاستراتيجي يساعد في اختيار مسار المؤسسة المستقبلي، والذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، ومركزها الذي يجب تحقيقه بين المؤسسات المشابهة لها، من خلال استخدام القصد الاستراتيجي في عملية التخطيط، وفي صياغة وبناء الرؤية المستقبلية التي تعبّر عن القطاعات المستقبلية والمدرسة جيداً من قبل القيادات الإدارية.²

ثانياً: التفكير النظامي (A Systems Perspective)

يصطلح عليه أيضاً "التفكير الشمولي"، حيث يعتمد المفكر الاستراتيجي على نموذج عقلي لنظام شامل لخلق القيمة، والذي يركز فيه على فهم الترابط داخل هذا النظام وعلاقاته المتداخلة؛ حيث يتم استيعاب وفهم كل متغيرات النظام البيئي الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة، إضافة إلى النظام الداخلي. فمن الضروري تقدير المفكر الاستراتيجي للعلاقات المتبادلة بين عناصر النظام الداخلي، بحيث يحدد هذا المنظور، لكل فرد، دوره في هذا النظام الشمولي ويوضح له آثار سلوكه على الأجزاء الأخرى منه وعلى نتائجه النهائية.³

كما أنّ المفكر الاستراتيجي يجب أن يمتلك نموذجاً ذهنياً شاملاً يعطي جميع مراحل خلق القيمة من بدايتها إلى النهاية مع فهم الترابطات والتفاعلات المعقدة بين عناصر هذه المنظومة، وهذا المنظور يسعى إلى رؤية الصورة الكلية بين عناصر هذه المنظومة، حيث يتم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر وعياً وهو وسيلة

¹ طباحي سناء وعيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 4-3

² حمود عابد جمعان العنزي، تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، المجلد 89، كلية التربية، جامعة طنطا، 2023، ص 513-514

³ طباحي سناء وعيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 4.

لحل المشاكل يعتمد على وصف أنّ المشكلات مكونة من أجزاء فرعية للمنظومة الكلية، هذا البعد من التفكير الاستراتيجي يعمل على فهم النظام والعلاقات البيئية وتقدم رؤية كلية للنظام¹.

ثالثا: انتهاز الفرص الذكية (Intelligent Opportunism)

يقصد بها أن تناول الحديث للتفكير الاستراتيجي يشجع مشاركة الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة في بلورة استراتيجيتها بحيث ينبغي من جهة أن يمنح للمستخدمين استقلالية أكثر في العمل قصد تمكن المنظمة من مواجهة غموض المحيط، ومن جهة أخرى أن تفتح المنظمة على المستشارين الخارجيين من حين لآخر، وتستفيد من كفاءاتهم المهنية وتستثمرها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وقد أشار (Burgelman) إلى ضرورة أن تُوجه الجهود بشكل أكثر فعالية وكفاءة لمواجهة مخاطر خسارة الخيارات الاستراتيجية الأكثر ملائمة للبيئة، وهذا يتطلب اتباع سياسة انتهاز الفرص الذكية وعدم ترك أي فرصة مناسبة دون استغلالها. وهذا ما أشار إليه باحثون آخرون أيضا ومنهم (Stacey) الذي شدد على ضرورة مفهوم القصد وجعله أكثر شمولية ومرونة، فبدلا من الاهتمام على القصد لتأمين شيء معروف وثابت نسبيا، يجب أن يوجه القصد لاكتشاف ماذا ولماذا وكيف تتجزأ الأشياء².

رابعا: التفكير في الوقت المناسب (Thinking in Time)

يربط هذا التفكير بين الماضي والحاضر والمستقبل فهو يستخدم كل من ذاكرة المؤسسة وسياقها التاريخي كمدخل لبناء مستقبلها، وهذا يتطلب القدرة على اختيار واستخدام التشبيهات المناسبة من تاريخها. ويتكون التفكير في الوقت المناسب من ثلاث مكونات، هي: إدراك أنّ المستقبل لا يأتي إلا من الماضي وبالتالي فهو له قيم تنبئية؛ إدراك أنّ ما يهم للمستقبل في الحاضر هو الخروج عن الماضي وإجراء التعديلات المناسبة وأخيرا المقارنة الدائمة للتقلبات المستمرة من الحاضر إلى المستقبل إلى الماضي، ثم العودة من الماضي إلى الحاضر مروراً بالمستقبل مع الاهتمام بالتغيير المحتمل³.

¹ علي أحمد جاسم، التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة وارث الأنبياء، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2025، ص 47.

² شير آدم، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية، حالة المدراء والإطارات الميسرة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة ENICAB، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 20، 21.

³ طباحي سناء، مرجع سبق ذكره، ص 04.

خامسا: التوجه نحو الفرضيات (Hypothesis-driven)

يتضمن التفكير الاستراتيجي التفكير والعمل ضمن عدة افتراضات وبدائل غير أكيدة تعود إلى فرضيات وبدائل جديدة تكون أكثر ملاءمة مقارنة مع سابقتها، إذ يعتبر توليد الافتراضات نتيجة تساؤل إبداعي هو: ماذا إذا...؟ فالقدرة على توليد الافتراضات واختبارها ستدمج ضمن التفكير الإبداعي والناقد.¹ يُعتبر التوجيه بالفرضيات منهجا علميا للتفكير الاستراتيجي، حيث أنه يتعامل مع توليد فرضيات واختبارها، فوجود القائد في بيئة تتوفر فيها المعلومات بشكل متزايد ومستمر وينخفض فيها وقت التفكير وتزيد القدرة على تطوير فرضيات جيدة واختبارها يُعتبر أمرا أساسيا. وهذا يتضمن التفكير الإبداعي والتحليلي بشكل متتابع لتوليد الفرضيات واختبارها، هذه العملية تتكرر مع مرور الوقت، ليتم تشكيل فرضيات تُحسن باستمرار، مع عن استكشاف أفكار جديدة.²

المطلب الثالث: أنماط التفكير الاستراتيجي

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي تبعا للمواقف والأوضاع التي يقع فيها المفكر الاستراتيجي ووفقا لأساليب اختياره للبدائل الاستراتيجية، ويمكن تحديد هذه الأنماط فيما يلي:³

أولا: نمط التفكير التجريدي

يهتم القائد الاستراتيجي في هذا النمط من التفكير بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في إطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالبا ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله. ويقوم هذا النمط من التفكير على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدرا مهما للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار المفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزا مهما في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً، ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغيير الجذري لمسار الوضع القائم، إذ أن التفكير فيما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة.

¹ سمية ناصري، سميرة عميش، مرجع سبق ذكره، ص 49، 50.

² طباحي سناء وعيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 4.

³ صدوق فتيحة، ضيف أحمد، دور أنماط التفكير الاستراتيجي في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الآجر بالجلفة،

مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 283

ثانيا :نمط التفكير الشمولي

في هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، وصياغة أطر النتائج المستهدفة. ويغلب على تعامل القائد الاستراتيجي في الخيارات الاستراتيجية عنصر سرعة الاستجابة لوضع حلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية . ويقترن نجاح قراره بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات في العمل.

ثالثا :نمط التفكير التشخيصي

أصحاب هذا النمط من التفكير يقومون بإجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ القرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل المناسب وصولا إلى حلول حتمية، فضلا عن القدرة على توقع محصلة العلاقات المسببة وتبويبها لغرض اختيار بدائل استراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لردع المفاجآت حين حدوثها.

وبالتالي فإن متخذ القرار يعتمد على قانون السببية في التحليل والتحقيق من العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، أي أن الهدف الأساسي لمتخذ القرار في هذا النمط هو الوصول إلى حكم مبني على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الواقع.

رابعا :نمط التفكير التخطيطي

يقصد به التفكير الذي يتجه نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج، ويسمح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المزعم وضعها لأغراض اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: التفكير الاستراتيجي كآلية لتحقيق كفاءة الأداء المالي

يُعتبر الأداء المالي من المؤشرات الأساسية التي تعكس نجاح المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها المالية بكفاءة، وهو يعبر عن النتائج التي تحققها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة من خلال حسن استغلالها للموارد المتاحة، والقدرة على الوفاء بالتزاماتها، كما يقدم معلومات دقيقة تساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسة وتحقيق الكفاءة المالية. لذلك فهو وسيلة أساسية لتقييم الوضع المالي والاقتصادي للمؤسسة ومدى قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق النمو، البقاء والريادة في بيئة تنافسية شديدة التغير.

لذلك تحرص المؤسسات على تحسين أدائها المالي الذي يُعتبر ركيزة أساسية لتحقيق نجاحها والوصول لأهدافها الاستراتيجية، فهو يعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويزيد من القيمة السوقية للمؤسسة ويعزز القدرة التنافسية لها. ولا يتحقق ذلك فقط بتوفر الموارد المالية، بل يرتبط كذلك بأسلوب التفكير الذي تتبناه قيادة فعالة قادرة على التفكير المنظم وفي الوقت المناسب، ووضع احتمالات وتوقعات مستقبلية بما يُساعد على التخطيط الجيد والاستغلال الأمثل للفرص وتحقيق ترشيد النفقات وتحسين عمليات الاستثمار وتحقيق التوازن بين السيولة، الربحية والمخاطرة، هذا الأسلوب في التفكير يتمثل في التفكير الاستراتيجي.

يعتبر التفكير الاستراتيجي أسلوباً إدارياً يساعد على اتخاذ قرارات طويلة المدى مدروسة ومبنية على تحليل علمي دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم اختيار البدائل المناسبة لتحقيق أفضل النتائج، فهو بذلك يعتبر عاملاً أساسياً لترشيد القرارات المالية وتوجيه الموارد المالية لتحقيق النمو والاستغلال الأمثل للفرص الاستثمارية لزيادة ربحية المؤسسة وتقليل الهدر المالي. وبذلك يكون التفكير الاستراتيجي عاملاً مهماً في تحقيق الكفاءة والاستدامة المالية للمؤسسة.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وكفاءة الأداء المالي، حيث حاولنا إبراز دور التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده الخمسة في تحقيق كفاءة الأداء المالي، وهذا ما يتم التفصيل فيه من خلال مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: دور القصد الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

يمثل القصد الاستراتيجي رؤية مستقبلية للأهداف الاستراتيجية المنشود تحقيقها، والذي يقود المؤسسة إلى حسن توجيه طاقات العاملين¹ ومواردها وإمكانياتها للوصول إليها بشكل صحيح . وقد أكد (Richard S. Brown) ذلك حيث قال أنّ المؤسسات التي تفتقر للقصد الاستراتيجي تعاني من نقص الطموح والذي يكون عائقا لتجميع الموارد والامكانيات اللازمة لتحقيق النجاح في المستقبل².

كما يعتبر القصد الاستراتيجي الحلم الذي ترسمه المؤسسة، وهو ينطوي على وجهة نظر معينة حول السوق أو الوضع التنافسي طويل الأجل الذي ترغب المؤسسة في بنائه على المدى الطويل .وبالتالي، فهو يعبر عن معنى التوجيه، وينطوي على جهة نظر تنافسية متميزة حول المستقبل ما يجعل العاملين يستكشفون عناصر تنافسية جديدة .كما يشتمل على جانب عاطفي، حيث يعتبره العاملون هدف ذو أهمية كبيرة، وبذلك فهو يمثل مصيرا للمؤسسة ككل³. يكون دافعا ومحفزا للعاملين لتبني رؤية وأهداف مشتركة يسعون بروح الجماعة لتجسيدها .ويعتبر تحسين الأداء المالي للمؤسسة أحد أهم هذه الأهداف .

حيث يساهم سعي العاملين لتجسيد هذه الأهداف والغايات المشتركة في زيادة التزامهم في العمل وتحسين التنسيق بينهم بما يؤدي لرفع كفاءة الأداء والإنتاجية وبالتالي خفض التكاليف ورفع الأرباح ومنه الحفاظ على الاستقرار المالي وتحقيق الاستدامة المالية.

كما يعمل القصد الاستراتيجي على تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال توجيه مواردها المالية نحو الأنشطة والمشاريع التي تحقق أهدافها والتي تكون أكثر ربحية ومردودية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد .إضافة إلى أنّ امتلاك المؤسسة لطموح ورؤية واضحة يجعل من قراراتها المالية أكثر دقة وانسجامًا مع أهدافها الاستراتيجية ويجنبها العشوائية في القرارات، وبالتالي تزيد كفاءة أدائها المالي.

ويدفع القصد الاستراتيجي المؤسسة أيضا إلى تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تطوير منتجاتها وتحسين الجودة وبالأخص استكشاف فرص جديدة وتحقيق مستويات عالية من الابتكار في

¹ محمد عبدالقادر محمد وخضر خليل شيخو، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الخفة الاستراتيجية- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نينوى، العراق، العدد4، المجلد9، 2020، ص 275.

² Richard S. Brown.(2015),Strategic Intent, Capabilities and Financial Performance:A Study of the Pharmaceutical Industry,Journal of Management Policy and Practice, Vol.16, N.1, p 19.

³ طباحي سناء وعيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 4-3.

المنتج أو في أساليب العمل بما يحقق رضا الزبائن وولاءهم ويزيد من حصتها السوقية، كما أنّ اشتغال القصد على عنصر التوقع يجعل المؤسسة سباقاً لتحسس أي إشارات لتغيرات في السوق أو في التكنولوجيا يمكن أن تمثل خطراً عليها وهذا ما يساعدها على وضع إجراءات وقائية وعلاجية أيضاً وبذلك تقل احتمالات خسائرها المالية.

مما سبق، يمكن أن يكون القصد الاستراتيجي أساساً لتحسين كفاءة الأداء المالي من خلال رفع كفاءة الأداء والإنتاجية والاستخدام الأمثل للموارد المالية وبالتالي تحقيق الاستدامة المالية وتعزيز القدرة التنافسية وتقليل نسبة المخاطرة.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

للقصد الاستراتيجي دور كبير في تحقيق كفاءة الأداء المالي"

المطلب الثاني: دور التفكير الشمولي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

ينظر التفكير الشمولي إلى المؤسسة كنظام شامل ووحدة مترابطة حيث يتم فهم الترابط بين جميع أجزائه والعلاقات المتداخلة بينها، فهو يمثل دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة. فهو بذلك يساعد على الرؤية المستقبلية الشاملة لأي موضوع دون أن يفقد هذا الموضوع جزئياته، أي الانتقال من التفكير بصورة مجردة إلى التفكير الشامل¹، ومن الناحية المالية فهو يعني فهم العلاقات بين جميع عناصر الأداء المالي من تكاليف، عوائد، استثمارات، مخاطر وسيولة بالإضافة للعوامل غير المالية كالقيادة، ثقافة المؤسسة ورضا الزبائن بدلاً من التركيز على عنصر أو عامل واحد فقط.

وبالتالي، يساهم هذا النوع من التفكير في تحسين الأداء المالي من خلال تأثيره على تحسين جودة القرارات المالية المتخذة وذلك عندما يتم تحليل جميع الجوانب المرتبطة بالمشكلة المالية كالتنسيق، الإنتاج والموارد البشرية لتصبح القرارات أكثر دقة وفعالية. كما يساعد في اكتشاف نقاط الضعف والتكرار في العمليات، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين استخدام الموارد.

كما أنّ التفكير الشمولي الذي يسمح بفهم الترابط بين جميع أجزاء النظام والعلاقات المتداخلة بينها ويحقق استيعاب كل قسم من أقسام المؤسسة تأثير قراراته على الأداء المالي لها ما يساعد على التنسيق والتكامل بين الأقسام والإدارات المختلفة ويرفع الكفاءة التشغيلية ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأرباح. هذه

¹ فضيلة سلمان داود، محمد ثابت فرعون وطالب لفته، التفكير الاستراتيجي (التخطيط والسيناريو)، دار كتبنا للنشر، الطبعة الأولى، 2019، ص 67.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي

الرؤية الشاملة للسوق وللمنافسة وللظروف الاقتصادية يُمكن المؤسسة من التعامل بسرعة مع الأزمات والفرص ويرفع قدرتها على التكيف مع التغيرات، هذا ما يحقق للمؤسسة نمواً مالياً مستقراً بدل الاعتماد على تحقيق أرباح مؤقتة.

مما سبق، يمكن للتفكير الشمولي أن يدعم تحسين كفاءة الأداء المالي من خلال تحسين جودة القرارات المالية المتخذة، تحقيق الانسجام والتنسيق بين الأقسام والإدارات ورفع قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات في محيطها وبالتالي تحقيق الاستقرار والاستدامة المالية.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

للتفكير الشمولي دور كبير في تحقيق كفاءة الأداء المالي

المطلب الثالث: دور انتهاز الفرص الذكية في تحقيق كفاءة الأداء المالي

جوهر هذا المفهوم هو فكرة الانفتاح على الخبرة الجديدة التي تعني الاستفادة من الاستراتيجيات البديلة والتي تكون ملائمة أكثر لبيئة الأعمال المتغيرة. فبدلاً من التركيز على القصد لتأمين شيء معروف وثابت، يصبح التركيز عليه لاكتشاف ما الذي يجب تحقيقه، لماذا وكيف نحققه،¹ فهو إذاً يعني قدرة المؤسسة على تحديد الفرص المناسبة للاستثمار أو التطوير قبل المنافسين وتحليل ودراسة التهديدات، المخاطر والعوائد بدقة أكثر، ثم اتخاذ قرار البديل الأمثل لتحقيق قيمة مضافة، فانتهاز الفرص الذكية ليس عمل اندفاعي بل استراتيجية مدروسة تعتمد على توفر بيانات ومعلومات دقيقة وليس على التوقعات العشوائية.

وفي السياق المالي يُعد انتهاز الفرص الذكية من أهم العوامل التي تساهم في تحسين الأداء المالي، فالنجاح المالي لا يعتمد فقط على الموارد المتاحة، بل على القدرة على اكتشاف الفرص المناسبة واستغلالها בזكاء وفي الوقت المناسب وتحويلها إلى تفوق تنافسي ونتائج مالية دائمة بما يعزز القيمة السوقية للمؤسسات.

كما أنّ استغلال فرص السوق غير المستغلة والاستفادة من الطلب المتزايد بطرق وأساليب مبتكرة يمكن أن يزيد من المبيعات بشكل كبير فتزيد الإيرادات وبالتالي فهو يعزز استدامة الأداء المالي للمؤسسة . إضافة إلى ذلك فإنّ بعض الفرص تسمح بتخفيض التكاليف والحصول على موارد أكثر كفاءة وأقل سعراً، مما يساعد المؤسسة على تحسين هامش الربح وتقليل النفقات التشغيلية . كما أنّ التحليل الذكي للفرص قبل

¹ طباطبائي سناء وعيشوش عواطف، مرجع سبق ذكره، ص 4.

استغلالها يقلل من المخاطر المالية، من خلال دراسة العوائد المتوقعة وتقييم التحديات والصعوبات المحتملة، ما يدعم اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وفعالية.

ويساعد أيضا استغلال الفرص المناسبة في تطبيق تقنيات حديثة وأساليب عمل أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية، كما يساهم في تقليل الهدر في الوقت والموارد والتكاليف، وهذا ما ينعكس إيجابياً على الربحية ويعزز الأداء المالي للمؤسسة على المدى الطويل.

ويساهم أيضا تنوع الفرص والخيارات الاستثمارية في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، كما يساعدها على تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على مصدر واحد ما يمكنها من تحقيق المرونة المالية وبدعم استدامة الأداء المالي ويزيد من قدرتها على مواجهة الأزمات والتقلبات السوقية .

مما سبق، يمكن لانتهاز الفرص الذكية أن يدعم تحسين كفاءة الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف والمخاطر، تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز المرونة المالية.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"لانتهاز الفرص الذكية دور كبير في تحقيق كفاءة الأداء المالي"

المطلب الرابع: دور التفكير في الوقت المناسب في تحقيق كفاءة الأداء المالي

يشير التفكير الاستراتيجي دائما للتفكير في الوقت الملائم، وهو التفكير المتعلق باستخدام الأساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم مع المستقبل، وذلك لأنّ المستقبل مرتبط بالماضي، والماضي له قيمته التوقعية، وأنّ النظرة لما سيحدث مستقبلا ينطلق من الحاضر ويختلف عن نظرة الماضي، وأخيرا استمرارية المقارنة بين ما جرى في الماضي والحاضر وما سيجري في المستقبل، ثم إحداث التغيير .¹ إذن فالتفكير في الوقت المناسب يمثل القدرة على تحليل المواقف واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسبة، دون تسرع أو تأخير .وهو يُعد من المهارات المهمة التي لها دور محوري في تحسين الأداء المالي، لأنه يساعد على مواجهة المشاكل واستغلال الفرص بكفاءة وتجنب القرارات المتهورة واتخاذ قرارات دقيقة وسريعة تقلل الخسائر وتزيد فرص تحقيق الربح، فجوهر هذا الأسلوب من التفكير هو أنّ القرار المالي لا يعتمد فقط على ما نفعله، بل يعتمد أيضا على متى نفعّل ذلك، وهذا ما يجعل التوقيت عنصراً مؤثراً في النجاح المالي.

