مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في الساحل السوري
اسم الكاتب: د. منذر مرهج، طارق محمد عادل حموي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5557
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 22:37 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف
دراسة ميدانيّة على المصارف الخاصة في الساحل السوري

الدكتور منذر مرهج*

طارق محمد عادل حموي**

(تاريخ الإيداع 29 / 11 / 2020. قُبِل للنشر في 7 / 2 / 2021)

□ ملخّص □

يهدف البحث إلى تحديد دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للمصارف الخاصّة في الساحل السوري، واستخدم الباحث لذلك المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان حيث قام بتوزيع 210 استبانة على المديرين التنفيذيين ونوابهم ومساعديهم؛ والمديرين الماليين، والمراجعين الداخليين لـ 14 مصرفاً مدرجاً في سوق دمشق للأوراق المالية، استردّ الباحث منها 129 استبانة كان منها 22 استبانة غير مكتملة 107 استبانة قابلة للتحليل. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 20، بالاعتماد على مجموعة من الاختبارات والتكرارات الإحصائية أهمها: مقاييس التشتت والمركزية، اختبار الفروق ستيودنت لعينة واحدة، اختبار الفروق ANOVA، اختبار الارتباط بيرسون.

توصّلت الدراسة إلى أن للتحليل الاستراتيجي دوراً في تحسين الأداء المالي للمصارف الخاصة محل الدراسة.

خرجت الدراسة بجملة من التوصيات من أهمها: تعزيز تطبيق التحليل الاستراتيجي وتفعيله في المصارف نظراً لدورها الإيجابي في تحسين الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، التحليل الاستراتيجي، الأداء المالي.

* أستاذ – عضو هيئة تدريسية – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

** طالب ماجستير – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.

The Role of Strategic Analysis in Improving The Financial Performance of Banks
Field Study of The Private Banks on The Syrian Coast

Dr Mounzer Mourhij*
Tarek Mohamad Adel Hamwy**

(Received 29 / 11 / 2020. Accepted 7 / 2 / 2021)

□ ABSTRACT □

The research aims to determine the role of the strategic analysis in improving the financial performance of the private banks on the Syrian Coast. The researcher has used the descriptive analytical method. The data collection has been based on the questionnaire, where the researcher distributed 210 questionnaires to the CEOs, their deputies, their assistants, financial directors and internal auditors of 14 banks listed on the Damascus Stock Exchange. 129 questionnaires have been retrieved, including 22 incomplete questionnaires and 107 analyzable ones. The researcher has analyzed the data using the SPSS 20 statistical analyses program, depending on a group of statistical tests and repetitions, the most important of which are: measures of dispersion and centralization, t-Test, ANOVA difference test, and the Pearson correlation test.

The research has concluded that the strategic analysis has the role in improving the financial performance of the private banks under study.

The research came out with a set of recommendation the most important of which is that enhancing the implementation of strategic planning and activating the strategic analysis in banks due to their positive role in improving financial performance.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Analysis, Financial Performance.

*Professor, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

**Postgraduate Student, Department Of Business Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Latakia, Syria.

مقدمة:

تسعى الشركات بشكل مستمر إلى تحسين أدائها المالي، وذلك لأنّ الأداء المالي يعكس أنشطة الشركة وإنجازاتها، فهو نتاج النشاط الشمولي الذي تمارسه الشركة ويحدد مستوى إنجازها لأهدافها ومدى استغلالها لمواردها وإمكانياتها بالشكل الأمثل، إنّه انعكاس لقدرة الشركة وقابليتها على تحقيق أهدافها.

وتعمد الشركات إلى تقييم أدائها المالي من أجل ضمان نجاحها كوحدة اقتصادية وبالتالي قياس نسب السيولة والربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر، وتعمل على القيام بالتحليل المالي والمقارنة وفهم التعامل بين البيانات المالية ومتابعة ومعرفة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بها.

إنّ ظهور العولمة الاقتصادية جعل لعملية التخطيط الاستراتيجي أهمية قصوى من حيث تطبيقه بصورة سليمة التي فرضت على الشركات تغيير طريقة عملها، وجعلتها تضع مكونات وخطوات مناسبة لذلك.

ومن بين مكونات التخطيط الاستراتيجي، مرحلة التحليل الاستراتيجي التي توضح الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمنظمة، كما تشير تجارب كثير من الدول ذات الشركات الكبرى أن التحليل الاستراتيجي يمكن أن يمثل أداة قوية تخدم الإدارة بكافة مهامها لتنفيذ دورها بكفاءة وفعالية.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة دور التحليل الاستراتيجي ومدى تأثيره في تحسين الأداء المالي.

مشكلة البحث:

من خلال إطلاع الباحث على التقارير الربعية والسنوية للمصارف المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، لاحظ تفاوتاً ملحوظاً في تطور نمو معدلات الربحية (العائد على الأصول، والعائد على حقوق المساهمين)، حيث كان هناك نمواً كبيراً لبعض المصارف، ونمواً مقبولاً للبعض الآخر، فيما كان هناك تذبذباً في معدلات الربحية بين زيادة ونقصان في المصارف الأخرى.