فاتخاذ القرارات في الوقت المناسب يسمح بتحقيق أرباح أعلى قبل دخول المنافسين إلى السوق، كما أنّ التدخل المبكر لمعالجة المشاكل المالية يقلل حجم الخسائر ويحافظ على الاستقرار المالي للمؤسسة . إضافة إلى ذلك فهو يساعد على إدارة السيولة بكفاءة من خلال اختيار التوقيت المناسب لعمليات الشراء والبيع والتسديد، فالنجاح لا يعتمد على صحة الفكرة فقط بل على توقيت استخدامها أيضاً.

مما سبق، يمكن للتفكير في الوقت المناسب أن يدعم تحسين كفاءة الأداء المالي من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسبة، تجنب الخسائر والأزمات عن طريق التدخل المبكر لمعالجة المشاكل

¹ سليمة هادي موسى، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الجامعي المتميز -دراسة تحليلية في جامعة القاسم الخضراء، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد 5، المجلد 27، 2019، ص 162.

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي

المالية وإدارة السيولة بكفاءة أكثر. فالتفكير في الوقت المناسب لا يمثل سرعة في اتخاذ القرارات، بل يعني اختيار اللحظة المناسبة للتصرف بطريقة واعية ومدروسة، مما يؤدي إلى نتائج أفضل. وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

للتفكير في الوقت المناسب دور كبير في تحقيق كفاءة الأداء المالي"

المطلب الخامس: دور الاتجاه نحو الفرضيات في تحقيق كفاءة الأداء المالي

كثيرا ما يتعامل المفكر الاستراتيجي مع كمية كبيرة من المعلومات حول مختلف المتغيرات السريعة والظروف البيئية المحيطة. حيث يتم تطوير فرضيات مقنعة لها علاقة بالعوامل الاقتصادية، التكنولوجية والتنافسية وغيرها، والعمل على اختبارها بكفاءة بهدف تطوير استراتيجيات تتناسب مع هذه الفرضيات¹.

فهذا النوع من التفكير يمثل مرآة عاكسة للصورة العلمية للمؤسسة إذ يلجأ متخذ القرار الاستراتيجي لوضع فرضيات علمية لكل بديل، ثم يجمع البيانات الخاصة بذلك البديل ويعمل على اختباره والتحقق منه ومن إمكانية قبوله أو رفضه. أي يكون للتفكير الاستراتيجي منهجية علمية تمكنه من توليد وتعميم الفرضيات واختبارها²، ثم اتخاذ القرار النهائي الذي يكون أكثر دقة ومرونة. وفي هذه الحالة تندمج مهارة التحليل ومهارة الحدس والإبداع³.

وفي الجانب المالي، تظهر أهمية التوجه نحو الفرضيات باعتباره عاملا يساعد المؤسسات على توقع المستقبل الذي يتميز بعدم التأكد، وتقليل المخاطر، والاستغلال الأمثل للموارد المالية، مما يؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء المالي للمؤسسة. حيث يقوم هذا الأسلوب على مبدأ أنّ القرارات المالية ليست مبنية على التأكد التام، بل تتميز بعدم اليقين وهي مبنية على احتمالات مدروسة تستند إلى توفر أدلة ومعطيات كمية ونوعية دقيقة في بيئة أعمال الثابت الوحيد فيها هو التغير، حيث تتداخل فيها عوامل المخاطرة، عدم التأكد والتغيرات الاقتصادية المستمرة.

كما يساهم التوجه نحو الفرضيات في تحسين جودة القرارات المالية للمؤسسة من خلال توفيره لإطار تحليلي يساعد الإدارة على دراسة البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار، ويرفع من درجة الدقة والموضوعية في اتخاذ القرارات المالية، لأنه يسمح للإدارة بقياس النتائج المتوقعة لكل بديل قبل التنفيذ الفعلي، فعندما تعتمد

¹ طاهر محسن منصور الغالي ومناف عبد الكاظم القطان، التفكير الاستراتيجي المفاهيم، الأنماط، المداخل، دار الفيحاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2018، ص 40.

² سليمة هادي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 162- 161

³ نفس المرجع أعلاه، ص 162- 161

الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي

المؤسسة على فرضيات مدروسة، فإنها بذلك تستطيع تقييم النتائج المحتملة لكل بديل، واختيار البديل الأكثر كفاءة وربحية.

ويساعد هذا التوجه أيضا في تحسين قدرة المؤسسة على التوقع المالي، فتصبح بذلك أكثر استعدادًا للتعامل مع التغيرات المستقبلية، ويتيح لها بناء توقعات مالية تستند إلى سيناريوهات متعددة، لتتمكن بواسطة تلك الفرضيات من إعداد خطط مالية دقيقة، ووضع موازنات تقديرية أكثر واقعية وأكثر تلاؤما مع الظروف المستقبلية المحتملة. كما يساعد ذلك في التقليل من عنصر المفاجأة المالية لأنه يمنح المؤسسة تصورا مسبقا حول الاحتمالات الممكنة والنتائج المتوقعة، وبذلك تتمكن من تحقيق استقرار مالي أكبر.

إضافة إلى ذلك، فهو يساهم في ترشيد استخدام الموارد المالية، لأن القرارات المبنية على فرضيات دقيقة تساعد على توجيه الاستثمارات نحو المجالات الأكثر كفاءة وربحية، وتجنب المشاريع ذات المخاطر المرتفعة.

كما أنه يعزز قدرة المؤسسة على الابتكار فهو يمكّن المؤسسة من تجربة أفكار جديدة بشكل منظم ومدروس، ويزيد من فرص الوصول إلى حلول فعّالة ومبتكرة، ويعتبر عاملا أساسيا في بناء ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستدام داخل المؤسسة، فاتخاذ القرار يعتمد على الأدلة والنتائج التجريبية بدلا من الاعتماد على الحدس أو التخمين فقط.

ويرفع أيضا من قدرة المؤسسة على تحقيق المرونة بتطوير حلول بديلة تساعد على إجراء تعديلات في خططها المالية بسرعة أكبر عند حدوث تغيرات مفاجئة في بيئة الأعمال. وبالتالي يصبح القرار المالي أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات وأكثر انسجامًا مع أهداف المؤسسة طويلة الأجل، وهذا ما يرفع مستوى الأداء المالي لديها ويحقق استقرارا ونموا مستداما للمؤسسة.

مما سبق، يمكن للتوجه نحو الفرضيات أن يدعم تحسين كفاءة الأداء المالي من خلال اتخاذ قرارات قائمة على أدلة واحتمالات مدروسة وتقليل المخاطر، والاستغلال الأمثل للموارد المالية إضافة لتشجيع الابتكار والتجريب وتحقيق المرونة والتكيف.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

"للتوجه نحو الفرضيات دور كبير في تحقيق كفاءة الأداء المالي"

خلاصة الفصل :

من خلال ماترقنا إليه في هذا الفصل، نستنتج أن التفكير الإستراتيجي يمثل نمطا متقدما من التفكير يعتمد على الرؤية الشمولية والقدرة على إستشراف المستقبل، وصياغة الفرضيات، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهو مايمكن المؤسسات من صياغة استراتيجيات فعالة تساعد على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد.

حيث يعد التفكير الاستراتيجي من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق كفاءة الأداء المالي من خلال تعزيز جودة القرارات وتحسين تخصيص الموارد والحد من المخاطر، كما تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية، فالمؤسسات التي تعتمد على التفكير الإستراتيجي تكون أكثر قدرة على النمو وتحقيق الاستدامة على المدى الطويل.

وقد تم التطرق لكل ذلك من خلال التطرق للإطار النظري للتفكير الاستراتيجي، وذلك بتحديد تعريفه وأهميته، خصائصه ومبادئه، ثم متطلبات نجاحه، أبعاده وأنماطه، كما تم التطرق إلى علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء المالي.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق
كفاءة الأداء المالي

تمهيد :

بعد التطرق في الفصلين الأول والثاني إلى مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء المالي والتفكير الاستراتيجي، يأتي هذا الفصل ليسقط تلك المفاهيم على الواقع التطبيقي من خلال دراسة حالة لمؤسسة كوندور، ويهدف هذا الفصل إلى إبراز دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ولتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول :الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني :التعريف بمؤسسة كوندور وتحليل وضعها المالي

المبحث الثالث :تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول :الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى أداة الدراسة وصدقها وثباتها، وكذا أساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول :منهجية الدراسة

نحاول هنا الإجابة على السؤال "كيف أبحث" والذي من خلاله نتوضح كيفية الاستكشاف والاختبار التي تساهم في الإجابة على إشكالية الدراسة ولقد تم اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة.

أولا :المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث، لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها، والوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها. أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها، ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.¹

1. **المنهج الاستكشافي**: الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري، لتحقيق هدفين أساسيين هما :البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بغية الوصول إلى نتائج نظرية أي بمعنى آخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم، أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين.²
2. **المنهج الاختباري**: الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي، أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية الفرضية أو نموذج أو نظرية رغبة في التفسير، فالاختبار يمكن أن يتم بثلاث طرق) نظرية، تجريبية، خلية (بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به.³ فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف.

¹ محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 1999، ص.52

² وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر،

22فيفري 2010، ص.2

³ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص 5.

ثانيا :أساليب الاستدلال المستخدمة

يعتبر بلوغ (Blaug) أن الاستنباط هو " الأسلوب المعتمد في الاختبار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ في قضايا مسلم بها ¹. "ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة ودون الالتجاء إلى التجربة وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب، فهو يعتمد على فكرة أساسية وبمبسطة وهي إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة والاستنباط نوعان:

1. **الاستنباط الصريح** :الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس برهان دقيق مثل الحساب والقياس وهذا النوع من الاستنباط يصعب استعماله في علوم التسيير .
2. **الاستنباط البناء** : عبارة عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنقول من قضايا ومبادئ أولية إلى قضايا أخرى تستتج منها بالضرورة لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية.

وفي بحثنا حاولنا تبني أسلوب الإبعاد والافتراض الاستنباطي وهما:

1. **أسلوب الإبعاد : (Abduction)** هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات معينة لاستنتاج قوانين عامة، مثل أسلوب الاستقراء لأننا في هذا البحث لا يهمنا أساسا الوصول الى قوانين عامة بقدر ما يهمنا الوصول إلى تفسيرات قادرة على إزالة الغموض .حيث يكفينا اقتراح إطار نظري مفهومي صحيح قوي مبني بشكل محكم، ناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من العمق والدقة بينها، فهو يهدف إذن إلى محاولة استنتاج الفرضيات التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها.
2. **أسلوب الافتراض الاستنباطي : (Hypothético-Déductive)** أحسن أسلوب لاختبار الفرضيات، الذي ينتقل بطبعه كالاستنباط من العام إلى الخاص، أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار لهذه الفرضيات، بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات بتأكيدا أو نفيها، وبمجرد التأكيد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

المطلب الثاني :أدوات جمع البيانات

في الجانب الميداني للدراسة يتطلب على الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من جمع البيانات اللازمة، والتعرف أكثر على ميدان الدراسة.

أولا :تقنية البحث

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فإن التقنيات تشير إلى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا

¹ دبله فاتح، الأساليب الأبستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد

خيضر بسكرة، الجزائر، 22فيفري 2010، ص 13.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع والتي يمكن تصنيفها على سبيل الذكر : دراسة حالة، المقابلة الاستبيان أو سبر الآراء، تحليل الاحصائيات.¹

نستخدم في بحثنا تقنية دراسة الحالة إذ أنها تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات تكون منظمة، عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن لها كذلك أن تأخذ أشكالا عديدة، بالمشاركة أو بدون مشاركة، مستترة أو مكشوفة.

فالدراسة بالمشاركة تجعل الباحث يندمج مع الأفراد محل الدراسة، بينما الدراسة بدون مشاركة فلا تتطلب الاندماج، فللمشاركة طموحات أكثر من الدراسة من دون مشاركة، لأنها لا تهدف فقط إلى تقديم عناصر عن الوضع، بل أنها تهدف إلى الوصول للفهم المعمق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعته التحليل المولي إدراك التجربة المعاشة بهدف فهم الوسط و الأشخاص الذي يعيشون فيه.²

لكن نظرا لعدم ضرورة العيش مع الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي نشاركهم في حياتهم العملية من أجل دراستهم، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة، وهذا النوع من الدراسة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

ثانيا :مجتمع وعينة الدراسة

1. **مجتمع الدراسة** :يشير مجتمع الدراسة إلى كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.³

2. **عينة الدراسة** :تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء منها بطريقة علمية تمكن من تميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة.⁴

وتتمثل عينة الدراسة في هذا البحث الموظفين الإداريين لمؤسسة كوندور، حيث تم في هذه الدراسة توزيع 50 استبياناً على الموظفين وتم استرجاع 47 استبياناً، لذلك تم اعتبارها كعينة عشوائية. والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة.

¹ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره، ص.2

² موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، الطبعة الثانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص. 184

³ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد المراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، 1999، ص.84

⁴ محمد عبيدات وآخرون، المرجع السابق ذكره، ص.83

جدول رقم :01خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات والخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	28	59.6
	أنثى	19	40.4
	المجموع	47	100%
السن	من 20 الى 29 سنة	38	80.9
	من 30 الى 39 سنة	07	14.9
	من 40 الى 49 سنة	01	2.1
	50سنة فأكثر	01	2.1
	المجموع	47	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	3	6.4
	ليسانس	8	17
	ماستر	35	74.5
	دراسات عليا (ماجستير -دكتوراه)	1	2.1
	المجموع	47	100%
المنصب الإداري	مدير المؤسسة	0	0
	نائب مدير المؤسسة	2	4.3
	رئيس مصلحة	1	2.1
	رئيس قسم	7	14.9
	مساعد اداري	37	78.7
	المجموع	47	100%
المستوى الإداري	الادارة العليا	33	70.2
	الادارة الوسطى	13	27.7

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

2.1	3	الادارة الدنيا	
100%	47	المجموع	
87.2	41	سنوات 05 أقل من	مدة العمل في المؤسسة
8.5	4	سنوات 10 إلى 05 من	
0	0	سنة 16 إلى 11 من	
4.3	2	سنة 16 أكثر من	
100%	47	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V 26

– حسب الجنس:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة الموظفين الذكور بلغت 59.6%، بينما نسبة الإناث فبلغت نسبتهم 40.4%

– حسب السن:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 الى 29 سنة بنسبة مئوية قدرها 80%، و أن 14.9 % من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، وبعدها الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة بنسبة مئوية قدرها 2.1%، وأخيرا الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة مئوية قدرها 2.1%

– حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يحملون المؤهل العلمي ماستر بنسبة مئوية قدرها 74.5%، بينما يحمل 17% منها المؤهل العلمي ليسانس، يليها الثانوي بنسبة 6.4% ثم الدراسات العليا بنسبة 2.1%

– حسب المنصب الاداري:

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة مساعدون إداريون بنسبة مئوية قدرها 78.7%، ويليهما منصب رئيس قسم بنسبة مئوية قدرها 14.9%، ثم منصب نائب مدير مؤسسة بنسبة مئوية قدرها 4.3% ، تليها في المرتبة الرابعة رئيس مصلحة بنسبة مئوية قدرها 2.1%، أخيرا مدير مؤسسة بنسبة 0%

– حسب مدة العمل في المؤسسة:

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة قد عملوا أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية قدرها 87.2% ، ويليهما الأفراد الذين عملوا من 05 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية قدرها 8.5% ثم الأفراد الذين عملوا أكثر من 16 سنة بنسبة 4.3% وأخيرا الأفراد الذين عملوا من 11 إلى 16 سنة بنسبة 0%

– حسب المستوى الإداري:

نلاحظ من الجدول أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الإدارة العليا بنسبة 70.2% ثم تليها الإدارة الوسطى بنسبة 27.7% ثم الإدارة الدنيا بنسبة 2.1%

ثالثا :الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

استخدمنا أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة للدراسة باعتباره من أنسب أدوات البحث العلمي ملائمة لدراستنا، حيث تمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما، يطلب على المستجوب الإجابة عليها.¹

"ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، تصورات وآراء الأفراد، ويساهم في توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث .² وتم اختيار هذه الأداة لما تتميز به من مميزات، ونذكر منها³:

- يعتبر الاستبيان من الأدوات الموضوعية لأن توزيعه على عدد مناسب من المستجوبين يخفض من احتمال وقوع النتائج في مشكل الذاتية؛
- يمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي؛
- يعطي للمستجوب الحرية في الإجابة على الأسئلة فهو لا يضعه تحت ضغوطات نفسية؛
- عادة ما تصل نتائجه إلى درجة عالية من المصادقية والثبات، وذلك نتيجة لما يمر به من مراجعة وتحكيم.

- وقد مر تصميم الاستبيان على عدة مراحل وهي:
 - تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح ووفقا لفرضيات الدراسة؛
 - تحكيم الاستبيان من طرف المختصين وذوي الخبرة، بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم؛
 - صياغة الاستبيان صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين؛
 - توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة المستهدفة .
- وفي دراستنا هذه تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

1. **القسم الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الإداري، مدة العمل في المؤسسة والمستوى الإداري).

2. **القسم الثاني:** فقسم إلى محورين تناولنا فيهما متغيرات الدراسة والعبارات الخاصة بكل منهما كالتالي:

أ. **المحور الأول:** تتضمن الأداء المالي، حيث تلخصت في 17 عبارة.

ب. **المحور الثاني:** فخصص للتفكير الاستراتيجي وأبعاده الخمسة، وتضمن 20 عبارة.

¹ فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد، عمان، 2009، ص.58

² محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.63

³ المرجع نفسه، ص.63

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

ولتحليل البيانات المجمعة في الاستمارات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE) التي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS V26).

رابعا :الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. **المدى** :والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي أي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8) ، وبعد ذلك يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم :02 طول الفئات) المتوسط الحسابي (والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
طول الفئة (المتوسط الحسابي)	1 إلى 1,79	1,80 إلى 2,59	2,60 إلى 3,39	3,40 إلى 4,19	4,20 إلى 5
الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على :محمد رشدي سلطاني، **المعارف الجماعية كمورد استراتيجي** واثرها على نشاط الابداع في المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص.133

2. **التكرارات والنسب المئوية** :والتي تُعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها يمكن حساب نسبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم؛

3. **المتوسط الحسابي** :لترتيب إجابات أفراد عينة الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان؛

4. **الانحراف المعياري** :لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي؛

5. **معامل ألفا كرونباخ** : (*Cronbach Alpha*) يُستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1) ، فإذا كانت القيمة أقل من (0.6) تكون المصدقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0.7) فإن المصدقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق ¹(0.8) ؛

¹ Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-owned Banks in Isfahan, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran, p 54.

6. اختبار الالتواء والتفلطح: من أجل التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن كل الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً؛
7. معامل الارتباط بيرسون: تم استعمال معامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويقع مجال الارتباط بين (± 1) ، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أن التغيرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أن التغيرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي $(1+)$ ، فهذا يشير إلى علاقة موجبة بالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ $(1-)$ ، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أن التغيرات في المتغير المستقل تفسر (100%) من الاختلافات في المتغير التابع.¹ ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر 0.05 مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بشكل عام بحيث يجب أن تكون قيمة Sig أقل من 0.05؛
8. تحليل التباين: يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
9. الانحدار: يتم استخدام الانحدار البسيط لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار.

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه كما يعبر الصدق عن شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات متعددة، وفيما يلي عرض كيفية قياسنا لكل منهما:

1. صدق أداة الدراسة: و يتم تحديده من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي:

- الصدق الظاهري: لقد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (عدد من الأساتذة المتخصصين عددهم 4 أنظر الملحق رقم ...) من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعرييج، لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة. حيث أسفرت نتائج التحكيم عن حصول معظم العبارات على درجة اتفاق بين المحكمين، ومن ثم تم إجراء التعديلات المطلوبة من قبل المحكمين، لتكون بذلك معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة.

¹ Kothari C. R., Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eastern Limited, New Delhi, India, (1990) p 141.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

- **الصدق البنائي**: لم نكتفي في معرفتنا لصدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها بالإضافة إلى آراء المحكمين فقط بل قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان. وفيما يلي الجدول رقم: 03 الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه.

الجدول رقم : 03 معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	Sig
المحور الأول	1	0.635	0.000
	2	0.476	0.001
	3	0.466	0.001
	4	0.564	0.000
	5	0.436	0.002
	6	0.622	0.000
	7	0.486	0.001
	8	0.529	0.000
	9	0.358	0.014
	10	0.059	0.694
	11	0.367	0.011
	12	0.707	0.000
	13	0.699	0.000
	14	0.267	0.070
	15	0.777	0.000
	16	0.648	0.000
	17	0.556	0.000

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V26

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

دال عند 0.01 **

دال عند 0.05 *

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن معظم عبارات المحور الأول دالة عند 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الأول، التي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

الجدول رقم 04 :معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig
المحور الثاني	1	Y1	0.871	0.000
	2	Y2	0.801	0.000
	3	Y3	0.744	0.000
	4	Y4	0.536	0.000
	القصد الاستراتيجي			
	5	Y5	0.642	0.000
	6	Y6	0.808	0.000
	7	Y7	0.820	0.000
	8	Y8	0.786	0.000
	التفكير الشمولي			
	9	Y9	0.834	0.000
	10	Y10	0.809	0.000
	11	Y11	0.683	0.000
	12	Y12	0.829	0.000
	انتهاز الفرص الذكية			
	13	Y13	0.725	0.000

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

0.000	0.778	Y14	14
0.000	0.654	Y15	15
0.000	0.676	Y16	16
		التفكير في الوقت المناسب	
0.001	0.479	Y18	18
0.000	0.882	Y19	19
0.000	0.723	Y20	20
0.000	0.893	Y21	12
		الاتجاه نحو الفرضيات	

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V26

****دال عند 0.01**

***دال عند 0.05**

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن كل عبارات المحور الثاني دالة عند 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الثاني، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه .وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة .

3. ثبات أداة الدراسة :يقصد بثبات أداة الدراسة) الاستبيان (أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات) الاستبيان (تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في المرة الأولى، وبين اجاباتهم في المرة الثانية، وتكون أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات (معامل الفا كرونباخ) أكبر من 0.70) و الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم 05: معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات) الفا كرونباخ(
الأداء المالي	17	0.821
القصد الاستراتيجي	04	0.736

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

0.766	04	التفكير الشمولي
0.796	04	انتهاز الفرص الذكية
0.659	04	التفكير في الوقت المناسب
0.751	04	الاتجاه نحو الفرضيات
0.896	20	التفكير الاستراتيجي
0.882	37	الاستبيان ككل

المصدر :من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V26

نلاحظ من الجدول رقم 05 أنّ معامل الثبات على العموم لكل محاور الاستبيان يفوق النسبة المقبولة وهي (70%) ، حيث بلغت قيمته (0.882) أي بنسبة (80.2%) ، ما يدل على أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية

المبحث الثاني :التعريف بمؤسسة كوندور وتحليل وضعها المالي

سنتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة كوندور ومهامها وأهدافها وهيكلها التنظيمي وسنتطرق أيضا الى تحليل وضعها المالي.

المطلب الأول :التعريف بمؤسسة كوندور

يُعدّ التعرف على المؤسسة محل الدراسة خطوةً منهجيةً أساسية لا غنى عنها قبل الشروع في تحليل ممارساتها التسويقية .لذا يتناول هذا المطلب التعريف بمؤسسة كوندور وتتبع مسيرة نشأتها، فضلاً عن إبراز علامتها التجارية وسياستها في الجودة.

أولاً :التسمية والشكل القانوني :تُعد مؤسسة كوندور (CONDOR) ، المعروفة كذلك باسمها التجاري عنتر للتجارة (ANTER TRADE) ، مؤسسة اقتصادية خاصة تنشط في إنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية .تنتمي المؤسسة إلى مجموعة بن حمادي، وقد أصبح شكلها القانوني في جوان 2002 شركة ذات أسهم .(SPA) تنشط المؤسسة وفق أحكام القانون التجاري؛ إذ تحصّلت على السجل التجاري في أفريل 2002 ، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري.2003

ثانيا :الموقع الجغرافي :يقع المقر الرئيسي للمؤسسة وتتركز إدارتها العامة بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريرج.

ثالثا :الهوية البصرية والعلامة التجارية يُعد اسم "Condor" علامة مسجلة للمؤسسة؛ حيث تم تسجيلها لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات بتاريخ 30أفريل 2003.كما تعتمد المؤسسة شعار " :الحياة ... ابتكار "(INNOVATION IS LIFE)، ويُعد اللون الأزرق من الألوان المميزة لهويتها البصرية.

رابعا :معايير الجودة: تشير المعطيات المتاحة إلى حصول المؤسسة على شهادة SO 9001 انسخة 2000 في جانفي 2007، بما يعكس توجهاً نحو تنظيم العمليات وتحسين الجودة، خاصة في مجالات الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع.

المطلب الثاني :نشاط ومراحل تطور مؤسسة كوندور وهيكلها التنظيمي

تتضح الصورة الكاملة لأي مؤسسة اقتصادية دون استيعاب طبيعة نشاطها ومراحل تطورها التاريخية . ويتناول هذا المطلب طبيعة النشاط الإنتاجي لمؤسسة كوندور وأبرز محطات مسيرتها التطورية التي أسهمت في تشكيل حضورها الراسخ في السوق الوطني.

1.طبيعة النشاط تشير المعطيات المتاحة إلى أن نشاط المؤسسة يتركز على تركيب وتصنيع منتجات إلكترونية وكهرومنزلية ضمن نمط CKD و SKD، كما تذكر المعطيات أن المؤسسة تحتل مرتبة متقدمة وذات حضور معتبر في السوق الوطني في مجال أجهزة التلفاز.

2.المراحل التاريخية للتطور مرت المؤسسة بمراحل تطور أساسية يمكن تلخيصها في:

- مرحلة الشراء من أجل البيع :شراء المنتجات وإعادة بيعها.
 - مرحلة التركيب : (CKD/SKD) شراء المنتجات مفككة ثم إعادة تركيبها محلياً، مما ساهم في تخفيض التكلفة وتحسين القدرة التنافسية.
 - مرحلة الإنتاج المحلي: التحكم التدريجي في تقنيات التركيب، وتحديد المكونات الممكن اقتناؤها محلياً أو إنتاجها ذاتياً، ثم التوسع نحو الإنتاج.
3. أهم مكونات التنظيم ووظائفها

- المديرية العامة :قيادة المؤسسة وتوجيهها وضمان تحقيق الأهداف العامة والتنسيق بين مختلف المصالح.
- أمانة المديرية :تسيير المراسلات وتنظيم المواعيد والمتابعة الإدارية اليومية.
- إدارة/مديرية الجودة :تحسين الأداء وضمان الاستجابة لمتطلبات الزبون، ومراقبة مسار اعتماد الجودة (ISO).
- مديرية المالية والمحاسبة:(DFC) ترجمة عمليات الإنتاج والبيع والشراء إلى بيانات مالية ومحاسبية، وضمان تسيير التدفقات المالية وإعداد التقارير والقوائم المالية.
- مديرية الموارد البشرية :التوظيف، متابعة الشؤون القانونية للعمال، والتنسيق مع الهيئات الخارجية.
- مديرية خدمات ما بعد البيع :التكفل بالضمان، جمع المعلومات حول الأعطاب، والمساهمة في تحسين المنتج عبر تغذية راجعة للإنتاج.
- مصلحة التسويق :دراسة السوق، الإعلان، تنظيم المعارض، وتنشيط صورة المؤسسة.
- مصلحة/مديرية نظم المعلومات والبرمجة :معالجة البيانات وتخزينها وتوزيعها لدعم القرار والتنظيم والرقابة.
- مصلحة الأمن :حماية ممتلكات المؤسسة وضمان السلامة وتطبيق الإجراءات الداخلية.

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

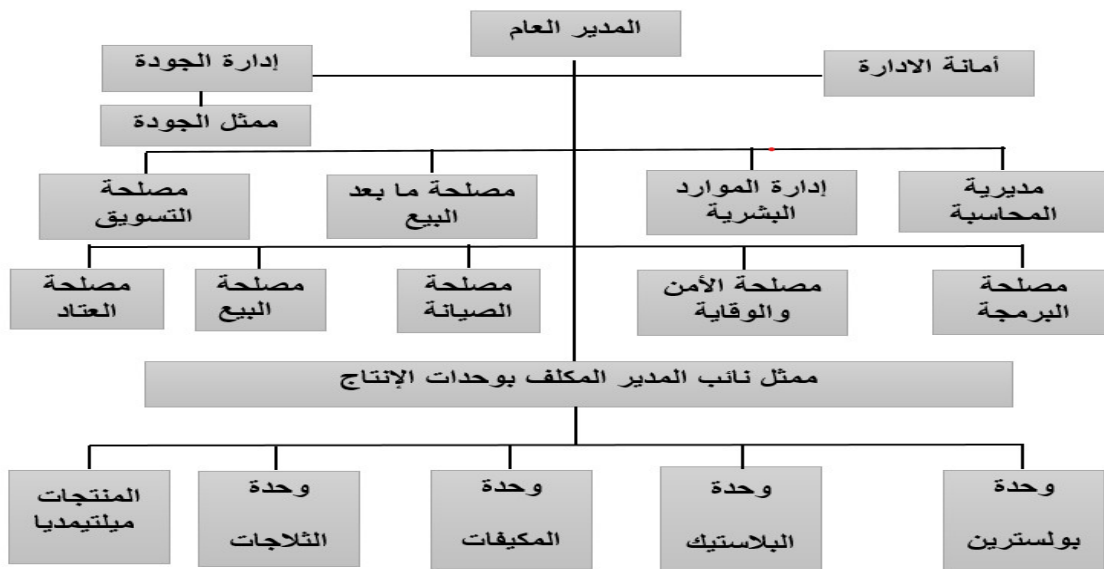
- **مصلحة البيع**: التواصل مع الزبائن، متابعة الطلبيات، دراسة السوق، إدارة المخزون والتوزيع، والتنسيق مع الممولين.

مصلحة العتاد: توفير التجهيزات المكتبية ووسائل النقل والاحتياجات اللوجستية للمصالح

4. الهيكل التنظيمي

يُشكّل الهيكل التنظيمي العمود الفقري لأي مؤسسة، إذ يُحدد توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الوحدات. ويتناول هذا المطلب البنية التنظيمية لمؤسسة كوندور والمهام المنوطة بكل مديرية، إلى جانب رصد تطور قوتها العاملة باعتبارها رافداً أساسياً للتنافسيته.

الشكل رقم 2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مؤسسة كوندور

المطلب الثالث: تحليل الوضع المالي لمؤسسة كوندور

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري لمؤشرات تقييم الأداء المالي فإننا في هذا المبحث سوف نتطرق إلى الجانب التطبيقي.

أولاً: عرض الميزانية المختصرة للفترة (2020/2024)

الميزانية عبارة عن كشف منظم يعرض البيانات مع واقع السجلات المحاسبية، تبين جانب الأصول التي تمتلكها المؤسسة وتستخدم لأغراض تحقيق الدخل، وجانب الخصوم تمثل الموارد المالية التي حصلت عليها

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

المؤسسة، أي أنها تبين حجم ممتلكات المؤسسة والالتزامات المترتبة عليها وهي تعبر عن الموقف المالي في لحظة معينة.

أ - الميزانية المختصرة جانب الأصول

يمثل الجدول التالي جانب الأصول للميزانية المختصرة للشركة

الجدول رقم: (06) الميزانية المختصرة لجانب الأصول

الأصول	2020	2021	2022	2023	2024
الأصول الثابتة	4610140253 5	4582509284 1	4283371003 3	4525902535 6	4998853746 7
الأصول المتداولة	4433288924 1	3772989450 8	4354953942 3	3897680255 1	6034357147 1
قيم الإستغلا ل	1993529911 7	1558352503 9	2261971677 5	1789760573 3	2439452371 5
قيم قابلة للتحقيق	1861212252 0	2015171117 0	1946113567 6	1805359478 0	3247584276 0
قيم جاهزة	5785467604	1994658300	1468686970	3025602038	3473204997
المجموع	9043429177 6	8355498734 9	8638324945 7	8423582790 8	1103321449 38

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أصول المؤسسة سجلت انخفاضا سنة 2021 وهو ما يعكس تراجعاً في حجم الموارد الاقتصادية للمؤسسة، قد يكون ناتجاً عن انخفاض الإستثمارات أو تراجع في بعض مكونات الأصول.

بينما شهدت 2022 تحسناً نسبياً حيث ارتفع مجموع الأصول إلى حوالي 8,63 مليار، غير أن هذا التحسن لم يستمر بنفس الوتيرة، إذ سجل انخفاض طفيف سنة 2023 ليبلغ حوالي 8,42 مليار، مما يدل على استمرار حالة عدم الإستقرار في هيكل الأصول. أما سنة 2024 فقد تميزت بقفزة كبيرة وواضحة في مجموع الأصول ليصل إلى 11,03 مليار، وهو ما يعكس توسعاً قوياً في نشاط المؤسسة وزيادة معتبرة في إستثماراتها.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

ب-الميزانية المختصرة جانب الخصوم

يمثل الجدول التالي جانب الخصوم من الميزانية المختصرة للشركة

الجدول رقم: (07) الميزانية المختصرة لجانب الخصوم

الخصوم	2020	2021	2022	2023	2024
الأموال الخاصة	4368382037	4217709181	4281346848	4501259854	5489603484
	9	6	4	1	8
ديون طويلة الأجل	2115977237	1962755786	1583613102	1460559965	1330670108
	2	7	0	2	2
الأموال الدائمة	6484359275	6180464968	5864959950	5961819819	6820273593
	0	0		0	0
ديون قصيرة الأجل	2559069902	2175033766	2773364995	2461762971	4212940900
	4	6	2	4	8
المجموع	9043429177	8355498734	8638324945	8423582790	1103321449
	6	9	7	8	38

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة سجلت إنخفاض سنة 2021 إلى نحو 8,35 مليار وهو ما يعكس تراجعاً في مصادر تمويل المؤسسة. بعد ذلك عاد مجموع الخصوم للإرتفاع سنة 2022 ليصل إلى 8,63، قبل أن يسجل إنخفاضا طفيفا سنة 2023 ، أما سنة 2024 فقد شهدت ارتفاعا ملحوظا ليبلغ مجموع الخصوم 11,03 مليار، وهو أعلى مستوى خلال الفترة.

ثانيا :جدول حسابات النتائج

قد عرفه نظام المحاسبي المالي حساب النتائج على أنه " بيان ملخص للأعباء والمنتجات المنجزة من الكيان خلال السنة المالية .ولا يأخذ في الحساب تاريخ التسجيل أو تاريخ السحب .ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية) الربح أو الخسارة)

ثالثا :تحليل مؤشرات التوازن المالي

أ -رأس المال العامل الصافي الاجمالي

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

يعد رأس المال العامل مؤشرا يعكس الفرق بين الأصول الجارية والخصوم الجارية للمؤسسة، كما يستخدم في تقييم قدرتها على تمويل نشاطاتها اليومية والوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، ويبين هذا المؤشر مدى التوازن المالي قصير المدى داخل المؤسسة، وفيما يلي توضيح لكيفية احتساب رأس المال العامل.

الجدول رقم: (08)حساب رأس المال الصافي الاجمالي لمؤسسة كوندور

البيان	حسابه كيفية	2020	2021	2022	2023	2024
العامل مال رأس الإجمالي الصافي	– الدائمة الموارد المستقرة الاستخدامات	18742190220	15979556840	15815889470	14359172840	18214162460

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل في السنوات الخمس موجب، مايدل على قدرة المؤسسة على مواجهة إلتزاماتها قصيرة الأجل بإستخدام أصولها الجارية، مع بقاء فائض مالي يمكن المؤسسة من تسيير نشاطها الاستغلالي بشكل عادي.

ب -احتياج رأس المال العامل:

يقصد به مقدار الاحتياجات الدورية التي لا يتم تغطيتها بواسطة الخصوم الجارية،وهو مايعكس حجم التمويل اللازم لضمان استمرارية النشاط الجاري للمؤسسة، وفيما يلي توضيح طريقة حساب احتياج رأس المال العامل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم:(09)حساب احتياج رأس المال العامل

البيان	حسابه كيفية	2020	2021	2022	2023	2024
احتياج مال رأس العامل	الأصول (القيم – المتداولة –) الجاهزة الجارية الخصوم) السلفات – (المصرفية	19904555160	21444442450	27205567130	16153558360	38187776090

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن احتياج رأس المال العامل موجب ما يعني أن المؤسسة لديها إحتياجات لم تجد لها موارد مالية، أي أن المؤسسة بحاجة للبحث عن موارد مالية أخرى تزيد مدتها عن السنة لتغطية احتياجاتها .

ج -الخزينة:

تعتبر الخزينة من القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، فالجدول التالي يوضح خزينة المؤسسة.

الجدول رقم: (10)حساب خزينة لمؤسسة كوندور

البيان	حسابه كيفية	2020	2021	2022	2023	2024
الخزينة	- الجاهزة القيم السلفات المصرفية	-1162364940	-5464885610	-11389677660	-1794385520	-19973613630

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

* **الخزينة:** نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة سالبة خلال سنوات الدراسة أي أن احتياج رأس المال العامل

أكبر من رأس المال العامل $BFR < FR$

رابعا :تحليل الميزانية من خلال النسب المالية

أ -نسب السيولة:

تقيس هذه النسبة درجة توفر النقد لسداد الديون قصيرة الأجل

الجدول رقم: (11) حساب نسب السيولة لمؤسسة كوندور

النسبة	حسابها كيفية	2020	2021	2022	2023	2024
السيولة نسبة العامة	المتداولة الأصول قصيرة ديون/ الأجل	1,732	1,734	1,57	1,579	1,432
السيولة نسبة المختصرة	المتداولة الأصول ديون/ مخزون-	0,95	1,02	0,75	0,87	0,85

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

					الأجل قصيرة	
0,08	0,12	0,52	0,09	0,23	الجاهزة القيم قصير ديون/ الأجل	السيولة نسبة الفورية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

* نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة العامة خلال السنوات الخمس أكبر من 1 أي أن المؤسسة تتمتع بسيولة كبيرة وبالتالي يمكنها مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وهي في وضعية مالية جيدة

* نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة السيولة المختصرة خلال السنوات الخمس تفوق 50% وهذا يعني أن المؤسسة يمكنها تسديد ديونها قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع المخزون.

* نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة السيولة الجاهزة خلال السنوات 2020, 2022 أكبر من 20% وهذا يعني أن المؤسسة يمكنها مواجهة التزاماتها المستحقة قصيرة الأجل بإستخدام النقديات دون اللجوء إلى الأصول الجارية الأخرى، عكس ما هي عليه في السنوات 2021, 2023, 2024

ب -نسب النشاط

هي مجموعة من المؤشرات المالية التي تستخدم لقياس مدى كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها ومواردها المتاحة لتحقيق الإيرادات، وذلك من خلال تحليل سرعة دوران هذه الأصول وتحويلها إلى مبيعات أو سيولة نقدية.

والجدول التالي يوضح كيفية حساب نسب النشاط

الجدول رقم: (12)حساب نسب النشاط لمؤسسة كوندور

النسبة	حسابها كيفية	2020	2021	2022	2023	2024
دوران معدل الزبائن	وحسابات الزبائن مبيعات / المماثلة × الرسم متضمنة السنة 360	يوم 92	يوم 109	يوم 103	يوم 60	يوم 50
دوران معدل الموردون	والحسابات الموردون مشتريات / المماثلة × 360 الرسم متضمنة	يوم 259	يوم 236	يوم 183	يوم 89	يوم 64

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

دوران معدل الأصول	مجموع / الأعمال رقم الأصول	0,38	0,40	0,356	0,78	1,09
دوران معدل الأصول الثابتة	الثابتة الأصول مجموع / الأعمال رقم	0,75	0,73	0,72	1,46	2,40
دوران معدل الأصول المتداولة	مجموع/الأعمال رقم المتداولة الأصول	0,78	0,89	0,71	1,09	1,99

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانية المؤسسة

*معدل دوران الزبائن: نلاحظ من خلال الجدول أن هناك إرتفاع مستمر في معدل دوران الزبائن خلال سنة السنتين 2024 و 2023 كما نلاحظ إنخفاض في متوسط فترة التحصيل وهذا راجع لارتفاع حجم المبيعات خلال السنتين الأخيرتين.

*معدل دوران الموردين: نلاحظ من خلال الجدول إرتفاع معدل دوران الموردين إرتفاعا كبيرا خلال سنة 2023 ليوصل الإرتفاع خلال سنة 2024 ليلبلغ أعلى قيمة له 5,602 وهذا راجع إلى الإنخفاض الكبير في رصيد الدائنين.