وهذا الأمر استدعى من الباحث التفكير في الأسباب التي قد تؤدي إلى تذبذب معدلات النمو والربحية في المصارف، حيث قام بإجراء دراسة استطلاعية على بعض البنوك الخاصة العاملة في محافظة اللاذقية من أجل الوقوف على الأسباب الحقيقية لذلك.

وبعد إجرائه مقابلة مع بعض المديرين التنفيذيين والماليين في بنك سورية والمهجر، وبنك الأردن، والاستفسار منهم، حيث تمحورت الأسئلة حول ما يأتي:

- مدى تحقيق المصارف لمعدلات الأداء المالي.
- العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمصارف.
- مدى إحاطة المصرف بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في المصرف.

وجد الباحث أنّ بعضاً من إجابات المديرين تمحورت حول الأزمة السورية والعقوبات المفروضة عليها، إلا أنّ البعض الآخر أشار إلى أداء الإدارة في المصارف لعملياتها وفق أسلوب التخطيط الاستراتيجي والذي كان سبباً رئيساً لزيادة ربحية تلك المصارف.

وهنا قام الباحث بالبحث عن الدراسات السابقة التي ربطت بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، حيث لاحظ أنّ العديد من تلك الدراسات أشارت إلى وجود صلة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء بما في ذلك مرحلة التحليل الاستراتيجي.

وبناء على ذلك يمكن صياغة التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو تأثير التحليل الاستراتيجي على الأداء المالي في المصارف الخاصة في الساحل السوري؟

ومن هذا التساؤل يمكن صياغة عدداً من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى تطبيق المصارف الخاصة في الساحل السوري للتحليل الاستراتيجي كأحد مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي؟
2. ما مدى تحقيق المصارف الخاصة في الساحل السوري لمعدل العائد على الأصول المطلوب؟
3. ما مدى تحقيق المصارف الخاصة في الساحل السوري لمعدل العائد على الملكية المطلوب؟
4. ما هو تأثير التحليل الاستراتيجي على معدل العائد على الأصول في المصارف الخاصة في الساحل السوري؟
5. ما هو تأثير التحليل الاستراتيجي على معدل العائد على الملكية في المصارف الخاصة في الساحل السوري؟

أهمية البحث و أهدافه:

من أجل توضيح أهميّة البحث، قام الباحث بتقسيمها إلى:

الأهميّة النظريّة:

حيث تأتي أهميّة هذا البحث من خلال كونها تغطي النقص في الدراسات الخاصة بالمصارف السورية، خاصة في مجال تطبيق التحليل الاستراتيجي في هذه المصارف ومدى تأثيره على الأداء المالي وخاصةً معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية. كما أن الدراسة توصّلت إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تقدم إطاراً عاماً لكيفية تأثير تطبيق التحليل على الأداء المالي في المصارف السورية.

الأهميّة العمليّة:

وتتمثل من خلال دراسة تطبيق التحليل في المصارف السورية وإسهامه الفعال في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتؤدي عملية التحليل الاستراتيجي دوراً أساسياً في رفع كفاءة وفعالية الإدارة، وأيضاً في تحسين أداء العمل للمصارف، وهذا يساعد على تحسين أداء المصارف المالي الذي يعكس نشاطها المالي.

أهداف البحث:

يهدف الباحث للوصول إلى الهدف الرئيس الآتي:

تحديد تأثير تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي على الأداء المالي للمصارف الخاصة في الساحل السوري.

ومنه تتفرع الأهداف الآتية:

1-تحديد مدى تطبيق المصارف الخاصة في الساحل السوري لعملية التحليل الاستراتيجي.

2-تحديد مدى تحقيق المصارف الخاصة في الساحل السوري لمعدل العائد على الأصول المطلوب.

3-تحديد مدى تحقيق المصارف الخاصة في الساحل السوري لمعدل العائد على الملكية المطلوب.

4-تحديد تأثير تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في تحسين معدل العائد على الأصول في المصارف الخاصة في الساحل السوري.

5-تحديد تأثير تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي في تحسين معدل العائد على الملكية في المصارف الخاصة في الساحل السوري.

فرضيات البحث:

قام الباحث بوضع الفرضية الرئيسة الآتية:

توجد علاقة معنوية بين تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي والأداء المالي في المصارف الخاصة في الساحل السوري.

ينبثق عنها عدد من الفرضيات الفرعية الأخرى يمكن إجمالها بالعبارات الآتية:

1- تطبق المصارف الخاصة في الساحل السوري عملية التحليل الاستراتيجي كأحد مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي.

2- تحقق المصارف الخاصة في الساحل السوري معدل العائد على الأصول المطلوب.

3- تحقق المصارف الخاصة في الساحل السوري معدل العائد على الملكية المطلوب.

4- توجد علاقة معنوية بين تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي ومعدل العائد على الأصول في المصارف الخاصة في الساحل السوري.