*معدل دوران الأصول: نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت سنة 2024 مايعادل 1,09 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول سنة 2024 يولد 1,09 دينار من المبيعات، وهذا يدل على كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة أصولها، وهذا يعني أن المؤسسة يمكنها زيادة حجم مبيعاتها دون زيادة رأس مالها.

*معدل دوران الأصول الثابتة: نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت سنة 2024 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة الملموسة يولد مايقارب 2;40 دينار من صافي المبيعات خلال سنة 2024 *نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت كانت سنة 2024 وهذا يعني أن كل دينار مستثمر من الأصول المتداولة يولد 1,99 دينار من المبيعات سنة 2024

ج -نسب المديونية:

توضح هذه النسبة مدى إعتماد المؤسسة على القروض والديون مقارنة بأموالها الخاصة، وتبين قدرتها على سداد تلك الديون.

والجدول التالي يوضح كيفية حساب هذه النسبة:

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

الجدول رقم: (13)حساب نسب المديونية لمؤسسة كوندور

النسبة	حاسبها كيفية	2020	2021	2022	2023	2024
العامة الملاءة نسبة	مجموع/الديون مجموع الأصول	0,516	0,495	0,469	0,465	0,502
في الاستقلالية نسبة الدائم التمويل	مجموع / الخاصة أموال الديون	0,934	1,019	1,055	1,147	0,990
الدائم التمويل نسبة	الأصول/الدائمة الأموال الثابتة	1,406	1,348	1,369	1,317	1,364
السداد على القدرة	التمويل قدرة طويلة الديون/الذاتي الأجل	0,148	0,175	0,197	0,375	0,933

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية المؤسسة

*نسبة الملاءة العامة :نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الملاءة العامة أكبر من 0,5 في السنتين 2020 و2024 وهذا يدل على أن المؤسسة قادرة على تغطية موجوداتها بإستخدام أموال خارجية،أما باقي السنوات فنسبة الملاءة العامة أقل من 0,5 مايدل على أن المؤسسة قادرة على تغطية موجوداتها دون اللجوء إلى أموال خارجية.

*نسبة الإستقلالية المالية في التمويل الدائم :نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الاستقلالية المالية خلال السنوات المدروسة أكبر من 0,5 مايعني أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية إتجاه دائنيها وأنها غير مثقلة بالديون.

*نسبة التمويل الدائم :نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة التمويل الدائم خلال سنوات الدراسة أكبر من 1 أي أن المؤسسة تتوفر على هامش أمان، ومنه المؤسسة تعتمد على الديون طويلة الأجل في تمويل أصولها الثابتة أي أنها متوازنة ماليا.

*القدرة على السداد :نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة القدرة على السداد أقل من 1,5 خلال جميع سنوات الدراسة مما يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تسديد إلتزاماتها.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

د -نسب الربحية:

تستخدم هذه النسبة لقياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال إستغلال مواردها وأنشطتها المختلفة خلال فترة زمنية معينة، كما تعكس هذه النسبة مستوى الأداء المالي للمؤسسة ومدى نجاحها في تحقيق عائد مناسب مقارنة بحجم المبيعات أو الأصول.

والجدول التالي يبين كيفية حسابها:

الجدول رقم(14) حساب نسب الربحية لمؤسسة كوندور

النسبة	حسابها كيفية	2020	2021	2022	2023	2024
هامش نسبة الإجمالي الربح	رقم/الصافية النتيجة الأعمال	0,022	0,044	0,020	0,333	0,067
العائد معدل حقوق على الملكية	حقوق/الصافية النتيجة الملكية	0,018	0,035	0,013	0,048	0,148
العائد معدل على الموجودات	للسنة الصافية النتيجة الأصول إجمالي/المالية	0,008	0,018	0,007	0,026	0,073

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية المؤسسة

*نسبة هامش الربح الإجمالي: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هامش الربح الإجمالي خلال السنوات 2020,2021,2022,2024 يتراوح بين 0,02 و 0,067 وهي نسب ضعيفة وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة في التحكم والسيطرة عبي تكاليفها، أما في سنة 2023 ارتفعت لتصل إلى 0,333 وهذا يدل على تحسن كفاءة الإدارة.

*معدل العائد على حقوق الملكية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معدل العائد على حقوق الملكية مرتفع خلال سنة 2024 مما يدل على قوة أداء المؤسسة.

*معدل العائد على الموجودات: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العائد على الموجودات في السنتين 2020 و 2022 منخفضة وهذا دليل على عدم كفاءة إدارة المؤسسة، ثم ارتفعت في السنوات الأخرى، ما يدل على إستثمار المؤسسة لأصولها.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

هـ -نسب المردودية:

تستخدم هذه النسب لقياس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من مواردها وأنشطتها، حيث تبين مدى كفاءة إستخدام الأصول أو الأموال في توليد عوائد مالية.

والجدول التالي يوضح كيفية حساب هذه النسب:

الجدول رقم (15) حساب نسب المردودية لمؤسسة كوندور

النسبة	حسابها كيفية	2020	2021	2022	2023	2024
المردودية الاقتصادية	مجموع/الصافية النتيجة الأصول	0,008	0,018	0,007	0,026	0,0738
المردودية التجارية	رقم / الصافية النتيجة الصافي السنوي الأعمال	0,022	0,044	0,020	0,033	0,067
المردودية المالية	للسنة الصافية النتيجة الخاصة الأموال / المالية	0,018	0,035	0,014	0,048	0,148

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ميزانية المؤسسة

***المردودية الاقتصادية:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المردودية الاقتصادية في إرتفاع مستمر خلال السنتين 2020 و 2022 ثم إنخفضت سنة 2022 وهذا راجع إلى عدم التناسب بين رأس المال والقروض، ويجب على المؤسسة مراجعة سياستها التمويلية، لتعود إلى الإرتفاع سنة 2023 ثم تسجل أعلى نسبة لها سنة 2024 بمعدل 0,073

***المردودية التجارية:** نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المردودية التجارية خلال السنتين 2020 و 2022 كانت تقريبا متقاربة 0,02 وهذا يدل على عدم كفاءة الإدارة في إدارة رقم أعمالها، أما في سنة 2023 إرتفعت لتصل إلى 0,33 ثم إلى 0,67 خلال سنة 2024 أي أن الإدارة تمكنت من تسيير إدارة رقم أعمالها.

***المردودية المالية:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المردودية المالية خلال السنوات الأربع الأولى كانت منخفضة، وهذا يدل على نقص المبيعات وهي عبارة عن ماتقدمه وحدة واحدة من الأموال الخاصة على النتيجة الصافية، لتتحسن هذه النسبة سنة 2024 لتصل إلى مايقارب 0,15 وبالتالي المؤسسة عملت على زيادة رقم أعمالها.

المبحث الثالث :تحليل واختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي جمعت باستخدام الاستبيان، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، بهدف حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات الاستبيان .كما تم اختبار فرضيات الدراسة من أجل اثباتها أو نفيها ومن ثم تفسير وتحليل هذه النتائج لتوضيح دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي.

المطلب الأول :تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

يستعرض هذا المطلب تحليل إجابات أفراد العينة حول محوري الأداء المالي والتفكير الاستراتيجي.

أولاً :تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الأداء المالي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، بهدف التعرف وتحديد نظرة إطارات مصلحة المالية والمحاسبة في المؤسسة للأداء المالي لها .تم الاعتماد على (17) عبارة، والموضحة في الجدول رقم16

الجدول رقم :16 استجابة أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور الأداء المالي

المتغير	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	مؤلف	المحور الأول
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
12	موافق	0.707	3.98	8	33	3	3	0	X1
				17	70.2	6.4	6.4	0	
7	موافق	0.884	4.04	15	23	5	4	0	X2
				31.9	48.9	10.6	8.5	0	
4	موافق	0.654	4.09	12	27	8	0	0	X3
				25.5	57.4	17	0	0	
2	موافق	0.751	4.15	14	28	4	0	1	X4
				29.8	59.6	8.5	0	2.1	
15	موافق	0.814	3.89	9	28	6	4	0	X5
				19.1	59.6	12.8	8.5	0	
3	موافق	0.814	4.11	13	30	1	2	1	X6

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

				27.7	63.8	2.1	4.3	2.1	
1	موافق بشدة	0.653	4.45	24	21	1	1	0	x7
				51.1	44.7	2.1	2.1	0	
5	موافق	0.567	4.06	8	35	3	1	0	x8
				17	74.5	6.4	2.1	0	
17	محايد	0.998	3.30	5	16	15	10	1	x9
				10.6	34	31.9	21.3	2.1	
16	موافق	0.620	3.53	2	22	22	1	0	x10
				4.3	46.8	46.8	2.1	0	
6	موافق	0.751	4.04	10	32	3	1	1	x11
				21.3	68.1	6.4	2.1	2.1	
10	موافق	0.860	4.00	11	30	2	3	1	x12
				23.4	63.8	4.3	6.4	2.1	
7	موافق	0.884	4.04	13	28	2	3	1	x13
				27.7	59.6	4.3	6.4	2.1	
9	موافق	0.752	4.00	10	30	4	3	0	x14
				21.3	63.8	8.5	6.4	0	
13	موافق	0.794	3.98	10	29	6	1	1	x15
				21.3	61.7	12.8	2.1	2.1	
14	موافق	0.721	3.96	9	29	7	2	0	x16
				19.4	61.7	14.9	4.3	0	
11	موافق	0.642	3.98	8	31	7	1	0	x17
				17	66	14.9	2.1	0	
موافق		0.38 8	3.97 6	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء المالي					

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V26

يتضح من نتائج الجدول رقم 16 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على وجود الإبداع لدى أساتذة المركز الجامعي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداء المالي 3.976 ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

فئات مقياس ليكارت الخماسي) من 3.4 إلى (4.19 ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق "في أداة الدراسة .كما أنه يوجد اتساق عام في حكم أفراد العينة على الأداء المالي، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.388. بناء على جدول النتائج، يمكن استكشاف العوامل التي أدت إلى موافقة أفراد العينة على وجود الأداء المالي، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقاً لكل بعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، وفي حال تساوت العبارات في المتوسط الحسابي، يتم ترتيبها بناء على أقل انحراف معياري.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة X7 تأتي في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 4.45 وانحراف معياري 0.653 بتوجه نحو درجة مواقف بشدة، ثم تليها العبارة X4 بمتوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.715 بتوجه نحو درجة موافق، ثم تأتي العبارة X6 بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري قدره 0.814 بتوجه نحو درجة موافق، ثم تأتي العبارة X3 بمتوسط حسابي قدره 4.09 وانحراف معياري قدره 0.654 بتوجه نحو درجة موافق، ثم تليها العبارة X8 بمتوسط حسابي 4.06 قدره وانحراف معياري قدره 0.567 بتوجه نحو درجة موافق، ثم تأتي العبارة X11 بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.751 بتوجه نحو درجة موافق، ثم تأتي بعدها العبارتين X2 و X13 بمتوسط حسابي على ا قدره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.884 بتوجه نحو درجة موافق، ثم تليها العبارة X14 بمتوسط حسابي 4.00 قدره وانحراف معياري قدره 0.752 بتوجه نحو درجة موافق، ثم بعدها العبارة X12 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.860 بتوجه نحو درجة موافق، تليها العبارة X17 بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 0.642 بتوجه نحو درجة موافق، ثم تليها العبارة X1 بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري قدره 0.707 بتوجه نحو درجة موافق، ثم بعدها العبارة X15 بمتوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري 0.794 قدره بتوجه نحو درجة موافق، ثم تليها العبارة X10 بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 0.620 بتوجه نحو درجة موافق، وأخيراً العبارة X9 بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري قدره 0.998 بتوجه نحو درجة محايد.

ثانياً :تحليل إجابات أفراد العينة حول محور التفكير الاستراتيجي

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التفكير الاستراتيجي .والتي تتمثل في القصد الاستراتيجي، التفكير الشمولي، إلتهاز الفرص الذكية، التفكير في الوقت المناسب والاتجاه نحو الفرضيات .حيث يهدف هذا التحليل إلى الكشف عن مستوى التفكير الاستراتيجي والعوامل المساعدة تعزيزه لدى إطارات المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

الجدول رقم 17: استجابة أفراد عينة الدراسة نحو عبارات محور التفكير الاستراتيجي

الترتيب	الاجابه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	لا	غير موافق	غير موافق تماماً	المحور الثاني
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
4	موافق	0.937	3.77	8	27	6	5	1	Y1
				17	57.4	12.8	10.6	2.1	
3	موافق	0.818	4.06	12	30	2	2	1	Y2
				25.5	63.8	4.3	4.3	2.1	
2	موافق بشدة	0.765	4.26	18	25	3	0	1	Y3
				38.3	53.2	6.4	0	2.1	
1	موافق بشدة	0.654	4.53	28	17	1	1	0	Y4
				59.6	36.2	2.1	2.1	0	
موافق		0.59 7	4.15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري القصد الاستراتيجي					
1	موافق	0.759	3.89	7	31	7	1	1	Y5
				14.9	66	14.9	2.1	2.1	
3	موافق	0.976	3.70	9	21	13	2	2	Y6
				19.1	44.7	27.7	4.3	4.3	
2	موافق	0.924	3.81	9	26	7	4	1	Y7
				19.1	55.3	14.9	8.5	2.1	
4	موافق	0.993	3.60	7	23	9	7	1	Y8
				14.9	48.9	19.1	14.9	2.1	
موافق		0.70 3	3.75	المتوسط الحسابي والانحراف التفكير الشمولي					
4	موافق	0.639	3.94	6	34	5	2	0	Y9
				12.8	72.3	10.6	4.3	0	
1	موافق	0.620	4.90	10	32	4	1	0	Y10

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

	بشدة			21.3	68.1	8.5	2.1	0	
2	موافق	0.711	4.15	11	34	1	0	1	Y11
				23.4	72.3	2.1	0	2.1	
3	موافق	0.711	4.13	13	29	3	2	0	Y12
				27.7	61.7	6.4	4.3	0	
		0.51 8	4.07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري انتهاز الفرص الذكية					
2	موافق	0.780	4.15	14	29	2	1	1	Y13
				29.8	61.7	4.3	2.1	2.1	
3	موافق	0.875	4.13	17	23	3	4	0	Y14
				36.2	48.9	6.4	8.5	0	
1	موافق	0.680	4.19	15	27	4	1	0	Y15
				31.9	57.4	8.5	2.1	0	
4	موافق	0.987	4.06	16	25	0	5	1	Y16
				34	53.2	0	10.6	2.1	
موافق		0.58 9	4.13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري التفكير في الوقت المناسب					
3	موافق	0.634	3.89	5	34	6	2	0	Y17
				10.6	72.3	12.8	4.3	0	
4	موافق	0.787	3.89	7	32	5	2	1	Y18
				14.9	68.1	10.6	4.3	2.1	
1	موافق	0.794	3.98	10	29	6	1	1	Y19
				21.3	61.7	12.8	2.1	2.1	
2	موافق	0.859	3.96	9	32	3	1	2	Y20
				19.1	68.1	6.4	2.1	4.3	
موافق		0.58 4	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الاتجاه نحو الفرضيات					
موافق		0.46	4.00	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفكير الاستراتيجي					

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V26

يتضح من نتائج الجدول رقم 17 أن أفراد عينة الدراسة موافقين على وجود التفكير الاستراتيجي لدى الموظفين الإداريين للمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للتفكير الاستراتيجي 4.00 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي) من 3.4 إلى (4.19 ، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق "في أداة الدراسة .كما أنه يوجد اتساق عام في حكم أفراد العينة على التفكير الاستراتيجي، حيث بلغ الانحراف الكلي 0.464

بناء على جدول النتائج، يمكن استكشاف العوامل التي أدت إلى موافقة أفراد العينة على وجود التفكير الاستراتيجي، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقاً لكل بعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، وفي حال تساوت العبارات في المتوسط الحسابي، يتم ترتيبها بناء على أقل انحراف معياري.

1. بعد القصد الاستراتيجي :

يتضح من خلال الجدول رقم 08 أن المتوسط الحسابي العام لبعد القصد الاستراتيجي بلغ 4.15 وبانحراف معياري بلغ 0.597. مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.53 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.654 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.26 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.765 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 2 ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.06 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.818 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة رقم 1 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.77 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.937 بتوجه نحو درجة " موافق ".

2. بعد التفكير الشمولي :

يتضح من خلال الجدول رقم 08 أن المتوسط الحسابي العام لبعد التفكير الشمولي بلغ 3،75 وبانحراف معياري بلغ 0.703. مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.89 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.759 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.70 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.924 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 6 ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.70 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.976 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة رقم 8 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.993 بتوجه نحو درجة " موافق ".

3. بعد إنتهاز الفرص الذكية:

يتضح من خلال الجدول رقم 08 أنّ المتوسط الحسابي العام لبعـد إنتهاز الفرص الذكية بلغ 4.07 وبانحراف معياري بلغ 0.015. مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ4.90 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.620 بتوجه نحو درجة " موافق بشدة ". تليها العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي يقدر بـ4.15 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.711 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها في المرتبة الثالثة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي يقدر بـ4.13 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.711 وبتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.94 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.639 بتوجه نحو درجة " موافق ".

4. بعد التفكير في الوقت المناسب:

يتضح من خلال الجدول رقم () أنّ المتوسط الحسابي العام لبعـد التفكير في الوقت المناسب بلغ 4.13 ، وبانحراف معياري بلغ 0.589. مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ4.19 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.680 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي يقدر بـ4.15 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.780 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي يقدر بـ4.13 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.875 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها في المرتبة الرابعة العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي يقدر بـ4.06 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.987 بتوجه نحو درجة " موافق " .

5. بعد الاتجاه نحو الفرضيات:

يتضح من خلال الجدول رقم 08 أنّ المتوسط الحسابي العام لبعـد الاتجاه نحو الفرضيات بلغ 3.93 وبانحراف معياري بلغ 0.584. مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم 19 في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ3.98 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.794 بتوجه نحو درجة " موافق ". تليها العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي يقدر بـ3.96 ، وبانحراف معياري مساوي لـ 0.859 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 17 ، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ3.89 ، وانحراف معياري مساوي لـ 0.634 بتوجه نحو درجة " موافق ". وفي المرتبة الأخيرة جاءت لـ 0.787 بتوجه نحو درجة " موافق ".

المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). (V26)، وقد تتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وقبل تطبيق هذا الاختبار يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي البسيط التالية :

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة؛
2. صلاحية نموذج الانحدار الكلية والجزئية أو المعنوية الكلية والجزئية لنموذج الانحدار؛
3. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي.

أولاً : اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وذلك لضمان استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفقاً لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لفرضيات الدراسة.

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة) اختبار جودة المطابقة : (من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم حساب معاملي الالتواء و التفلطح .حيث يعتبر من أهم الفروض الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات هو التوزيع الطبيعي .وللقيام بهذا الاختبار يتم وضع الفرضيتين التاليين :

✓ الفرضية الصفريّة : (H_0) البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ الفرضية البديلة : (H_1) البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفريّة ورفض الفرضية البديلة، إذا كان معامل الالتواء ينتمي إلى المجال [3] ؛ [-3 ومعامل التفلطح أقل من 20.

الجدول رقم 18: معاملي الالتواء و التفلطح لمحور الأداء المالي

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الأداء المالي	-1.499	6.56

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 18 يتضح بأن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأنّ معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة يساوي -1.499 وهو ينتمي إلى المجال [3] ؛ [-3، ومعامل التفلطح يقدر بـ 6.56 وهو أقل من 20 ،

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

ومنه يتم التأكيد على أنّ توزيع المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

الجدول رقم: 19 معاملي الالتواء و التفلطح لمحور التفكير الاستراتيجي

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
القصد الاستراتيجي	-0.619	0.533
التفكير الشمولي	-0.973	1.566
إنتهاز الفرص الذكية	-0.647	1.426
التفكير في الوقت المناسب	-0.510	0.315
الاتجاه نحو الفرضيات	-1.335	3.743

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 19 يتضح بأن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأنّ معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة محصور بين -1.335 و -0.510 وهو ينتمي إلى المجال [3]؛ [-3]، ومعامل التفلطح محصور بين 0.315 و 3.743 وهو أقل من 20 ، ومنه يتم التأكيد على أنّ توزيع المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

2. اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة :كما ذكرنا سابقا سيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لهذه الفرضيات.

-المعنوية الكلية لنموذج الانحدار :يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح) النموذج الخطي (هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F) وتعبير آخر فإنّ قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر :هو أنّ هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر) أي أنّه معنوي¹.