5- توجد علاقة معنوية بين تطبيق عملية التحليل الاستراتيجي ومعدل العائد على الملكية في المصارف الخاصة في الساحل السوري.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف وتحليل متغيرات الدراسة، وقام الباحث بالدّراسة الميدانيّة من خلال توزيع الاستبانة والقيام بالمقابلات الشخصية مع أفراد عيّنة البحث؛ ثمّ استخدامه برنامج SPSS اصدار /20/ من أجل تحليل البيانات التي حصل عليها واختبار الفرضيّات.

مجتمع البحث وعيّنته:

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من المديرين التنفيذيين ونوابهم ومساعديهم؛ والمديرين الماليين، والمراجعين الداخليين لـ 14 مصرفاً مدرجاً في سوق دمشق للأوراق المالية.

عيّنة البحث:

تتكون عينة البحث من المديرين التنفيذيين ونوابهم ومساعديهم؛ والمديرين الماليين، والمراجعين الداخليين للمصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري، وتم اعتماد الحصر الشامل في تحديد العينة.

حدود البحث:

تمّ تحديد المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري كمكان لإجراء البحث، كما تمّ إنجاز البحث خلال للفترة الزمنية المقدرة ما بين 2019-2020.

الدراسات السابقة:

1 الدراسات العربية:

1-1 دراسة (أمين، بخته، 2016):

أهمية التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع ارزيو.

المشكلة والأهداف: تكمن المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي:

إلى أي مدى ممكن أن يكون للتحليل الاستراتيجي الداخلي أثراً في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة ؟

وهدفت الدّراسة إلى تحديد أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات .

منهجية الدّراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم دراسة حالة ثلاث مؤسسات اقتصادية في الجزائر.

بعض نتائج الدّراسة: أشارت النتائج إلى أن التحليل الاستراتيجي يسهم في إعطاء دفعة للمنظمة في تحقيق ذاتها من خلال اكتشافها لمميزاتها مقارنةً بغيرها من المنظمات في نفس القطاع، ويعتبر التحليل الاستراتيجي عامل مهم في مساعدة المنظمة في اختيار استراتيجيتها بناءً على ما يحدث في بيئتها الداخلية، كما أن الإلمام بمختلف جوانب عناصر البيئة الداخلية يساعد المنظمة على زيادة فعاليتها ورفع قدراتها المختلفة خاصة التنافسية منها.

1-2 دراسة (رحمة الله، 2019):

التحليل الاستراتيجي للتكلفة ودوره في تقويم الأداء المالي في المنشآت الصناعية.

المشكلة والأهداف: تكمن المشكلة في التساؤل الآتي:

1-ما هو دور التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تحسين الأداء المالي؟

وهدفت الدّراسة إلى بيان قصور الأنظمة التقليدية للتكاليف الناتج عن عدم قدرتها على توفير المعلومات الملائمة التي تمكن الإدارة من تقويم أدائها المالي وبيان أثر تطبيق التحليل الاستراتيجي للتكلفة في المنشآت الصناعية بالإضافة الى توفير مؤشرات ومعايير من خلال التحليل الاستراتيجي للتكلفة تمكن المنشآت من تقويم أداءها المالي وأخيراً توضيح إمكانية تحقيق أهداف تقويم الأداء المالي في المنشآت الصناعية من خلال تطبيق التحليل الاستراتيجي للتكلفة.

منهجية الدّراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لتحديد محاور البحث ووضع الفرضيات و المنهج الوصفي باستخدام أسلوب دراسة الحالة لمعرفة إمكانية تطبيق التحليل الاستراتيجي للتكلفة في تقويم الأداء المالي في المنشأت الصناعية، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة في جمع البيانات وتم توزيع 300 استبانة على المستهدفين.

بعض نتائج الدّراسة: قد يقف أمام تطبيق التحليل الإستراتيجي للتكلفة معوقات مثل عدم وجود كادر محاسبي تكاليفي خبير لدى المنشآت وقصور في الهيكل المحاسبي التكاليفي والجهل في نظام محاسبة التكاليف بالإضافة إلى التخوف من النتائج غير المرضية وهناك صعوبة كبيرة في تطبيق محاسبة التكاليف الحديثة بالإضافة الى أن التحليل الاستراتيجي للتكلفة يعمل على توفير معلومات غير مالية تمكن من تقويم الأداء المالي للمنشآت الصناعية، و أخيراً أن التحليل الاستراتيجي للتكلفة كنظام تكليفي مستحدث يمكن من تقويم الأداء المالي للمنشأت الصناعية العاملة.

1-3 دراسة (العرابي،العرابي، عبدالقادر، 2019):

دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي.

المشكلة والأهداف: تكمن المشكلة في التساؤل الآتي:

كيف ساهمت مجموعة بوسطن الاستشارية في تحسين الأداء المالي لبنك الخليج والجزائر – الوكالة – أدرار؟

وهدفت الدّراسة إلى تحديد دور التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي ، مع التركيز على أداة تحليلBCG .

منهجية الدّراسة: اعتمدت الدراسة على طريقة المقابلة للحصول على المعلومات اللازمة لإكمال مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) والميزانية المالية للأعوام 2016-2017.