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار لفرضيات الدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

¹أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، د.د.ن، مصر، 2008، ص.105

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

الجدول رقم 20: نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الفرضية الفرعية الأولى	القصد الاستراتيجي	الأداء المالي	الانحدار SSR	0.674	1	0.647	4.60	0.037
			البواقي SSE	6.313	45	0.140		
			الإجمالي SST	6.96	46			
الفرضية الفرعية الثانية	التفكير الشمولي	الأداء المالي	الانحدار SSR	0.411	1	0.411	2.826	0.100
			البواقي SSE	6.54	45	0.146		
			الإجمالي SST	6.96	46			
الفرضية الفرعية الثالثة	انتهاز الفرص الذكية	الأداء المالي	الانحدار SSR	0.408	1	0.408	2.80	0.001
			البواقي SSE	6.552	45	0.146		
			الإجمالي SST	6.96	46			
الفرضية الفرعية الرابعة	التفكير في الوقت المناسب	الأداء المالي	الانحدار SSR	0.093	1	0.093	0.613	0.048
			البواقي SSE	6.866	45	0.153		
			الإجمالي SST	6.960	46			
الفرضية الفرعية الخامسة	الاتجاه نحو الفرضيات	الأداء المالي	الانحدار SSR	0.30	1	0.030	0.195	0.002
			البواقي SSE	6.930	45	0.154		
			الإجمالي SST	6.960	46			

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، نجد:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: يتضح أن قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.037)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) أي (Sig.= 0.037 $\alpha=0.05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: فنُظهر أن قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.100)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) أي (Sig.= 0.100 $\alpha=0.05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: فقد أظهرت قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.001)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) أي (Sig.= 0.001 $\alpha=0.05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: فنُظهر أن قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.048)، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) أي (Sig.= 0.109 $\alpha=0.05$).

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: فقد أظهرت قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.002)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) أي (Sig.= 0.002 $\alpha=0.05$).
من خلال ما سبق، يظهر أنّ العلاقة بين المتغيرات خطية ما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ويدل على وجود علاقة معنوية بين معظم المتغيرات وأنّ نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضيات الدراسة.

-**المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار**: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل لكل فرضية، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار T^1 وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر. ولتحديد ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائياً، يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. وتكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية: (H_0) جميع معاملات الانحدار غير معنوية) لا تختلف عن الصفر، أي:

$$0=b_0 \text{ و } 0=b_1 \text{ و } 0=b_2 \text{ و } 0=b_3 \text{ و } 0=b_4 \text{ و } 0=b_5$$

الفرضية البديلة: (H_1) واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية) تختلف عن الصفر، أي:

$$0 \neq b_0 \text{ أو } 0 \neq b_1 \text{ أو } 0 \neq b_2 \text{ أو } 0 \neq b_3 \text{ أو } 0 \neq b_4 \text{ أو } 0 \neq b_5$$

حيث أنّ:

() هو ثابت الانحدار

- () معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الأول والمتمثل في: القصد الاستراتيجي؛
 - () معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الثاني والمتمثل في: التفكير الشمولي؛
 - () معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الثالث والمتمثل في: إلتهاز الفرص الذكية؛
 - () معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الرابع والمتمثل في: التفكير في الوقت المناسب؛
 - () معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الخامس والمتمثل في: الاتجاه نحو الفرضيات؛
- والجدول رقم 12 يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص فرضيات الدراسة:

الجدول رقم 21: نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة

الفرضيات	النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الفرعية الأولى	الثابت (<i>constant</i>)	3.152	8.134	0.000

¹ أسامة ربيع أمين، المرجع السابق، ص. 106

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

0.037	2.147	0.198	الفقد الاستراتيجي	
0.050	11.38	3.472	الثابت (<i>constant</i>)	الفرضية الفرعية الثانية
0.100	1.68	0.134	التفكير الشمولي	
0.000	7.263	3.236	الثابت (<i>constant</i>)	الفرضية الفرعية الثالثة
0.001	1.673	0.182	انتهاز الفرص الذكية	
0.000	8.975	3.660	الثابت (<i>constant</i>)	الفرضية الفرعية الرابعة
0.048	0.783	0.76	التفكير في الوقت المناسب	
0.000	9.672	0.030	الثابت (<i>constant</i>)	الفرضية الفرعية الخامسة
0.002	0.442	0.044	الاتجاه نحو الفرضيات	

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 21 يتضح :

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى : نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 بأن مستوى الدلالة للثابت () قدر بقيمة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) ، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولى غير معنوي .بالنسبة لمعامل الانحدار ()، نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.037) ، أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن معامل الانحدار () في نموذج الانحدار للفرضية الأولى معنوي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية : نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 بأن مستوى الدلالة للثابت () قدر بقيمة (0.050) وهو يساوي مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) ، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الثانية غير معنوي .بالنسبة لمعامل الانحدار () ، نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.100) ، أي أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) ، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، أي أن معامل الانحدار () في نموذج الانحدار للفرضية الثانية غير معنوي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة : نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 بأن مستوى الدلالة للثابت () قدر بقيمة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) ، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الثالثة غير معنوي .بالنسبة لمعامل الانحدار () ، نلاحظ أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.001) ، أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) ،

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، أي أن معامل الانحدار () في نموذج الانحدار للفرضية الثالثة معنوي.

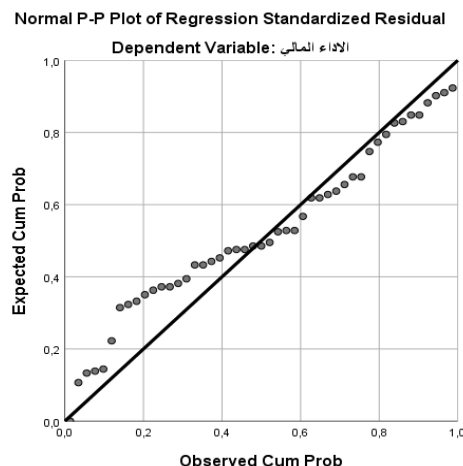
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 بأنّ مستوى الدلالة للثابت () قدر بقيمة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($=0.05\alpha$) ، وبالتالي، يتم رفض الفرضية الصفريّة التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الرابعة غير معنوي .بالنسبة لمعامل الانحدار ()، نلاحظ أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.048) ، أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($=0.05\alpha$) ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، أي أن معامل الانحدار () في نموذج الانحدار للفرضية الرابعة معنوي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 بأنّ مستوى الدلالة للثابت () قدر بقيمة (0.000) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($=0.05\alpha$) ، وبالتالي، يتم قبول الفرضية الصفريّة التي تنص على أنّ المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الخامسة غير معنوي .بالنسبة لمعامل الانحدار () ، نلاحظ أنّ مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.002) ، أي أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($=0.05\alpha$)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة، أي أن معامل الانحدار () في نموذج الانحدار للفرضية الخامسة معنوي.

3. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لفرضيات الدراسة: يتم التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لفرضيات الدراسة من خلال الطريقة البيانية، ويكون ذلك بفحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد و الاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية، بحيث إذا كانت النقاط تقع بشكل متقارب جدا على الخط الواصل بين الركن الأيمن العلوي و الركن الأيسر السفلي أو تتوزع هذه النقاط بشكل عشوائي على جانبي هذا الخط، في كلتا الحالتين يقال أن الأخطاء تتوزع توزيعا طبيعيا .أما إذا تمكنا من رصد نمط معين لتوزيع هذه النقاط في هذه الحالة يقال أن الأخطاء لا تتوزع توزيعا طبيعيا .والأشكال الموائية توضح النتائج المتحصل عليها :

- الفرضية الفرعية الأولى:

الشكل رقم 3 التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الأولى

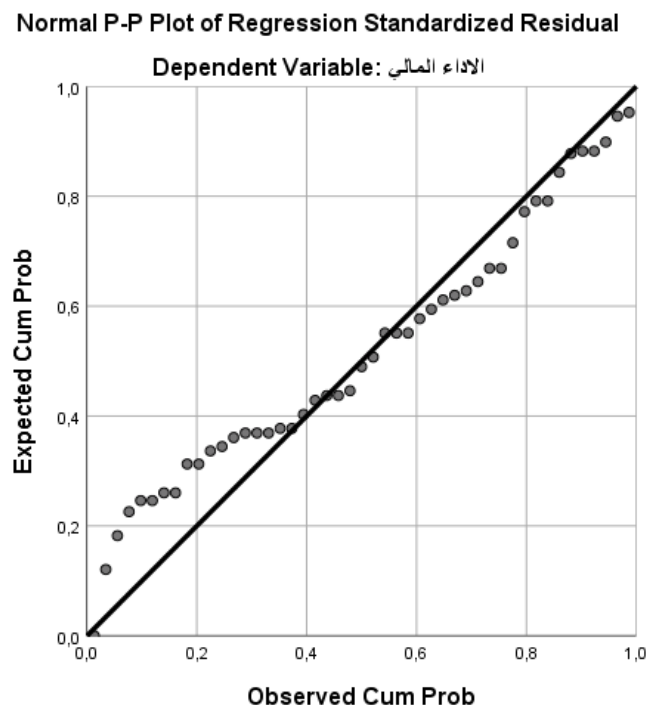


المصدر : مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الشكل رقم 01 نلاحظ أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي للفرضية الفرعية الأولى تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية الفرعية الثانية :

الشكل رقم 04 التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الثانية

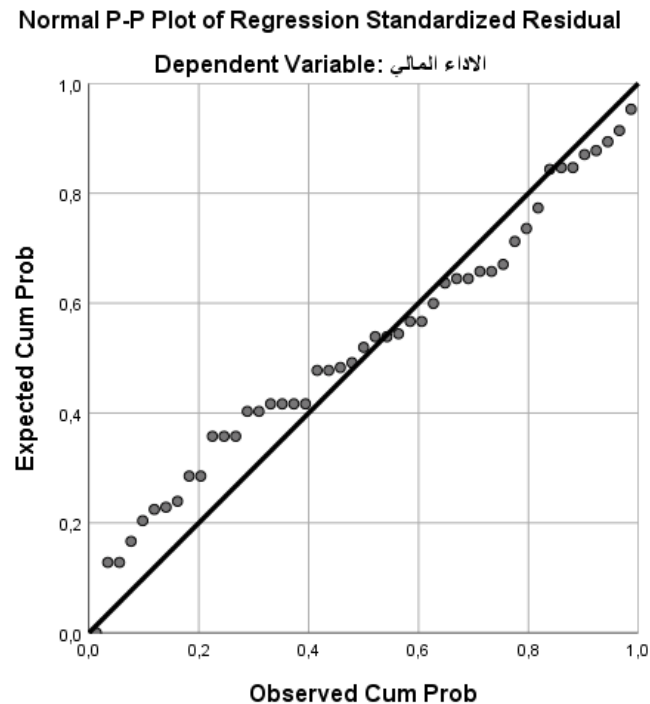


المصدر : مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الشكل رقم 02 نلاحظ أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي للفرضية الفرعية الثانية تتبع التوزيع الطبيعي.

• الفرضية الفرعية الثالثة :

الشكل رقم 5 التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الثالثة

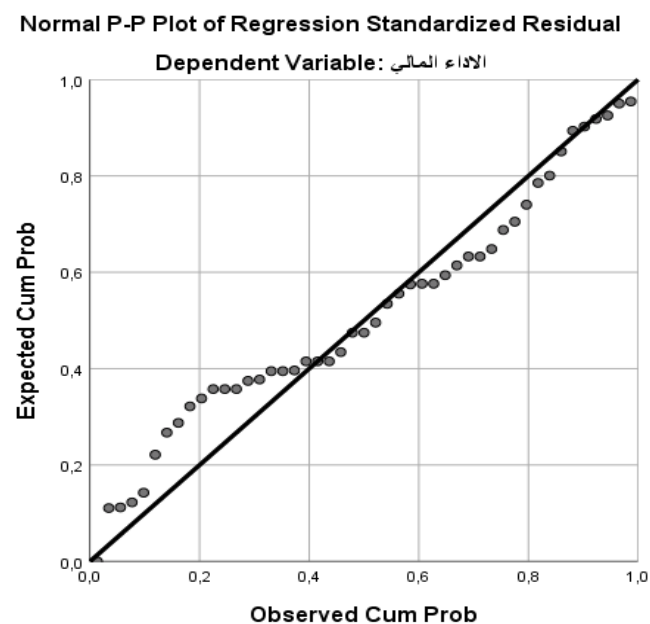


المصدر : مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الشكل رقم 03 نلاحظ أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي للفرضية الفرعية الثالثة تتبع التوزيع الطبيعي.

• الفرضية الفرعية الرابعة :

الشكل رقم 6 التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الرابعة



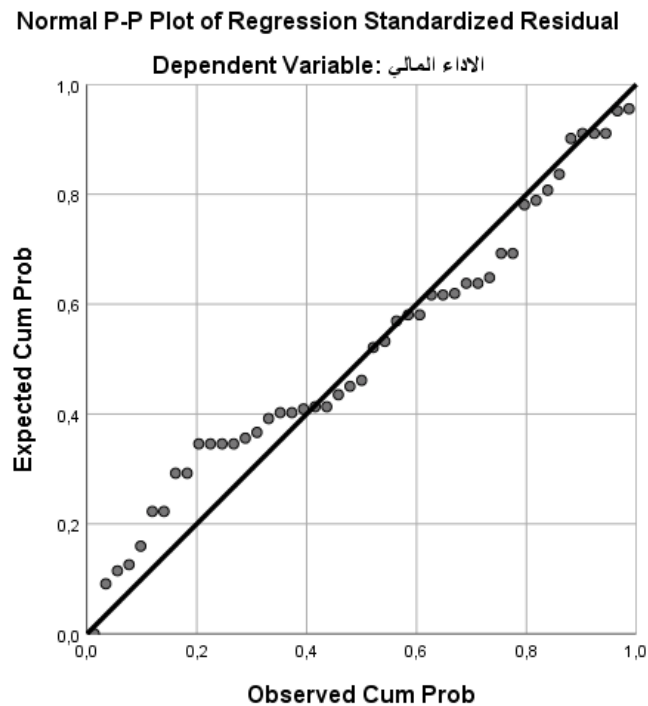
المصدر : مخرجات برنامج SPSS V26

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

من خلال الشكل رقم 04 نلاحظ أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي للفرضية الفرعية الرابعة تتبع التوزيع الطبيعي.

• الفرضية الفرعية الخامسة :

الشكل رقم 7 التوزيع الاحتمالي للبواقي للفرضية الفرعية الخامسة



المصدر :مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الشكل رقم 05 نلاحظ أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أن البواقي للفرضية الفرعية الخامسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانيا :اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والتأكد من تحقق جميع شروط أسلوب الانحدار الخطي البسيط، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث تنص الفرضية الأولى على " :للقصد الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي"، والفرضية الثانية تنص على " : للتفكير الشمولي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي"، الفرضية الثالثة تنص على " : لانتهاز الفرص الذكية دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي"، الفرضية الرابعة تنص على " :للتفكير في الوقت المناسب دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي"، الفرضية الخامسة تنص على " : للاتجاه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي".

1. اختبار دور القصد الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

يتم دراسة الفرضية الأولى من خلال تحليل تباين خط الانحدار بين القصد الاستراتيجي والأداء المالي، وكذلك جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القصد الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي .

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

ولكن يتم البدء بدراسة علاقة الارتباط بينهما قبل ذلك، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين القصد الاستراتيجي والأداء المالي .تم عرض معامل الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم 22 معامل الارتباط بين القصد الاستراتيجي والأداء المالي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.037	*0.305	القصد الاستراتيجي والأداء المالي

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

**الارتباط دال عند مستوى 0.01

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 22 يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته (0.305) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب . وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للقصد الاستراتيجي و الأداء المالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 23:نتائج تحليل تباين خط الانحدار للقصد الاستراتيجي والأداء المالي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة(F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.674	1	0.305	0.093	0.079	0.374	4.60	0.037
البواقي	6.313	45						
الإجمالي	6.96	46						

* الارتباط دال عند 0.05 المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن معامل الارتباط للقصد الاستراتيجي والأداء المالي قدر ب (0.305)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق .كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.079) أي أن 7,9% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى القصد الاستراتيجي وأنّ الباقي أي (93%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج .وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.374) إلى قلة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

وللإجابة على الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القصد الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي .بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ ليس للقصد الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ للقصد الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

وبعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = + + u_i$$

حيث أن:

- (y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي.(PF)
- (x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في القصد الاستراتيجي .(Str-Int).
- (β): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).
- (α): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.
- (u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى :

الجدول رقم 24: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للقصد الاستراتيجي مع الأداء المالي

المستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	المعياري الخطأ SEb	A	
0.000	8.134		0.388	3.152	الثابت (constant)
0.037	2.147	0.305	0.092	0.198	القصد الاستراتيجي

* الارتباط دال عند 0.05 المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 24 يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة للقصد الاستراتيجي على الأداء المالي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.147) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.037) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. ($\alpha=0.05$)

كما أن مستوى الدلالة للثابت بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) ، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

وبالتالي، اعتماداً على نتائج الجدول رقم 14 فإن معادلة خط الانحدار لأثر القصد الاستراتيجي على الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF = 3.152 + 0.198 \text{Str} - \text{Int}$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب القصد الاستراتيجي فإنّ الأداء المالي يقدر بـ (3.152) كما أنّه كلما زاد القصد الاستراتيجي بوحدة واحدة فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (0.198)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعامل التقاطع (الثابت)، فقد قدر بـ 3.152 عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج .

وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنّه: ليس للقصد الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنّه: للقصد الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر). ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنّه:

"للقصد الاستراتيجي دور تحقيق كفاءة الأداء المالي"

2. اختبار دور التفكير الشمولي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

يتم دراسة الفرضية الثانية من خلال تحليل تباين خط الانحدار بين التفكير الشمولي و الإبداع، وكذلك جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التفكير الشمولي في دعم الإبداع .ولكن يتم البدء بدراسة علاقة الارتباط بينهما قبل ذلك، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين التفكير الشمولي و الإبداع .تم عرض معامل الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم 25: معامل الارتباط بين التفكير الشمولي و الأداء المالي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.100	0.243	التفكير الشمولي والأداء المالي

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV22

**الارتباط دال عند مستوى 0.01

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 25 يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته 0.243 عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) ، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب .

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتفكير الشمولي والأداء المالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

الجدول رقم 26: نتائج تحليل تباين خط الانحدار للتفكير الشمولي و الأداء المالي

البيان (المصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المصحح (²)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.411	1						
البواقي	6.54	45	0.243	0.059	0.038	0.381	2.826	0.100
الإجمالي	6.96	46						

** الارتباط دال عند 0.01 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

* الارتباط دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن معامل الارتباط للتفكير الشمولي و الأداء المالي قدر بـ (0.243)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.038) أي أن 3.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجعة إلى التفكير الشمولي وأن الباقي أي (96.2%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.381) إلى قلة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التفكير الشمولي في تحقيق كفاءة الأداء المالي. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس للتفكير الشمولي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = للتفكير الشمولي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).
وبعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = + + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي (PF).

(x_2): تمثل المتغير المستقل المتمثل في التفكير الشمولي (Holthin).

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

(): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(U): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية :

الجدول رقم : 27 معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتفكير الشمولي مع الأداء المالي

مستوى الدلالة Sig	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	المعيارى الخطأ SEb	A	
0.050	11.38		0.305	3.472	الثابت (constant)
0.100	1.68	0.243	0.080	0.134	التفكير الشمولي

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 27 يتضح أنه لا يوجد أثر للتفكير الشمولي على الأداء المالي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.68) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.100) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) أما مستوى الدلالة للثابت فقد بلغت (0.05) وهي مساوية لمستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية. وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم 19 فإن معادلة خط الانحدار لأثر التفكير الشمولي على الإبداع، هي كما يلي:

$$PF = 3.472$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه لا توجد علاقة للتفكير الشمولي مع الأداء المالي، أي أنه في حالة غياب التفكير الشمولي فإن الأداء المالي يكون مساوي لـ 3.472 وعليه يتم قبول فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس للتفكير الشمولي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

ورفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: للتفكير الشمولي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر). ومنه يتم رفض الفرضية الثانية والتي تنص على أنه:

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

"ليس للتفكير الشمولي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي "

3. اختبار دور إنتهاز الفرص الذكية في تحقيق كفاءة الأداء المالي

يتم دراسة الفرضية الثالثة من خلال تحليل تباين خط الانحدار بين إنتهاز الفرص الذكية و الأداء المالي، وكذلك جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إنتهاز الفرص الذكية في تحقيق كفاءة الأداء المالي . ولكن يتم البدء بدراسة علاقة الارتباط بينهما قبل ذلك، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين . تم عرض معامل الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم 28: معامل الارتباط بين إنتهاز الفرص الذكية و الأداء المالي

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إنتهاز الفرص الذكية والأداء المالي	0.242**	0.001

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

**الارتباط دال عند مستوى 0.01

*الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 28 يتضح بأنّ معامل الارتباط بلغت قيمته (0.242) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ، وهو يمثل علاقة ارتباط ضعيف وموجب . وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثالثة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار لانتهاز الفرص الذكية والأداء المالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 29 : نتائج تحليل تباين خط الانحدار لانتهاز الفرص الذكية و الأداء المالي

البيان (المصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.408	1						
البواقي	6.552	45	0.242	0.059	0.038	0.381	2.80	0.001
الإجمالي	6.96	46						

*الارتباط دال عند مستوى 0.05المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن معامل الارتباط لانتهاز الفرص الذكية و الأداء المالي قدر بـ (0.242)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.038) أي أن 3.8% (من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى انتهاز الفرص الذكية وأن الباقي أي (96.2%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.382) إلى قلة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إنتهاز الفرص الذكية في تحقيق كفاءة الأداء المالي. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس لانتهاز الفرص الذكية دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = لانتهاز الفرص الذكية دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).
وبعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = + + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي (PF).

(x_3): تمثل المتغير المستقل المتمثل في انتهاز الفرص الذكية (Cso).

(β): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(α): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة :

الجدول رقم : 30 معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لانتهاز الفرص الذكية مع الأداء المالي

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		قيم اختبار T الدلالة Sig.
	A	المعياري الخطأ SEb	Bêta		
الثابت (constant)	3.236	0.446			7.263 0.000
إنتهاز الفرص الذكية	0.182	0.109	0.242		1.673 0.001

*الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

من خلال الجدول رقم 30 يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة لانتهاز الفرص الذكية على الإبداع حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.673) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

كما أن مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية. وبالتالي، اعتماداً على نتائج الجدول رقم 20 فإن معادلة خط الانحدار لأثر إنتهاز الفرص الذكية على الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF=3.236+0.182Cso$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب إنتهاز الفرص الذكية فإن الأداء المالي يقدر بـ (3.236) كما أنه كلما زاد إنتهاز الفرص الذكية بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (0.182)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعامل التقاطع (الثابت)، فقد قدر بـ (3.236) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج .

وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس لانتهاز الفرص الذكية دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: لانتهاز الفرص الذكية دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه:

"لانتهاز الفرص الذكية دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي"

4. اختبار دور التفكير في الوقت المناسب في تحقيق كفاءة الأداء المالي

يتم دراسة الفرضية الرابعة من خلال تحليل تباين خط الانحدار بين التفكير في الوقت المناسب و الأداء المالي، وكذلك جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التفكير في الوقت المناسب في تحقيق كفاءة الأداء المالي. ولكن يتم البدء بدراسة علاقة الارتباط بينهما قبل ذلك، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين. تم عرض معامل الارتباط في الجدول التالي:

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

الجدول رقم 31: معامل الارتباط بين التفكير في الوقت المناسب و الأداء المالي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.048	0.116*	التفكير في الوقت المناسب و الإبداع

المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSSV22

**الارتباط دال عند مستوى 0.01

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 31 يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.116) عند مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ، وهو ما يدل على عدم معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين . وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرابعة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار للتفكير في الوقت المناسب و الأداء المالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 32: نتائج تحليل تباين خط الانحدار التفكير في الوقت المناسب و الأداء المالي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.093	1	0.116	0.013	0.008	0.390	0.613	0.048
البواقي	6.866	45						
الإجمالي	6.960	46						

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر :من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن معامل الارتباط للتفكير في الوقت المناسب والأداء المالي قدر بـ (0.116)، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق .كما أنّ معامل التحديد المصحح بلغ (0.008) أي أنّ 0.8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى التفكير في الوقت المناسب وأنّ الباقي أي (99.2%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج .وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.390) إلى قلة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

وللإجابة على الفرضية الرابعة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التفكير في الوقت المناسب في تحقيق كفاءة الأداء المالي .بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

$H_0 =$ ليس للتفكير في الوقت المناسب دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

$H_1 =$ للتفكير في الوقت المناسب دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = + + u_i$$

حيث أن:

(y): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي . (PF).

(x_4): تمثل المتغير المستقل المتمثل في التفكير في الوقت المناسب . (That).

(β): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(α): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة :

الجدول رقم 33: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتفكير في الوقت المناسب مع الأداء المالي

مستوى الدلالة Sig	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	المعيارى الخطأ SEb	A	
0.000	8.975		0.408	3.660	الثابت (constant)
0.048	0.783	0.116	0.098	0.76	التفكير في الوقت المناسب

*الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 33 يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة للتفكير في الوقت المناسب على الأداء المالي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.783) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.048) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. ($\alpha=0.05$)

إلا أن مستوى الدلالة للثابت بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم 25 فإن معادلة خط الانحدار لأثر التفكير في الوقت المناسب على الإبداع، هي كما يلي:

$$PF = 3.660 + 0.76T$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب التفكير في الوقت المناسب فإن الأداء المالي يقدر بـ (3.660) كما أنه كلما زاد التفكير في الوقت المناسب بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ 0.76 مما يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعامل التقاطع (الثابت)، فقد قدر بـ (3.660) عند مستوى معنوية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0.05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج .

وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس للتفكير في الوقت المناسب دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: للتفكير في الوقت المناسب دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه:

"للتفكير في الوقت المناسب دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي"

5. اختبار دور الاتجاه نحو الفرضيات في دعم الأداء المالي

يتم دراسة الفرضية الخامسة من خلال تحليل تباين خط الانحدار بين الاتجاه نحو الفرضيات و الأداء المالي، وكذلك جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الاتجاه نحو الفرضيات في تحقيق كفاءة الأداء المالي. ولكن يتم البدء بدراسة علاقة الارتباط بينهما قبل ذلك، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين. تم عرض معامل الارتباط في الجدول التالي:

الجدول رقم 34: معامل الارتباط بين الاتجاه نحو الفرضيات و الأداء المالي

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتجاه نحو الفرضيات و الأداء المالي	0.066	0.002

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

* الارتباط دال عند مستوى 0.01

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 34 يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.066) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب . وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الخامسة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار الاتجاه نحو الفرضيات و الأداء المالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 35: نتائج تحليل تباين خط الانحدار الاتجاه نحو الفرضيات و الأداء المالي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.30	1	0.066	0.004	0.018	0.392	0.195	0.002
البواقي	6.930	45						
الإجمالي	6.960	46						

*الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن معامل الارتباط نحو الفرضيات و الأداء المالي قدر بـ (0.066)، وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق .كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.018) أي أن 1,8% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى الاتجاه نحو الفرضيات وأن الباقي أي (98,2%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج .وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.392) إلى قلة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر .(F)

وللإجابة على الفرضية الخامسة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الاتجاه نحو الفرضيات في تحقيق كفاءة الأداء المالي .بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس للاتجاه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = للاتجاه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$y = + + u_i$$

حيث أن:

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

(μ): يمثل المتغير التابع المتمثل في الأداء المالي. (PF)

(X_5): تمثل المتغير المستقل المتمثل في التوجه نحو الفرضيات. (Oth)

(β): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(α): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(U): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الخامسة :

الجدول رقم 36: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للاتجاه نحو الفرضيات مع الأداء المالي

مستوى الدلالة. Sig	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	المعاري الخطأ SEb	A	
0.000	9.672		0.393	0.030	الثابت (constant)
0.002	0.442	0.066	0.099	0.044	الاتجاه نحو الفرضيات

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 26 يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للاتجاه نحو الفرضيات على الإبداع حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.442) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد. ($\alpha=0.05$)

كما أن مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية. وبالتالي، اعتماداً على نتائج الجدول رقم 28 فإن معادلة خط الانحدار للاتجاه نحو الفرضيات على الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF = 0.030 + 0.044Oth$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الاتجاه نحو الفرضيات فإن الأداء المالي يقدر بـ 0.030 كما أنه كلما زاد الاتجاه نحو الفرضيات بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي بـ (0.044)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

وعليه يتم :رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه :ليس للاتجاه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي اءة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه :للاتجاه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الخامسة والتي تنص على أنه:

"للاتجاه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي"

6. اختبار دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

الجدول رقم 37:معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي والأداء المالي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	طرفي العلاقة
0.02	0,252	التفكير الاستراتيجي و الأداء المالي

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV26

* الارتباط دال عند مستوى 0.01

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 37 يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.252) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وهو يمثل علاقة ارتباط متوسط وموجب . وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرئيسية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار التفكير الاستراتيجي و الأداء المالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 38: نتائج تحليل تباين خط الانحدار التفكير الاستراتيجي و الأداء المالي

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح (R^2)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	0.442	1						
البواقي	6.518	45	0.252	0.063	0.043	0.380	3.051	0.02
الإجمالي	6.960	46						

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

*الارتباط دال عند مستوى 0.05المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 38 نلاحظ أن معامل الارتباط التفكير الاستراتيجي و الأداء المالي قدر ب (0.252)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق .كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.043)أي أن 4,3%من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي راجع إلى التفكير الاستراتيجي وأن الباقي أي (95,7%)يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج .وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.380)إلى قلة الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر .(F)

الجدول رقم 39: معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للتفكير الإستراتيجي مع الأداء المالي

مستوى الدلالة Sig.	قيم اختبار T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير معيارية		النموذج
		Bêta	المعاري الخطأ SEb	A	
0.000	6.425		0.487	3.131	الثابت (constant)
0.02	1.747	0.252	0.121	0.211	التفكير الاستراتيجي

*الارتباط دال عند مستوى 0.05المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم 39 يتضح أنه هناك أثر ذو دلالة للتفكير الاستراتيجي على الأداء المالي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.747) عند مستوى دلالة يقدر ب (0.02)وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)

كما أن مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم 31 فإن معادلة خط الانحدار للتفكير الاستراتيجي على الأداء المالي، هي كما يلي:

$$PF=3.131+ 0.211St_h$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب التفكير الاستراتيجي فإن الأداء المالي يقدر ب 3.131 كما أنه كلما زاد التفكير الاستراتيجي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الأداء المالي ب (0.211)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

وعليه يتم :رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه :ليس للتفكير الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: للتفكير الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

"للتفكير الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي"

المطلب الثالث :تفسير نتائج الفرضيات

تم في هذه الدراسة التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي ، وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي تم تطبيقها على الموظفين الإداريين في مؤسسة كوندور

أولاً :تفسير نتائج دور القصد الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور التفكير الاستراتيجي أن هناك قصد استراتيجي لدى عينة الدراسة، حيث اتجهت كل الإجابات إلى "موافق" وبلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد الأول (4.15) وبانحراف معياري قدره (0.597).

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة بدور القصد الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي، وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر ب(0.305)، ومعامل تحديد مصحح بلغ(0.079) ، أي أن القصد الاستراتيجي فسر ما نسبته (7,9%) من عوامل الأداء المالي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة كوندور

- ومن خلال هذه النتائج توصلنا إلى أن القصد الاستراتيجي يلعب دورا مهما في تحقيق كفاءة الأداء المالي، وذلك من خلال توجيه مواردها المالية نحو الأنشطة والمشاريع التي تحقق أهدافها والتي تكون أكثر ربحية ومردودية بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد.

الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

ثانيا :تفسير نتائج دور التفكير الشمولي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

تبين من استجابة أفراد العينة حول بعد التفكير الاستراتيجي ، أنه يتوفر لدى عينة الدراسة تفكير شمولي، حيث اتجهت إجابات الأفراد إلى " موافق "وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني (3.75) وبانحراف قدره (0.703).

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكد من صحة الفرضية الثانية المتعلقة بدور التفكير الشمولي في دعم الإبداع، وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب قدر ب(0.243) ، ومعامل تحديد مصحح بلغ(0.038) ، أي أن التفكير الشمولي فسر ما نسبته (3,8%) من عوامل الأداء المالي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة كوندور.

ومن خلال هذه النتائج توصلنا إلى أن التفكير الشمولي لا يلعب دورا مهما في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة ويعود السبب في ذلك إلى عدم قدرة إدارات المؤسسة محل الدراسة على التنسيق بين جميع المصالح والأقسام من أجل إتخاذ قرارات مالية ذات جودة تحقق الرؤية الشاملة للمؤسسة فيما يتعلق بالمنافسة والطريقة الأمثل للتعامل مع الأزمات بما يحقق نموا ماليا للمؤسسة.

ثالثا :تفسير نتائج دور انتهاز الفرص الذكية في تحقيق كفاءة الأداء المالي

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور التفكير الاستراتيجي، أن أفراد عينة الدراسة يسعون لانتهاز الفرص الذكية، حيث اتجهت معظم إجابات الأفراد إلى " موافق "وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الثالث (4,07) وبانحراف قدره(0.518)

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكد من صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بدور إنتهاز الفرص الذكية في تحقيق كفاءة الأداء المالي وذلك بمعامل ارتباط متوسط وموجب قدر ب (0.242)، ومعامل تحديد مصحح بلغ 0,038، أي أن إنتهاز الفرص الذكية فسر ما نسبته (3,8%) من عوامل الأداء المالي لدى الموظفين الإداريين لمؤسسة كوندور .

ومن خلال هذه النتائج توصلنا إلى أن إنتهاز الفرص الذكية يلعب دورا في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك باستغلال فرص السوق والاستفادة من الطلب المتزايد بما يزيد من المبيعات ويعزز استدامة الأداء المالي للمؤسسة.

رابعا :تفسير نتائج دور التفكير في الوقت المناسب في تحقيق كفاءة الأداء المالي

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور التفكير الاستراتيجي، أن أفراد عينة الدراسة يتميزون بالتفكير في الوقت المناسب، حيث اتجهت معظم إجابات الأفراد إلى " موافق "وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع (4.13) وبانحراف قدره.(0.589)

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكد من صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بدور التفكير في الوقت المناسب في تحقيق كفاءة الأداء المالي، وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لدور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

قدر ب(0.116) ، ومعامل تحديد مصحح بلغ(0.008) ، أي أن التفكير في الوقت المناسب فسر ما نسبته (0.8%) من عوامل الأداء المالي لدى موظفي مؤسسة كوندور .

ومن خلال هذه النتائج توصلنا إلى أن التفكير في الوقت المناسب يلعب دورا مهما في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وتجنب الخسائر والأزمات عن طريق التدخل المبكر لمعالجة المشاكل المالية.

خامسا :تفسير نتائج دور الاتجاه نحو الفرضيات في تحقيق كفاءة الأداء المالي

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور التفكير الاستراتيجي، أن أفراد عينة الدراسة يقومون بالتوجه نحو الفرضيات، حيث اتجهت معظم إجابات الأفراد إلى " موافق "وبلغ المتوسط الحسابي للبعد الرابع (3.93) وبانحراف قدره.(0.584)

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكد من صحة الفرضية الرابعة المتعلقة بدور الاتجاه نحو الفرضيات في تحقيق كفاءة الأداء المالي، وذلك بمعامل ارتباط متوسط موجب قدر ب (0.066)، ومعامل تحديد مصحح بلغ(0.018) ، أي أن الاتجاه نحو الفرضيات فسر ما نسبته (1,8%) من عوامل الأداء المالي لدى موظفي مؤسسة كوندور .

هذه النتائج الايجابية التي توصلت إليها دراستنا راجعة الى أن الاتجاه نحو الفرضيات يلعب دورا أساسيا من خلال توفيره لإطار تحليلي يساعد الإدارة على دراسة البدائل المختلفة قبل إتخاذ القرار، ويرفع من درجة الدقة والموضوعية في إتخاذ القرارات المالية.

سادسا :تفسير نتائج دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن للتفكير الإستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، وهذا مايبثت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري.

إذ أن القصد الإستراتيجي يسعى إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال توجيه مواردها المالية نحو الأنشطة التي تحقق أهدافها، والتفكير الشمولي يسمح بفهم الترابط بين جميع أجزاء النظام والعلاقات المتداخلة بينها، أما عنصر إنتهاز الفرص الذكية فيسعى إلى إستغلال فرص السوق والإستفادة من الطلب المتزايد بطرق وأساليب مبتكرة، كما أن التفكير في الوقت المناسب يسمح بتحقيق أرباح أعلى قبل دخول المنافسين إلى السوق، أما الإتجاه نحو الفرضيات فيسعى إلى ترشيد استخدام الموارد المالية، لأن القرارات المبنية على الفرضيات تكون أكثر دقة وموضوعية.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية، أين تم التطرق فيه لمنهجية الدراسة المتبعة التي تمثلت في إتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد لتحليل نموذج دراستنا والوصول إلى اقتراح علاقات تربط بين متغيرات الدراسة :التفكير الاستراتيجي و الأداء المالي.

ومن خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضيات تم اختبارها وفقا لتقنية دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، من خلال توزيع 50 استبيان استرجع منها 47 استبيان، ثم قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26.

وقد تم التوصل إلى نتائج بينت قبول فرضيات الدراسة، حيث أثبتت النتائج أنّ لأبعاد التفكير الاستراتيجي المتمثلة في :القصء الاستراتيجي، إنتهاز الفرص الذكية، التفكير في الوقت المناسب والاتجاه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي لدى الموظفين الاداريين لمؤسسة كوندور

وبناء على تلك النتائج تم التوصل إلى أنّ للتفكير الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي في مؤسسة كوندور.

الختمة

تناولت هذه المذكرة إشكالية التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق كفاءة الأداء المالي، والذي يُعتبر عاملاً جوهرياً داعماً في تحقيق كفاءة الأداء المالي باعتباره أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة، فهو يساهم في تحسين وتوجيه القرارات والمالية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال الرؤيا المستقبلية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحديد الأولويات والأهداف المالية بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك يساعد التفكير الاستراتيجي على تعزيز كفاءة الأداء المالي من خلال رفع مستوى التخطيط المالي وتحسين الرقابة على التكاليف وتقليل المخاطر المحتملة في بيئة متقلبة، مما يحسن مستويات الربحية والمردودية ويعزز التنافسية والاستدامة المالية .

وقد تم التعبير عن هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات تعكس جملة من العلاقات تربط بين المتغير المستقل المتمثل في التفكير الاستراتيجي والمعبر عنه من خلال أبعاده الخمسة المتمثلة في: القصد الاستراتيجي، التفكير الشمولي، انتهاز الفرص الذكية، التفكير في الوقت المناسب والتوجه نحو الفرضيات؛ بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء المالي.

ولقد قمنا فيما بعد بإسقاط هذه الدراسة على الواقع باختيارنا لتقنية دراسة حالة في مديرية المالية والمحاسبة -مجمع كوندور- ببرج بوعريرج، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام برنامج (spss- v26) ، وتم التوصل لنتائج محددة.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال هذا البحث إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، نذكرها في مايلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى:

للقصد الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي في مديرية المالية والمحاسبة -مجمع كوندور-؛ حيث يساهم وجود القصد الاستراتيجي، من خلال توجيه الموارد المالية للمؤسسة نحو الأنشطة والمشاريع التي تحقق أهدافها والتي تكون أكثر ربحية ومردودية مما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد ويعزز مستويات الربحية ويحسن خزيرتها.

- بالنسبة للفرضية الثانية:

ليس للتفكير الشمولي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي في مديرية المالية والمحاسبة- مجمع كوندور-؛ وقد يعود السبب في ذلك إلى عدم قدرة إدارات المؤسسة محل الدراسة على التنسيق بين جميع المصالح والأقسام من أجل اتخاذ قرارات مالية ذات جودة تحقق الرؤية الشاملة للمؤسسة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة:

لانتهاز الفرص الذكية دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي في مديرية المالية والمحاسبة- مجمع كوندور-؛ وذلك باستغلال الفرص الاستثمارية بذكاء وتحويلها إلى تفوق تنافسي ونتائج مالية جيدة دائمة، إضافة لاستغلال فرص السوق والاستفادة من الطلب المتزايد بما يزيد من المبيعات، ويعزز استدامة الأداء المالي للمؤسسة.

- بالنسبة للفرضية الرابعة:

للتفكير في الوقت المناسب دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي في مديرية المالية والمحاسبة- مجمع كوندور-؛ وذلك من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب وتجنب الخسائر والأزمات عن طريق التدخل المبكر لمعالجة المشاكل المالية.