بعض نتائج الدّراسة: أظهرت نتائج المؤشرات المالية المتعلقة بالميزان المالي والنسب المالية إلى أن الوضع المالي للبنك جيد خلال سنتي الدراسة. مما يعني أن هناك تحسناً في الأداء المالي للبنك، وتلعب مصفوفة BCG أيضاً دوراً في تحسين الأداء المالي لبنك الخليج الجزائر من خلال تنويع تقديم الخدمات، وهذا يقود البنك إلى التحسين المستمر على مستوى الأداء العام وعلى مستوى الأداء المالي المحدد.

2 الدراسات الأجنبية:

2-1 دراسة (Karabulut, 2010):

Impact of Strategic Planning on Financial Performance of Companies in Turkey.

تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للشركات في تركيا.

تكمن مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي: "ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للشركات في تركيا؟"، والغرض من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الكبرى في تركيا، وتظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العديد من الشركات المحلية والأجنبية في عينة الدراسة لديها عملية استراتيجية قائمة، وأنها عملية سنوية وتعتبر نشاطاً تنظيمياً هاماً للغاية، وهذه الدراسة هي واحدة من الدراسات القليلة لفحص عملية التخطيط الاستراتيجي في عينة من الشركات من اقتصاد انتقالي، ويمكن اعتبارها دراسة طولية لأنها تدرس مجموعة من المؤسسات لتحديد التغييرات في أدائها بمرور الوقت، حيث أنها تدمج استخدام الأدوات الاستراتيجية في بيئة تنافسية ديناميكية، وتقدم نتائج هذه الدراسة مساهمة في فهمنا لطبيعة وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركات التركية وإمكانيات الارتباط بين جهودهم وأدائهم.

2-2 دراسة (George, et all 2019):

Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis

هل يحسن التخطيط الاستراتيجي الأداء التنظيمي؟

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي: "هل يحسّن التخطيط الاستراتيجي الأداء التنظيمي؟"، وتهدف الدراسة لتحديد دور التخطيط الاستراتيجي بمكوناته وتأثيرهم على الأداء التنظيمي.

وتتناول هذه الدراسة تحليلاً تلوياً لـ 87 ارتباطاً من 31 دراسة، حيث يكشف التحليل التلوي للتأثيرات العشوائية أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي ومتوسط وهام على الأداء التنظيمي، ويشير تحليل الانحدار التلوي إلى أن التأثير الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي يكون أقوى عندما يتم قياس الأداء على أنه فعالية وعندما يتم قياس التخطيط الاستراتيجي كتخطيط استراتيجي رسمي، وينطبق هذا التأثير على القطاعات (الخاصة والعامة) والبلدان (سياقات الولايات المتحدة وغير الأمريكية).

التعريف بمتغيرات البحث:

المتغيّر التابع: يتمثل المتغيّر التابع بالأداء المالي والذي يمكن قياسه من خلال:

- معدل العائد على الأصول.
- معدل العائد على الملكية.

المتغيّر المستقل: يتمثّل المتغيّر المستقل بالتحليل الاستراتيجي كأحد مكونات عملية التخطيط الاستراتيجي وتم اعتماد دراسة (سليطين، 2007) و (جرعا، 2017).

6- الدراسة النظرية:

11-1 التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي بحسب (Bryson, 2011) منهجاً يساعد متخذي القرار في المنظمة على معرفة ماذا يجب أن يفعلوا، وكيف ولماذا.

ويعرفه (Tengeh, 2015) على أنه اتخاذ قرارات إدارية تهدف إلى التعامل مع البيئة المتغيرة، وتحسين الكفاءة على المدى القصير والمدى البعيد.

ومن أهم نماذج التخطيط الاستراتيجي هو نموذج Garber الذي يتألف من المكونات الآتية (JARAA, 2017):

1. التخطيط للتخطيط.
2. وضع الرؤيا.
3. صياغة الرسالة والأهداف الاستراتيجية.
4. التحليل الاستراتيجي.
5. الاختيار الاستراتيجي.

11-2 التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis:

يُعرّف التحليل الاستراتيجي على أنه "عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال، حيث تعمل المنظمة على تنظيم نفسها من أجل صياغة استراتيجية مناسبة". (Worall, 2007).

وأما (Wheleen and Hunger) يعرفانه على أنه "المسح البيئي، أي هو رصد وتقييم ونشر المعلومات من البيئات الداخلية والخارجية لأشخاص رئيسيين داخل الشركة".

ويعرف التحليل الاستراتيجي على أنه عملية مراجعة البيئة بغرض التعرف على نقاط القوة Strengths، نقاط الضعف Weaknesses الحالية والمحتملة، الفرص Opportunities والتهديدات Threats الحالية والمحتملة، وهي العوامل التي تؤثر على نشاطات المنظمة وتقدُمها نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها، حيث تشكل الأحرف الأولى منها مصطلح SWOT والذي يعد من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي. (Nasab et al., 2011).