- بالنسبة للفرضية الخامسة:

للتوجه نحو الفرضيات دور في تحقيق الأداء المالي في مديرية المالية والمحاسبة- مجمع كوندور-؛ وذلك من خلال توفير إطار تحليلي يساعد الإدارة على دراسة البدائل المختلفة قبل اتخاذ القرار ويرفع من درجة الدقة والموضوعية في اتخاذ القرارات المالية.

ثانيا :التوصيات

استنادا لنتائج هذه الدراسة فقد تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي نرجو من خلالها أن تتمكن المؤسسة محل الدراسة من تبنيها والاستفادة منها .وفي هذا الإطار يمكن اقتراح بعضها فيمايلي:

- تعزيز ثقافة التفكير الاستراتيجي لدى جميع الوحدات التابعة للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وورشات عمل تساهم في تنمية مهارات التحليل وتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات طويلة المدى؛

- تطوير نظام متكامل للمعلومات المالية والاستراتيجية الذي يوفر بيانات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مالية أكثر كفاءة وفعالية؛
- تعزيز عملية توقع المخاطر وتحديد الفرص المستقبلية، من خلال اجراء تحليلات ودراسة دورية للبيئة الداخلية والخارجية، بما يساعد المؤسسة على التكيف مع السوق؛
- تعزيز الرقابة المالية الاستراتيجية من خلال المتابعة المستمرة للتكاليف وترشيد النفقات دون التأثير على جودة المنتجات والخدمات.

ثالثا: حدود وآفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، إلا أنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها: لم يتم التوسع في موضوع البحث نظرا لأنه من المواضيع الواسعة المجال، ويصعب الإحاطة بجميع جوانبه؛ كما تم استعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي، والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأدوات بحثية متنوعة (كالمقابلات...)، إذ أنها الأنسب نظرا لانشغال أفراد العينة وصعوبة إجراء مقابلات معهم.

إلا أن هذا الموضوع يفتح آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في دراسة دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي، وذلك بإضافة متغيرات جديدة وكذا توسيع مجال الدراسة على مجموعة من المؤسسات في قطاعات مختلفة، إضافة إلى محاولة دراسة تأثير الرقابة التنظيمية على تحسين مؤشرات الأداء المالي، كما يمكن دراسة تكاملية العلاقة بين البراعة التنظيمية التفكير الاستراتيجي لتحقيق التفوق المالي في الأسواق العالمية، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

- أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة، د.د.ن، مصر، 2008.
- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية العلمية والتطبيقية، دار النشر، الطبعة الثانية، 2012.
- أمينة بن جدو، مسعود ميهوب، تقييم كفاءة الأداء المالي للبنوك التجارية، دار الباحث للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، برج بوعرييج، الجزائر، 2023.
- جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1987.
- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقسيم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- دونالد ووترز، 101 طريقة لتطوير أداء الشركات الطبعة الأولى، دار فاروق للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002.
- زيد منير عبودي، إدارة مؤسسات عامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، 2009.
- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي للمنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2000.
- سليمان ناصر، التقنيات البنكية وعمليات الائتمان، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- شعيب شنوف، التحليل المالي طبقا للمعايير الدولية للبلاغ المالي، دار زهران للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط 1، 2013.
- الصوفي فارس جمال، المعايير المحاسبية الدولية والأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- طارق عبد العالي حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان، الجامعة الابراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- طاهر محسن منصور الغالبي ومناف عبد الكاظم القطان، التفكير الاستراتيجي (المفاهيم، الأنماط، المداخل)، دار الفيحاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2018.
- علاء فرحات طالب، ليمانات شعبان المشهداني، الحكومة المؤسسة والأداء الاستراتيجي، المعارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- علي أحمد جاسم، التفكير الاستراتيجي وتأثيره في الأداء المستدام دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من قيادات جامعة وارث الأنبياء، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2025.

- علي عباس، الإدارة المالية، اثرء للنشر والتوزيع، الشارقة، طبةة.2008
- فايز جمعة صالح النجار وآخرون، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامء، عمان، 2009.
- فضيلة سلمان داوء، محمد ثابت فرعون وطالب لفة، التفكير الاستراتيجي (التخطيط والسيناريو)، دار كتبنا للنشر، الطبعة الأولى، 2019.
- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، ط 2، دار البءاية للنشر والتوزيع، فلسطين. 2008.
- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- مجيد الكرفي، تقويم الأداء المالي باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- محمد إبراهيم عبد الرحيم، اقتصاديات الاستثمار والتحليل المالي مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر. 2008.
- محمد عبيءات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد المراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، 1999.
- محمد قاسم، المءءل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 1999.
- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- منير إبراهيم هءءي، الإدارة المالية مءءل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، ط 6، الإسكندرية، 2007.
- مورييس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، الطبعة الثانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.
- وليء ناجي الحياي، الاتجاهات للتحليل المالي، ط 1، دار الاثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- يوسف بومءين وفاتح ساحل، تسيير التسيير المالي للمؤسسة، دار بلقيس دار البيضاء، الجزائر، 2016.

ثانيا: الرسائل الجامعية

• أطاريح الدكتوراه:

- زعييش محمد، ءور حكومة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة استقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عناية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار، عناية، الجزائر، 2020.

- صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
- رسائل الماجستير:
 - أيمن فريد، استخدام أدوات التحليل المالي للتنبؤ بالفشل المالي، دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعة الميكانيكية الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2000-2002، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، الجزائر 03، 2012.
 - جمانة طایل أبو جنيب، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالبراعة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2020.
 - حياة نجار، ،محاضرات في التحليل المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد الصديق بن يحيى ،،2016.
 - زعتيش محمد، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء العلمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، 2019/2020، جامعة باجي مختار عنابة.
 - زغيش محمد، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة استقصائية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية عنابة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم مالية ومحاسبية، قسم العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2020.
 - شير آدم، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتوجهات الزمنية، حالة المدراء والإدارات الميسرة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة ENICAB، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2011.
 - عبد الكريم خير، مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس وتقييم الأداء المالي -دراسة حالة مجمع صيدال-، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014.
 - عمر تيم، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
 - عيشوش خيرة، التعليم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

- فضل عبد الكريم محمد برهوم، استخدام القيمة المضافة في تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في البورصة، فلسطين، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة 2016.
- لزعر محمد سامي ، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- نهال شفيق العشي، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013
- ثالثا :المجلات والملتقيات العلمية**
- إبراهيم حاكمي فتحي مولود، استخدام النسب المالية بواسطة النماذج الكمية في التنبؤ بالفشل المالي على ضوء مخرجات النظام المحاسبي المالي، دراسة حالة مؤسسة AM oinvest، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
- أدم يعقوب أبكر وآخرون، التفكير الاستراتيجي وأثره على إنجاز العاملين، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2021.
- اسماعيل سبتي وآخرون، استخدامات مؤشرات التسيير المالي والمحاسبي في ترشيد قرارات المؤسسة الاعلامية الرياضية مجموعة bein sport القطرية، مجلة حوليات، المجلد 35 العدد 04 جامعة الجزائر، 2021.
- تتاح رانية، أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، الجزائر، 2018.
- حسينة صيفي، نوال بن عمارة، قياس الأداء المالي باستخدام مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة دراسة حالة المؤسسات المدرجة في مؤشر CAC40 خلال الفترة 2008-2013، مجلة الباحث، العدد 15، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
- حلومي نبيل، جامي بكير، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة-، بنك القرض الشعبي الجزائري، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد 05، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2024.
- حمود عايد جمعان العنزي، تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الاستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك، المجلد 89، كلية التربية، جامعة طنطا، 2023.

- دبلّة فاتح، الأساليب الأّستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010.
- روصيل حياة، جاب الله الشريف، استخدام المؤشرات الحديثة السوقية لقياس قدرة الشركات الجزائرية على خلق القيمة للفترة 2016-2022، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد 04، ديسمبر 2024.
- ريمة يونس، مقارنة نتائج التحليل المالي بين تطبيق الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA، مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة)، المجلد 20، العدد 34، جامعة الجزائر 3، 2016.
- سديري أمين وسالمي رشيد، دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركة اتصالات الجزائر، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 01، جامعة تامنغست، الجزائر، 2024.
- سعداوي مراد مسعود وآخرون، مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط (2017-2018)، مجلة العيار، المجلد 11، العدد 04، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، 2020.
- سليمة هادي موسى، التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الجامعي المتميز - دراسة تحليلية في جامعة القاسم الخضراء، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد 5، المجلد 27، 2019.
- سمية ناصري، سميرة عميش، أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى الجامعات الجزائرية التحليل بالمكونات الأساسية ACP، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، جامعة الجلفة، الجزائر، 2024.
- صافية بو مصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 2، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريّيج الجزائر، 2021.
- صدوق فتيحة، ضيف أحمد، دور أنماط التفكير الاستراتيجي في إتخاذ القرار، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الآجر بالجلفة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.
- صغيرة الويزة، استخدام أدوات التحليل المالي كآلية للتنبؤ بالمخاطر الائتمانية للمؤسسات الاقتصادية في البنوك الجزائرية، دراسة حالة على مستوى بنك سوسيتي جينيرال الجزائر (وكالة برج بوعريّيج)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 05، جامعة برج بوعريّيج، الجزائر، 2018.
- طباحي سناء وعيشوش عواطف، التفكير الاستراتيجي كخارطة الطريق للتنمية المعرفية، دراسة حالة مجموعة إريس سات، الملتقى العلمي التكويني حول إدارة المعرفة بين المقاربات النظرية والممارسات

- العلمية، مخبر إدارة أعمال المؤسسات الاقتصادية المستدامة، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2021.
- عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعويينة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ائتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
- عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعويينة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ائتمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 02، العدد 012021.
- عبد الفتاح العربي، عصام ميلاد، النسب المالية كأداة لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي، دراسة تطبيقية على الشركة الليبية النرويجية للأسمدة خلال الفترة (2013-2017)، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة أجدابيا، ليبيا، جوان 2020.
- عبد الوهاب دادن، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة المدية، العدد 04، 2015.
- محمد عبدالقادر محمد وخضر خليل شيخو، دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق الخفة الإستراتيجية- دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في محافظة دهوك، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، العراق، العدد4، المجلد 9، 2020.
- محمد مغنم، تقييم الأداء المالي باستخدام طريقة القيمة المضافة (EVA) حالة مؤسسة SOFALCLNSTRUCTION للفترة المالية 2011-2014 مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2021.
- مداني بن بلغيث وعبد القادر دشاش، انعكاسات تطبيق المحاسبي المالي على التشخيص المالي للمؤسسة: دراسة حالة مطاحن الواحات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: النظام المحاسبي المالي في مواجهة المعايير الدولية للمحاسبة (IAS-IFRS) والمعايير الدولية للمراجعة (IAS) والتحدي، يومي 13-14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر.
- مسعي محمد عبد المالك وآخرون، استخدام النسب المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار خلال الفترة (2012-2021)، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 04، العدد 01، جامعة تلمسان، الجزائر، مارس، 2024.
- وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 22 فيفري 2010.

المراجع باللغة الأجنبية

- Farzad, A., (2007), *The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-owned Banks in Isfahan*, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran.
- Kothari C. R., *Research Methodology-Methods and Techniques*, second revised edition, Wiley Eastern Limited, New Delhi, India, (1990).
- Richard S. Brown.(2015), *Strategic Intent, Capabilities and Financial Performance: A Study of the Pharmaceutical Industry*, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol.16, N.1.

الملاحق



الملحق رقم: (01) استمارة استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص :إدارة مالية

استبيان موجه للإطارات حول:

دور التفكير الإستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي
دراسة حالة مديرية المالية والمحاسبة - مجمع كوندور -

السادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار اعداد مذكرة ماستر الموسومة بعنوان :دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الاداء المالي- دراسة حالة مؤسسة كوندور، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان باعتباركم فاعلين أساسيين لما لكم من دور محوري في إثراء هذا البحث، لذا نرجو منكم التكرم بالمساهمة في إنجاح هذه الدراسة من خلال الإجابة بدقة وموضوعية على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بما يساهم في الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة، كما نحيطكم علما أن جميع البيانات المقدمة من قبلكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إشراف الأستاذ :طباخي سناء

طبباخي سناء

من إعداد الطالبتين

طبباخي أميمة

خنوف ميساء

للاستفسار والاستعلام يرجى التواصل عبر البريد الالكتروني

omaymatabakhi@gmail.com

السنة الجامعية 2025/2026 :

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض منها هو معرفة البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بإطارات المديرية العامة للمالية والمحاسبة- مجمع كوندور -بغرض تحليل النتائج، لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المناسب

الجنس	ذكر	
	أنثى	
العمر	من 20 إلى 29 سنة	
	من 30 إلى 39 سنة	
	من 40 إلى 49 سنة	
	50 سنة فأكثر	
المستوى التعليمي	ثانوي	
	ليسانس	
	ماستر	
	دراسات عليا) ماجستير -دكتوراه)	
المنصب الإداري	مدير المؤسسة	
	نائب مدير المؤسسة	
	رئيس مصلحة	
	رئيس قسم	
	مساعد إداري	
مدة العمل في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 11 إلى 16 سنة	
	أكثر من 16 سنة	

القسم الثاني: محاور الاستبيان

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة سلم القياس التي ترونها متناسبة مع العبارة .

المحور الأول : الأداء المالي

محتوى العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تعود النتائج المالية المحققة للسياسة المالية المتبعة من طرف المؤسسة					
تهدف إدارة المؤسسة إلى زيادة وتعظيم ثروة المالكين والمساهمين					
تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا بالتشاور مع المالكين					
تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية والمحاسبية المعمول بها تماشيًا مع المستجدات					
يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على كفاءة أداء المؤسسة					
يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية جيدة.					
تستخدم مؤسستكم نظام محاسبي جيد للقيام بعملها بالشكل المطلوب.					
يعتبر التوازن المالي وهدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها					
تعتبر الإيرادات الذاتية للمؤسسة كافية من وجهة نظرها					
تحرص المؤسسة على تحقيق توازن بين السيولة وتكاليف الاحتفاظ بالنقدية					
تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا					
يتم السعي لتوفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطويرها.					
تتناسب أسعار المنتجات مع عدد ونوعية الخدمات المقدمة.					
تسعى المؤسسة لتحصيل حقوقها من الزبائن في الوقت المناسب.					
تسعى المؤسسة لتسديد مستحقات الموردين في الوقت المناسب.					
يساهم تحليل نظام التكاليف في معرفة نقاط الضعف والقوة وتعزيز أرباح					

					المؤسسة.	
					تهتم إدارة المؤسسة بقياس المؤشرات المتعلقة بالربحية.	

المحور الثاني: التفكير الإستراتيجي

درجة الموافقة					محتوى العبارة	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أولا: القصد الإستراتيجي	الرقم
					لديك أهداف مشتركة مع زملائك المؤسسة	01
					تتميز أهداف المؤسسة التي تعمل على تحقيقها بالوضوح والدقة.	02
					توجه المؤسسة مواردها المالية، المادية والمعرفية (وجهودها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية).	03
					تعمل باستمرار على تحسين مستواك وزيادتك كفاءتك ومهاراتك على المدى الطويل.	04

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثانيا: التفكير الشمولي	
					تحدد الاطار العام للمشاكل التي تواجهك وترتيب العوامل المؤثرة فيها قبل البدء بالتفكير في الحلول الممكنة لها.	50
					يمكنك تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات فيها.	60
					تسعى لتحليل وفهم كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.	70
					تملك القدرة على توقع الأحداث المحتملة.	80

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ثالثا: إنتهاز الفرص الذكية	
					تمتلك القدرة على استكشاف التطورات العلمية والبحثية في مجال تخصصك	01
					تبادر لاغتنام الفرص المتاحة سواء في البيئة الداخلية والخارجية	02
					تسعى للانفتاح على الخبرات والمعارف الجديدة بهدف الاستفادة من الفرص والبدائل المتاحة	03
					تبحث عن آليات لادخال تحسينات في طريقة عملك	04

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	رابعاً: التفكير في الوقت المناسب	
					تستعين بتجارب الماضي لإجراء التحسينات والتعديلات الضرورية في عملك مستقبلاً .	01
					تتعامل مع الأحداث التي تواجهك انطلاقاً من وقائع الماضي ومعطيات المستقبل.	02
					تسعى باستمرار لسد الفجوة بين وقائع الماضي وأحداث الحاضر ومعطيات المستقبل	03
					تعمل على استشارة أصحاب الخبرة عند تحديد الأهداف المستقبلية	04

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	خامساً: التوجه نحو الفرضيات	
					تعتمد على وضع الافتراضات واختبارها بالتجربة وفقاً للامكانيات والموارد المتاحة	01
					تضع عدة فرضيات لمواجهة الحالات الطارئة التي يمكن أن تواجهك.	02
					تعتمد على تحليل المعطيات والبدائل لتحسين وضعية المؤسسة.	03
					تقوم بوضع بدائل استراتيجية تتوافق مع التغيرات البيئية .	04

شكراً جزيلاً لوقتكم وحسن تعاملكم

الملحق رقم: (02) القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2020

PRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2020

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2020			
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	965 705 571	136 939 219	828 766 352	925 833 131
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 356 695 000		17 356 695 000	17 356 695 000
Bâtiments	18 068 688 964	6 021 545 277	12 047 143 687	14 703 536 085
Autres immobilisations corporelles	11 697 077 858	7 379 348 197	4 317 729 660	4 410 269 312
Immobilisations en concession	720 570 482	179 818 895	540 751 587	559 325 475
Immobilisations en cours	4 666 437 637		4 666 437 637	2 410 246 008
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 928 915 800		5 928 915 800	5 928 915 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	394 011 385		394 011 385	434 832 968
Impôts différés actif	20 951 424		20 951 424	27 046 123
TOTAL ACTIF NON COURANT	59 819 054 124	13 717 651 589	46 101 402 535	46 756 699 905
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	20 120 904 191	185 605 074	19 935 299 117	17 504 144 050
Créances et emplois assimilés				
Clients	9 906 018 820	1 100 268 120	8 805 750 700	11 611 280 323
Autres débiteurs	9 572 063 297		9 572 063 297	9 234 599 852
Impôts et assimilés	234 308 520		234 308 520	474 837 877
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	5 785 467 604		5 785 467 604	3 005 684 620
TOTAL ACTIF COURANT	45 618 762 435	1 285 873 194	44 332 889 241	41 830 546 725
TOTAL GENERAL ACTIF	105 437 816 560	15 003 524 784	90 434 291 776	88 587 246 630

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2020

BILAN (PASSIF)

2020

CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	20 300 950 407	20 237 979 532
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	15 982 401 500
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	794 796 103	2 391 643 244
Autres capitaux propres - Report à nouveau	2 328 672 368	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	43 683 820 379	42 889 024 276
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	20 505 330 116	8 945 475 841
Impôts (différés et provisionnés)	12 242 716	41 575 750
Autres dettes non courantes	642 199 538	657 326 679
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	21 159 772 372	9 644 378 271
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	15 882 806 517	8 990 836 450
Impôts	599 403 428	558 037 220
Autres dettes	2 160 656 535	2 399 147 526
Trésorerie passif	6 947 832 543	24 105 822 885
TOTAL III	25 590 699 024	36 053 844 083
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	90 434 291 776	88 587 246 630

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES		2020	2019
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			694 214 301
Production vendue	Produits fabriqués		32 775 990 784
	Prestations de services		631 000
	Vente de travaux		1 241 285 521
Produits annexes			
Rabais, remises, ristournes accordés		90 724 206	47 424 188
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			34 621 397 401
Production stockée ou déstockée		233 352 431	
Production immobilisée			2 934 440 476
Subventions d'exploitation			
I-Production de l'exercice			34 391 485 446
Achats de marchandises vendues		543 784 375	1 476 437 707
Matières premières		21 520 212 915	44 312 465 056
Autres approvisionnements		21 933 225	145 421 740
Variations des stocks			
Achats d'études et de prestations de services		115 876	726 067
Autres consommations		98 796 719	131 010 114
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats			8 496 082
Services extérieurs	Sous-traitance générale	998 674 252	2 001 071 798
	Locations	640 337 601	913 785 833
	Entretien, réparations et maintenance	221 365 873	108 254 154
	Primes d'assurances	93 602 430	133 521 605
	Personnel extérieur à l'entreprise	68 440 230	157 825 124
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	274 720 897	959 417 241
	Publicité	95 981 569	833 946 375
Déplacements, missions et réceptions		8 660 853	144 716 094
Autres services		873 248 597	1 317 482 946
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs			
II-Consommations de l'exercice		25 459 875 418	52 627 585 777
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			8 931 610 027
Charges de personnel		3 433 037 720	5 182 983 354
Impôts et taxes et versements assimilés		330 423 606	605 477 083
IV-Excédent brut d'exploitation			5 168 148 700
			8 506 651 113