11-3 الأداء Performance:

إن "الأداء كمصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة (Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل" (الداوي، 2010)، ويمكن التعبير عن الأداء بأنه محصلة قدرة الشركة في استغلال كافة مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وهو دالة لأنشطة الشركة كافة، وهو المرآة التي تعكس وضع الشركة من جوانبها المختلفة (رزق، 2010).

11-4 الأداء المالي Financial Performance:

الأداء المالي هو الحالة المالية للشركة على مدى فترة معينة تشمل جمع واستخدام الأموال مقاسة بعدة مؤشرات لنسبة كفاية رأس المال والسيولة والرافعة المالية والملاءة والربحية. الأداء المالي هو قدرة الشركة على إدارة مواردها والتحكم فيها (Fatihudin *et al.*, 2018).

تعد مؤشرات الأداء المالي من المؤشرات الهامة لقياس أداء الشركة، وتعتمد هذه المؤشرات على المعلومات المالية والمحاسبية المتوفرة في سجلات الشركة للوصول إلى النسب التي تحدد نتائج أعمالها.

وإن أهمية استخدام النسب والمؤشرات المالية في قياس أداء المنظمات، تكمن في قدراتها على إظهار الجوانب المهمة للمركز المالي والتنافسي للمنظمة، ويذهب كل من(Thompson and Strickland, 1999) في دراستهما إلى حد القول أن المنظمة التي تبين النسب المالية فيها أداء ضعيفاً عليها أن تعيد النظر باستراتيجياتها الحالية.

وقد اختلف الباحثون حول تحديد مجموعة من المؤشرات المالية التي يمكن استخدامها في قياس الأداء المالي، فمنهم من يرى أن أهم المؤشرات هي العائد على الاستثمار ونمو الموجودات (David, 2001)، ويعتقد بعضهم أن أكثر المؤشرات ملاءمة هي العائد على الاستثمار، والعائد على حقوق الملكية وعائد السهم الواحد.

وهذه الدراسة تدرس الأداء المالي من خلال قياس معدّل العائد على الأصول ومعدّل العائد على حقوق الملكية.

11-5 معدل العائد على الأصول ROA:

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الربح}} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{مجموع الأصول}}$$

يتم من خلال هذه النسبة رصد كفاءة المؤسسة في توليد الأرباح من الأصول، حيث أن الحصول على مؤشر عالٍ يبين الكفاءة العالية في تحقيق الأرباح من الأصول بينما المؤشر المتدني يبين عكس ذلك.

أي يتم من خلالها تقييم الكفاءة التشغيلية واستخدام الأموال، فهي تقيس ربحية جميع الموارد المالية المستثمرة في الشركة، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والخاصة بالاقتراض، فهي مؤشر جيد لربحية الشركة الناتجة عن إجمالي الاستثمارات، كما يمكن من خلالها قياس قدرة الإدارة على تحقيق العائد على الأصول المتاحة للشركة مهما كان مصدرها، وذلك من خلال قسمة صافي الربح على إجمالي الأصول أو الأموال المستثمرة، بهدف بيان العلاقة بين الأرباح التي تحققها الشركة، وبين الأموال المستثمرة فيها سواءً أكانت هذه الأموال مقرضة أم مملوكة بشكل دائم أم مؤقت (الزبيدي، 2008).

11-6 معدل العائد على حقوق الملكية ROE:

$$\text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل–أرباح الأسهم الممتازة}}{\text{متوسط حقوق الملكية للأسهم االعادية}}$$

وهي نسبة من النسب الربحية المرتبطة بالاستثمارات حيث يتم بموجبها الربط بين صافي الربح المتحقق خلال فترة ما بين حقوق الملكية لنفس الفترة وتبين هذه النسبة مدى نجاح المؤسسة في استخدام مصادر التمويل الداخلية في تحقيق الأرباح.

كما عرفت بأنها أكثر النسب استخداماً لقياس فاعلية الإدارة، فهي تقيس معدل العائد على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك، وتقيس كذلك ربحية هيكل رأس المال، ويمكن الوصول إلى معدل العائد الذي تحققه الشركة من رأس المال المملوك من خلالها، ومدى نجاح الإدارة في تعظيم أرباحها خلال الاستخدام الأمثل لأموال المالكين (الزبيدي، 2008).

7- الدراسة العمليّة:

12-1 أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة، اعتمد في بناء الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي، وتم إعطاء إجابات الأفراد الدرجات الآتية:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية للعينة

القسم الثاني: متغيرات الدارسة

وقد اعتمد الباحث على تقسيم متغيراته إلى نوعين:

- المتغير المستقل: التحليل الاستراتيجي:
  - عملية التحليل الاستراتيجي: تناوله الباحث من خلال 8 عبارات .
- المتغير التابع: الأداء المالي: وقام الباحث باعتماد بُعدين للأداء المالي على الشكل الآتي:
  - معدل العائد على الأصول: تناوله الباحث من خلال 3 عبارات.
  - معدل العائد على حقوق الملكية: تناوله الباحث من خلال 3 عبارات.

وقد قام الباحث بتوزيع استبانته على 107 مفردة (أعضاء مجلس إدارة، رؤساء أقسام) توزعت وفق الجدول (1):

الجدول (1): توزع مفردات العينة

اسم البنك	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	النسبة	الاستبانات الصحيحة	النسبة
سورية والمهجر	15	12	%80	10	%83.33
قطر الوطني	15	11	%73.33	10	%90.91
الدولي للتجارة والتمويل	15	8	%53.33	5	%62.50
بيمو	15	14	%93.33	10	%71.43
عودة	15	12	%80	10	%83.33
فرنسبنك	15	6	%40	4	%66.66
العربي	15	5	%33.33	5	%100
الأردن	15	10	%66.66	9	%90
الشرق	15	8	%53.33	8	%100
بيلوس	15	10	%66.66	7	%70.00
سورية والخليج	15	10	%66.66	9	%90.00
البركة	15	8	%53.33	7	%87.50
الشام	15	8	%66.66	6	%75.00
الدولي الاسلامي	15	7	%46.66	7	%100
Total	210	129	61.43	107	%82.95

المصدر: من إعداد الباحث

وقام الباحث باستخدام برنامج spss بالإصدار رقم 20 لتحليل البيانات واعتمد على مجموعة من الاختبارات والتكرارات الإحصائية من أهمها:

- مقاييس التشتت والمركزية
- اختبار الفروق ستيودينت لعينة واحدة one sample t test

- اختبار الفروق one way ANOVA
- اختبار الارتباط بيرسون

12-2 صدق وثبات المقياس:

- **صدق المقياس:**

اعتمد الباحث في اختبار الصدق على مصفوفة الاتساق الداخلي وفق الجدول (2)، حيث كانت قيمة sig لدى كل الأبعاد تساوي الصفر وهي أصغر من 0.05 مما يدل على معنوية العلاقة، وبالتالي هناك ارتباط معنوي بين كل من أبعاد الدراسة فيما بين بعضها البعض من جهة، وبينها وبين متوسط الاستبانة ككل من جهة أخرى، وهذا ما يدل على صدق المقياس.

الجدول (2): مصفوفة الاتساق الداخلي

		عملية التحليل الاستراتيجي	معدل العائد على الأصول	معدل العائد الملكية
عملية التحليل الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.731**	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	107	107	107
معدل العائد على الصول	Pearson Correlation	.731**	1	.495**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	107	107	107
معدل العائد على حقوق الملكية	Pearson Correlation	.831**	.495**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	107	107	107
DI	Pearson Correlation	.974**	.824**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	107	107	107

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

- **ثبات المقياس:**

اعتمد الباحث لقياس ثبات المقياس على معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول (3):

الجدول (3): قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التحليل الاستراتيجي	8	0.932
معدل العائد على الأصول	3	0.894
معدل العائد على حقوق الملكية	3	0.677
الأداء المالي	6	0.785
الاستبانة	14	0.858

من الجدول (3) كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور، ولعبارات الاستبانة كاملة أكبر من 0.6 وهذا ما يدل على ثبات المقياس وعدم الحاجة إلى تغير أو حذف أي عبارة من عبارات الاستبيان.

12-3 اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي والأداء المالي للمصارف الخاصة في الساحل السوري.

12-3-1 الفرضية الفرعية الأولى: تمارس المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري التحليل الاستراتيجي.

12-3-1-1 الإحصاءات الوصفية لعملية التحليل الاستراتيجي:

من الجدول (4) كانت العينة بالعموم موافقة على العبارات الخاصة بقياس بعد التحليل الاستراتيجي باستثناء عبارة واحدة هي العبارة الأخير كان متوسط إجابات الأفراد عنها أقل من متوسط الحياد /3/ بدرجة قليلة جداً، في حين أن أكبر متوسط للإجابات بالنسبة لهذا البعد كان للعبارتين /5/ و /7/، في حين أن متوسط الإجابات عن هذا البعد كان أكبر من متوسط الحياد ويساوي /3.3855/.

الجدول (4): الإحصاءات الوصفية لبعد التحليل الاستراتيجي

	العبارة	N	Mean	Std. Dev	Variance
1	يتم في المصرف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة	107	2.9907	.82981	.689
2	يتم تحليل البيئة الخارجية استراتيجيا من خلال اختيار متغيرات البيئة الرئيسية العامة والخاصة	107	3.4953	.91501	.837
3	يتم تحديد مصادر الحصول على المعلومات وجمعها من مصادر أولية أو مصادر ثانوية	107	3.1589	.70242	.493
4	يتم التنبؤ بالمتغيرات من خلال أساليب وصفية أو أساليب كمية	107	3.6636	.96097	.923
5	يتم تقييم الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة أمام المصرف وتحديد أولوياتها وذلك لاستغلال الفرص ومواجهة التهديدات	107	3.7664	.73433	.539
6	يتم في المصرف التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة	107	3.2523	.72806	.530
7	يتم تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة من خلال أساليب وطرق فعالة مثل جمع المعلومات وطرق المقارنة	107	3.7664	.73433	.539
8	يضع الاستراتيجيون في المصرف نظام أولويات محدد لتقييم نقاط القوة والضعف الحالية والمحتملة	107	2.9907	.82981	.689
	عملية التحليل الاستراتيجي		3.3855		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

12-3-1-2 اختبار الفرضية:

يعبر عن هذه الفرضية إحصائياً: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات مفردات العينة عن محور التحليل الاستراتيجي ومتوسط الحياد /3/.