..J.. la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2020 au 31/12/2020

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		680 590 926		854 289 805
Autres charges opérationnelles	681 641 429		449 895 576	
Dotations aux amortissements	3 715 237 339		3 889 891 152	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 378 248 545		39 506 723
V-Résultat opérationnel		2 830 109 403		5 060 660 913
Produits financiers		193 380 924		219 917 754
Charges financières	2 170 129 949		2 657 278 837	
VI-Résultat financier	1 976 749 024		2 437 361 083	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		853 360 378		2 623 299 830
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	81 802 610		288 035 743	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		23 238 335		56 379 157
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		794 796 103		2 391 643 244

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم: (03) القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2021

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8
Désignation de l'entreprise:	SPA CONDOR ELECTRONICS
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ
Exercice clos le	31/12/2021
BILAN (ACTIF)	

ACTIF	2021			2020
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 001 078 663	245 380 648	755 698 014	828 766 352
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 356 695 000		17 356 695 000	17 356 695 000
Bâtiments	18 068 688 964	6 571 392 636	11 497 296 328	12 047 143 687
Autres immobilisations corporelles	12 573 879 334	8 724 475 745	3 849 403 589	4 317 729 660
Immobilisations en concession	720 570 482	198 392 783	522 177 699	540 751 587
Immobilisations encours	4 941 869 244		4 941 869 244	4 686 437 637
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 928 915 800		5 928 915 800	5 928 915 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	356 747 170		356 747 170	394 011 385
Impôts différés actif	616 289 994		616 289 994	20 951 424
TOTAL ACTIF NON COURANT	61 564 734 654	15 739 641 813	45 825 092 841	46 101 402 535
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	15 583 525 039		15 583 525 039	19 935 299 117
Créances et emplois assimilés				
Clients	11 006 954 960	722 045 428	10 284 909 532	8 805 750 700
Autres débiteurs	9 515 721 215		9 515 721 215	9 572 063 297
Impôts et assimilés	351 080 420		351 080 420	234 308 520
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 994 658 300		1 994 658 300	5 785 467 604
TOTAL ACTIF COURANT	38 451 939 936	722 045 428	37 729 894 508	44 332 889 241
TOTAL GENERAL ACTIF	100 016 674 591	16 461 687 242	83 554 987 349	90 434 291 776

LINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Nom de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS
 Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2021

BILAN (PASSIF)

	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	20 336 596 783	20 300 950 407
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	15 982 401 500
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-1 506 728 563)	794 796 103
Autres capitaux propres - Report à nouveau	3 087 822 095	2 328 672 368
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	42 177 091 816	43 683 820 379
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	19 000 485 469	20 505 330 116
Impôts (différés et provisionnés)		12 242 716
Autres dettes non courantes	627 072 397	642 199 538
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	19 627 557 867	21 159 772 372
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	11 563 535 628	15 882 806 517
Impôts	430 809 147	599 403 428
Autres dettes	2 296 469 983	2 160 656 535
Trésorerie passif	7 459 522 906	6 947 832 543
TOTAL III	21 750 337 666	25 590 699 024
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	83 554 987 349	90 434 291 776

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

LINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 2 2 8

Nom de l'entreprise: SPA CONDOR ELATRONICS

Activité:

FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse:

ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2021 au 31/12/2021

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES		2021		2020	
		DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises			1 199 357 743		694 214 301
Production vendue	Produits fabriqués		31 236 444 101		32 775 990 784
	Prestations de services		199 645		631 000
	Vente de travaux		1 399 533 136		1 241 285 521
Produits annexes					
Rabais, remises, ristournes accordés		1 260 773		90 724 206	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes			33 834 273 853		34 621 397 401
Production stockée ou déstockée		7 322 360 428		233 352 431	
Production immobilisée			5 378 977		3 440 476
Subventions d'exploitation					
I-Production de l'exercice			26 517 292 402		34 391 485 446
Achats de marchandises vendues		907 298 141		543 784 375	
Matières premières		16 662 576 015		21 520 212 915	
Autres approvisionnements		119 156 961		21 933 225	
Variations des stocks					
Achats d'études et de prestations de services				115 876	
Autres consommations		142 874 313		98 796 719	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats			2 473 535		
Services extérieurs	Sous-traitance générale	652 394 360		998 674 252	
	Locations	645 967 486		640 337 601	
	Entretien, réparations et maintenance	90 991 443		221 365 873	
	Primes d'assurances	85 523 873		93 602 430	
	Personnel extérieur à l'entreprise	34 063 193		68 440 230	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	74 291 852		274 720 897	
	Publicité	238 016 280		95 981 569	
Déplacements, missions et réceptions		16 492 449		8 660 853	
Autres services		1 119 567 755		873 248 597	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs					
II-Consommations de l'exercice		20 786 740 588		25 459 875 418	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)			5 730 551 814		8 931 610 027
Charges de personnel		3 650 623 554		3 433 037 720	
Impôts et taxes et versements assimilés		294 406 130		330 423 606	
IV-Excédent brut d'exploitation			1 785 522 130		5 168 148 700

... la suite sur la page suivante

DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

denomination de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2021 au 31/12/2021

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		553 514 652		680 590 926
Autres charges opérationnelles	291 700 978		681 641 429	
Dotations aux amortissements	2 513 365 198		3 715 237 339	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		571 102 001		1 378 248 545
V-Résultat opérationnel		105 072 607		2 830 109 403
Produits financiers		108 332 964		193 380 924
Charges financières	2 331 104 036		2 170 129 949	
VI-Résultat financier	2 222 771 072		1 976 749 024	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	2 117 698 465			853 360 378
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats		3 388 615	81 802 610	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		607 581 286		23 238 335
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE	1 506 728 563			794 796 103

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم : (04) القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2022

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 8 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2022

BILAN (PASSIF)

	2022	2021
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	20 336 596 783	20 336 596 783
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	15 982 401 500
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	636 376 668	(-1 506 728 563)
Autres capitaux propres - Report à nouveau	1 581 093 532	3 087 822 095
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	42 813 468 484	42 177 091 816
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	15 167 783 955	19 000 485 469
Impôts (différés et provisionnés)	56 401 808	
Autres dettes non courantes	611 945 256	627 072 397
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	15 836 131 020	19 627 557 867
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	12 274 400 887	11 563 535 628
Impôts	352 910 297	430 809 147
Autres dettes	2 247 974 138	2 296 469 983
Trésorerie passif	12 858 364 628	7 459 522 906
TOTAL III	27 733 649 952	21 750 337 666
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	86 383 249 457	83 554 987 349

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 000234046277228

Désignation de l'entreprise: **SPA CONDOR ELECTRONICS**

Activité: **FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS**

Adresse: **ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ**

Exercice du 01/01/2022 au 31/12/2022

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		533 253 126		1 199 357 743
Produits fabriqués		28 206 040 002		31 236 444 101
Production vendue		16 817 375		199 645
Prestations de services		2 066 556 249		1 399 533 136
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés			1 260 773	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		30 822 666 753		33 834 273 853
Production stockée ou déstockée		4 839 259 837	7 322 360 428	
Production immobilisée		1 691 617		5 378 977
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		35 663 618 208		26 517 292 402
Achats de marchandises vendues	426 304 583		907 298 141	
Matières premières	23 674 866 465		16 662 576 015	
Autres approvisionnements	72 605 481		119 156 961	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	5 089 097			
Autres consommations	242 197 774		142 874 313	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		22 307 999		2 473 535
Services				
Sous-traitance générale	598 561 053		652 394 360	
Locations	454 191 222		645 967 486	
Entretien, réparations et maintenance	108 788 152		90 991 443	
Primes d'assurances	88 271 716		85 523 873	
Personnel extérieur à l'entreprise	29 686 658		34 063 193	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	39 867 072		74 291 852	
Publicité	199 464 835		238 016 280	
Déplacements, missions et réceptions	31 781 224		16 492 449	
Autres services	901 838 634		1 119 567 755	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	26 851 205 973		20 786 740 588	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		8 812 412 235		5 730 551 814

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0002340446277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité:

FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse:

ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2022

au 31/12/2022

COMPTE DE RESULTAT .I..

RUBRIQUES	2022		2021	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	3 570 933 544		3 650 623 554	
Impôts et taxes et versements assimilés	60 420 607		294 406 130	
IV-Excédent brut d'exploitation		5 181 058 082		1 785 522 130
Autres produits opérationnels		881 465 519		553 514 652
Autres charges opérationnelles	341 708 845		291 700 978	
Dotations aux amortissements	2 669 706 278		2 513 365 198	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		176 551 500		571 102 001
V-Résultat opérationnel		3 227 659 978		105 072 607
Produits financiers		408 072 917		108 332 964
Charges financières	2 698 267 844		2 331 104 036	
VI-Résultat financier	2 290 194 926		2 222 771 072	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		937 465 051	2 117 698 465	
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats		15 001 208		3 388 615
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire	316 089 591			607 581 286
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		636 376 668	1 506 728 563	

(*) A détailler sur état annexe à joindre

الملحق رقم: (05) القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2023

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 000234046277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2023

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2023			
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif	27 MAI 2024			
Immobilisations incorporelles	101 873 432	503 747 768	598 125 663	725 873 745
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 361 645 000		17 361 645 000	17 356 695 000
Bâtiments	20 920 506 148	8 724 165 222	12 196 340 926	12 700 232 625
Autres immobilisations corporelles	14 975 509 034	11 320 371 683	3 655 137 350	3 140 846 006
Immobilisations en concession	720 570 482	235 540 559	485 029 923	503 603 811
Immobilisations encours	2 029 520 997		2 029 520 997	1 925 348 934
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	8 682 590 000		8 682 590 000	5 928 915 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	189 593 568		189 593 568	195 591 897
Impôts différés actif	61 041 926		61 041 926	356 602 212
TOTAL ACTIF NON COURANT	66 042 850 590	20 783 825 234	45 259 025 356	42 833 710 033
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	17 897 605 733		17 897 605 733	22 619 716 775
Créances et emplois assimilés				
Clients	10 701 131 939	1 363 737 887	9 337 394 052	8 816 953 969
Autres débiteurs	8 358 356 228		8 358 356 228	10 329 253 588
Impôts et assimilés	357 844 498		357 844 498	314 928 119
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 025 602 038		3 025 602 038	1 468 686 970
TOTAL ACTIF COURANT	40 340 540 439	1 363 737 887	38 976 802 551	43 549 539 423
TOTAL GENERAL ACTIF	106 383 391 029	22 147 563 121	84 235 827 908	86 383 249 457

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000234046277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2023

BILAN (PASSIF)

	2023	2022
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	22 554 066 914	20 336 596 783
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	15 982 401 500
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2 199 130 126	636 376 668
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 581 093 532
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	45 012 598 541	42 813 468 484
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	14 284 117 608	15 167 783 955
Impôts (différés et provisionnés)	6 143 928	56 401 808
Autres dettes non courantes	315 338 115	611 945 256
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	14 605 599 652	15 836 131 020
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	10 944 581 412	12 274 400 887
Impôts	405 426 439	352 910 297
Autres dettes	2 447 634 295	2 247 974 138
Trésorerie passif	10 819 987 566	12 858 364 628
TOTAL III	24 617 629 714	27 733 649 952
TOTAL GENERAL PASSIF ((I+II+III))	84 235 827 908	86 383 249 457

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



27 MAI 2024

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 000234046277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2023 au 31/12/2023

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2023		2022	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		208 653 632		533 253 126
Produits fabriqués		64 196 862 499		28 206 040 002
Production vendue		6 241 176		16 817 375
Vente de travaux		1 578 933 595		2 066 556 249
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	1 513 545			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		65 989 177 358		30 822 688 753
Production stockée ou déstockée	4 079 206 506			4 839 259 837
Production immobilisée		17 473 800		1 691 617
Subventions d'exploitation				
Production de l'exercice		61 927 444 651		35 663 618 208
Achats de marchandises vendues	149 353 258		426 304 583	
Matières premières	43 768 255 111		23 674 866 465	
Autres approvisionnements	376 018 793		72 605 481	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	1 280 581 717		5 089 097	
Autres consommations	711 808 278		242 197 774	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		20 497 652		22 307 999
Services extérieurs				
Sous-traitance générale	1 321 483		598 561 053	
Locations	109 642 993		454 191 222	
Entretien, réparations et maintenance	997 742 496		108 788 152	
Primes d'assurances	114 193 250		88 271 716	
Personnel extérieur à l'entreprise	24 625 625		29 686 658	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	115 446 507		39 867 072	
Publicité	226 403 343		199 464 835	
Déplacements, missions et réceptions	45 303 685		31 781 224	
Autres services	1 242 039 225		901 838 634	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	49 142 238 117		26 851 205 973	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		12 785 206 534		8 812 412 235

.../... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS
Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2023 au 31/12/2023

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2023		2022	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	3 976 418 715		3 570 933 544	
Impôts et taxes et versements assimilés	68 272 029		60 420 607	
IV-Excédent brut d'exploitation		8 740 515 789		5 181 058 082
Autres produits opérationnels		164 340 197		881 465 519
Autres charges opérationnelles	247 063 107		341 708 845	
Dotations aux amortissements	3 319 537 961		2 669 706 278	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 532 164		176 551 500
V-Résultat opérationnel		5 373 787 083		3 227 659 978
Produits financiers		507 015 288		408 072 917
Charges financières	3 380 054 460		2 698 267 844	
VI-Résultat financier	2 873 039 172		2 290 194 926	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		2 500 747 911		937 465 051
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	48 712 381			15 001 208
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire	252 905 402		316 089 591	
IX-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		2 199 130 126		636 376 668

(*) A détailler sur état annexe à joindre



27 MAI 2024

الملحق رقم: (06) القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنة 2024

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS - Com.

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2024

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2024			2023
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 102 458 657	624 493 644	477 965 013	598 125 663
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 567 385 000		17 567 385 000	17 361 645 000
Bâtiments	22 033 177 293	9 944 680 995	12 088 496 298	12 196 340 926
Autres immobilisations corporelles	13 660 018 060	9 181 378 169	4 478 639 890	3 655 137 350
Immobilisations en concession	720 570 482	272 688 334	447 882 147	485 029 923
Immobilisations encours	1 516 681 036		1 516 681 036	2 029 520 997
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	13 094 722 100		13 094 722 100	8 682 590 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	169 384 887		169 384 887	189 593 568
Impôts différés actif	147 417 093		147 417 093	61 041 926
TOTAL ACTIF NON COURANT	70 011 814 672	20 023 241 144	49 988 573 467	45 259 025 356
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	24 394 523 715		24 394 523 715	17 897 605 733
Créances et emplois assimilés				
Clients	17 965 513 275	1 074 653 508	16 890 859 766	9 337 394 052
Autres débiteurs	14 679 011 585		14 679 011 585	8 358 356 228
Impôts et assimilés	905 971 405		905 971 405	357 844 498
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 473 204 997		3 473 204 997	3 025 602 038
TOTAL ACTIF COURANT	61 418 224 980	1 074 653 508	60 343 571 471	38 976 802 561
TOTAL GENERAL ACTIF	131 430 039 592	21 097 894 653	110 332 144 938	84 235 827 908

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le

31/12/2024

BILAN (PASSIF)

	2024	2023
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	26 485 711 039	22 554 066 914
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	15 982 401 500
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	8 150 922 308	2 199 130 126
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	54 896 034 848	45 012 598 541
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	12 719 514 926	14 284 117 608
Impôts (différés et provisionnés)	10 817 322	6 143 928
Autres dettes non courantes	576 368 833	315 338 115
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	13 306 701 082	14 605 599 652
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	14 987 437 314	10 944 581 412
Impôts	1 584 760 639	405 426 439
Autres dettes	2 110 392 425	2 447 634 295
Trésorerie passif	23 446 818 629	10 819 987 566
TOTAL III	42 129 409 008	24 617 629 714
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	110 332 144 938	84 235 827 908

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité:

FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse:

ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du

01/01/2024

au

31/12/2024

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2024		2023	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		1 291 077 416		208 653 632
Produits fabriqués		117 585 301 476		64 196 862 499
Production vendue		738 397		6 241 176
Vente de travaux		1 427 808 387		1 578 933 695
Produits annexes		9 875 000		
Rabais, remises, ristournes accordés	2 544 743		1 513 545	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		120 312 255 934		65 989 177 358
Production stockée ou déstockée	1 914 358 177		4 079 206 506	
Production immobilisée		53 043 274		17 473 800
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		118 450 941 032		61 927 444 651
Achats de marchandises vendues	1 163 377 436		49 353 258	
Matières premières	82 810 631 086		43 788 255 111	
Autres approvisionnements	4 212 939 930		376 018 793	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	2 408 049 485		1 280 581 717	
Autres consommations	2 954 203 871		711 808 278	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				20 497 652
Sous-traitance générale			1 321 483	
Locations	350 716 411		109 642 993	
Entretien, réparations et maintenance	847 083 180		997 742 496	
Primes d'assurances	92 620 587		114 193 250	
Personnel extérieur à l'entreprise	14 743 354		24 625 625	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	301 992 811		115 446 507	
Publicité	468 443 135		226 403 343	
Déplacements, missions et réceptions	92 263 869		45 303 685	
Autres services	2 353 096 682		1 242 039 225	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	98 100 160 843		49 142 238 117	
III-Valeur ajoutée d'exploitation		20 350 780 188		12 785 206 534

... la suite sur la page suivante



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2024 au 31/12/2024

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2024		2023	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	4 760 333 791		3 976 418 715	
Impôts et taxes et versements assimilés	138 990 062		68 272 029	
IV-Excédent brut d'exploitation		15 451 456 335		8 740 515 789
Autres produits opérationnels		2 031 297 874		164 340 197
Autres charges opérationnelles	1 492 121 714		247 063 107	
Dotations aux amortissements	4 564 212 926		3 319 537 961	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		289 084 378		35 532 164
V-Résultat opérationnel		11 715 503 947		5 373 787 083
Produits financiers		848 570 435		507 016 288
Charges financières	3 427 307 410		3 380 054 460	
VI-Résultat financier	2 578 736 975		2 873 039 172	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		9 136 766 972		2 500 747 911
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	1 050 041 412		48 712 381	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		64 196 748	252 905 422	
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		8 150 922 308		2 199 130 126

(*) A détailler sur état annexe à joindre



Direction Générale des Entreprises
 Direction des Grandes Entreprises
 Sous Direction de Gestion
 ARRIVÉE / (02)
 Date: 20 MAI 2025

الملحق رقم : (07) قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
عزوز منير	أستاذ محاضر " أ "	برج بو عريريج
بحري بسمة	أستاذ محاضر " أ "	برج بو عريريج
بن جدو أمانة	أستاذ محاضر " ب "	برج بو عريريج
طباخي سناء	أستاذ محاضر " ب "	برج بو عريريج

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التفكير الاستراتيجي في تحقيق كفاءة الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال أبعاد التفكير الاستراتيجي والمتمثلة في القصد الاستراتيجي، التفكير الشمولي، انتهاز الفرص الذكية، التفكير في الوقت المناسب والتوجه نحو الفرضيات في تحقيق كفاءة الأداء المالي بوصفه متغير تابع. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على تقنية دراسة حالة باستخدام أداة الإستبيان للتعرف على تصورات إطارات موظفي مؤسسة كوندور نحو التفكير الاستراتيجي ودوره في تحقيق كفاءة الأداء المالي، حيث شملت الدراسة مجتمع مكون من 82 موظف إداري، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss النسخة 26 توصلنا إلى أن للتفكير الاستراتيجي دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي من خلال كل من القصد الاستراتيجي، انتهاز الفرص الذكية، التفكير في الوقت المناسب، والتوجه نحو الفرضيات دور في تحقيق كفاءة الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: تفكير استراتيجي، أداء مالي، قصد استراتيجي، تفكير شمولي، انتهاز الفرص الذكية، تفكير في الوقت المناسب، توجه نحو الفرضيات.

Abstract:

This study aimed to determine the role of strategic thinking in achieving the efficiency of financial performance in the economic institution, through the dimensions of strategic thinking represented by strategic intention, holistic thinking, seizing smart opportunities, timely thinking and heading towards hypotheses in achieving the efficiency of financial performance as a dependent variable. To achieve the objectives of the study, a case study technique was relied using the questionnaire tool to identify the perceptions of Condor employees' frameworks towards strategic thinking and its role in achieving the efficiency of financial performance. The study included a community of 82 administrative employees. After analysis using the statistical analysis program spss version 26, we concluded that strategic thinking has a role in achieving financial performance efficiency through both strategic intention, seizing smart opportunities, timely thinking, and orientation towards hypotheses a role in achieving the efficiency of financial performance.

Keywords: Strategic Thinking, Financial Performance, Intent focus, A systems Perspective, Intelligent Opportunism, Thinking in the time, Hypothesis-driven.