الجدول (5): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
عملية التحليل الاستراتيجي	107	3.3855	.66613	.06440

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

الجدول (6): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
عملية التحليل الاستراتيجي	5.987	106	.000	.38551	.2578	.5132

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

من الجدول (6) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول التحليل الاستراتيجي، ومتوسط الحياد /3/، وبالتالي إمكانية المقارنة بينهما.

ومن الجدول (5) كانت قيمة متوسط الإجابات تساوي /3.3855/ وهي أكبر من /3/ (متوسط الحياد) وبالتالي العينة تميل إلى الموافقة على أن المصارف التجارية الخاصة تمارس عملية التحليل الاستراتيجي، ولكنها وفق الجدول (7) تعد العينة حيادية بالنسبة للقيام بالتحليل الاستراتيجي ضمن المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري.

الجدول (7): توزع القيم حسب تدرجات مقياس ليكرت

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
القيمة	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5.00-4.2

12-3-2 الفرضية الفرعية الثانية: تحقق المصارف الخاصة في الساحل السوري معدل العائد على الأصول المطلوب.

12-3-2-1 الإحصاءات الوصفية لبعد معدل العائد على الأصول.

الجدول (8): الإحصاءات الوصفية لبعد معدل العائد على الأصول

	العبارة	N	Mean	Std. Dev	Variance
1	تؤدي إدارة المصرف مهامها بكفاءة في توليد الأرباح من الأصول	107	2.6729	.72393	.524
2	هناك ارتفاع في رحية الموارد المالية المستثمرة في المصرف	107	4.0093	.72026	.519
3	هناك ارتفاع في الكفاءة التشغيلية في المصرف مما يعكس تعظيم معدل	107	4.3645	.48355	.234

	العائد على الأصول				
	معدل العائد على الأصول	3.6822			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

من الجدول (8) كانت متوسط الإجابات الوحيد لأفراد العينة بالنسبة لهذا المحور الأصغر من متوسط الحياد يعود للعبارة الأولى وكان يساوي /2.6729/، في حين كان متوسط إجابات العبارتين الأخريين أكبر من /3/، وكان أكبر متوسط إجابات في محور معدل العائد على الأصول يعود للعبارة رقم /3/، وكان يساوي /4.3645/، في حين كان متوسط إجابات مفردات العينة عن كامل محور معدل العائد على الأصول يساوي /3.6822/.

12-3-2-2 اختبار الفرضية

يعبر عن هذه الفرضية إحصائياً: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات مفردات العينة عن محور معدل العائد على الأصول ومتوسط الحياد /3/.

الجدول (9): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معدل العائد على الأصول	107	3.6822	.59237	.05727

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

الجدول (10): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معدل العائد على الأصول	11.913	106	.000	.68224	.5687	.7958

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

من الجدول (10) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول معدل العائد على الأصول، ومتوسط الحياد /3/، وبالتالي إمكانية المقارنة بينهما.

ومن الجدول (9) كانت قيمة متوسط الإجابات تساوي /3.6822/ وهي أكبر من /3/ (متوسط الحياد) وبالتالي العينة تميل إلى الموافقة على أن المصارف التجارية الخاصة تحقق معدل العائد على الأصول المطلوب، ولكنها وفق الجدول (7) تعد العينة موافقة على تحقيق المعدل المطلوب.

12-3-3 الفرضية الفرعية الثالثة: تحقق المصارف التجارية الخاصة في الساحل السوري معدل العائد على حقوق الملكية المطلوب.

12-3-3-1 الإحصاءات الوصفية لبعد معدل العائد على حقوق الملكية.

الجدول (11): الإحصاءات الوصفية لبعد معدل العائد على حقوق الملكية

	العبارة	N	Mean	Std. Dev	Variance
1	يتم استخدام مصادر التمويل الداخلية في تحقيق الأرباح بكفاءة من قبل المصرف	107	2.9065	.79542	.633
2	تقوم إدارة المصرف بتعظيم الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل لأموال الملاك	107	3.4019	.94029	.884
3	إن صافي الدخل مرتفع مقارنة بمتوسط حقوق الملكية مما يعكس ارتفاع معدل العائد على حقوق الملكية	107	3.1215	.64002	.410
	معدل العائد على حقوق الملكية		3.1433		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

من الجدول (11) كانت هناك عبارة وحيدة متوسط الإجابات عليها أقل من /3/ وهي العبارة الأولى، في حين أن العبارات الباقية كان متوسط الإجابات عليها أكبر من /3/، وكان المتوسط الأكبر من نصيب العبارة الثانية، في حين كان متوسط الإجابات عن كامل المحور تساوي /3.1433/.

12-3-3-2 اختبار الفرضية

يعبر عن هذه الفرضية إحصائياً: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات مفردات العينة عن محور معدل العائد على حقوق الملكية ومتوسط الحياد /3/.

الجدول (12): One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
معدل العائد على حقوق الملكية	107	3.1433	.62464	.06039

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

الجدول (13): One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
معدل العائد على حقوق الملكية	2.373	106	.019	.14330	.0236	.2630

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

من الجدول (13) كانت قيمة sig تساوي 0.019 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول معدل العائد على حقوق الملكية، ومتوسط الحياد /3/، وبالتالي إمكانية المقارنة بينهما.

ومن الجدول (12) كانت قيمة متوسط الإجابات تساوي /3.1433/ وهي أكبر من /3/ (متوسط الحياد) وبالتالي العينة تميل إلى الموافقة على أن المصارف التجارية الخاصة تحقق معدل العائد على حقوق الملكية المطلوب، ولكنها وفق الجدول (7) تعد العينة حيادية تجاه تحقيق المعدل المطلوب.

12-3-4 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي ومعدل العائد على الأصول في المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري.

الجدول (13): Correlations

		عملية التحليل الاستراتيجي	معدل العائد على الأصول
عملية التحليل الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.731**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	107	107
معدل العائد على الأصول	Pearson Correlation	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	107	107
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

من الجدول (13) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي ومعدل العائد على الأصول.

وكانت قيمة معامل بيرسون تساوي 0.731 مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية جيدة بين المتغيرين.

12-3-5 الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي ومعدل العائد على حقوق الملكية في المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري.

الجدول (14): Correlations

		عملية التحليل الاستراتيجي	معدل العائد على حقوق الملكية
عملية التحليل الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.831**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	107	107
معدل العائد على حقوق الملكية	Pearson Correlation	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	107	107
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss 20

من الجدول (14) كانت قيمة sig تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية بين التحليل الاستراتيجي ومعدل العائد على حقوق الملكية.
وكانت قيمة معامل بيرسون تساوي 0.831 مما يدل على وجود علاقة معنوية طردية قوية بين المتغيرين.

النتائج والمناقشة:

النتائج:

1- إن المصارف محل الدراسة تمارس عملية التحليل الاستراتيجي ، حيث كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن المحور السادس يساوي (3.3855) وهي أكبر من (3) أي من متوسط الحياد، ولكن بالنسبة للجدول (7) تعد العينة حيادية بالنسبة لتطبيق عملية التحليل الاستراتيجي.

2- إن المصارف محل الدراسة تحقق معدل العائد على الأصول المطلوب، كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن معدلات الربحية يساوي (3.6822) وهي أكبر من (3) أي من متوسط الحياد، وأيضاً وفق الجدول (7) تعد العينة موافقة على تحقيق المعدل المطلوب، وذلك لأن إدارة المصرف تؤدي مهامها بكفاءة عالية في استغلال الموارد المتاحة واستخدام مصادر التمويل بكفاءة وفعالية مما يسهم في توليد الأرباح.

3- إن المصارف موضوع العينة كانت تحقق معدل العائد على حقوق الملكية المطلوب، كانت قيمة متوسط إجابات أفراد العينة عن معدل العائد على الملكية يساوي (3.1433) وهي أكبر من (3) أي من متوسط الحياد، ولكنها حيادية وفق الجدول (7).

4- توجد علاقة معنوية طردية جيدة بين عملية التحليل الاستراتيجي ومعدل العائد على الأصول، حيث أن قيمة معامل بيرسون 0.731.

5- توجد علاقة معنوية طردية قوية بين عملية التحليل الاستراتيجي ومعدل العائد على الملكية، حيث أن قيمة معامل بيرسون 0.831.

الاستنتاجات و التوصيات:

1- استمرار قيام إدارة المصارف بمهامها وفق أسلوب التخطيط الاستراتيجي بما فيه من مكونات وأبعاد وخاصةً عملية التحليل الاستراتيجي التي تؤثر إيجابياً في تحسين الأداء المالي.

2- ضرورة اتخاذ الإجراءات التي تدعم فعالية الإدارة وقدرتها على تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشفافية ووضوح لاتخاذ القرارات المناسبة.

3- اتباع الاستراتيجيات التي تسهّل للإدارة أن تقوم بمهامها بكفاءة في توليد الأرباح من الأصول مما يرفع معدل العائد على الأصول.

4- اتباع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تعظيم الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل لأموال الملاك، وهذا ما يسهم في تحقيق معدل عالي لحقوق الملكية في المصرف.

5- اتباع السياسات التي تدعم استخدام مصادر التمويل الداخلية في تحقيق الأرباح بكفاءة من قبل المصرف وهذا ما يسهم في رفع معدل العائد على الأصول.

References:

Arabic references:

ALARABY, H., ALARABY, K., ABD-ALKADER, Y. *The role of strategic analysis in improving financial performance - Case Study of Gulf Bank Algeria - Adrar Agency for the period between 2015-2019.* Ahmed Draia University of Adrar, Algeria, 2019, https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/2071

AL-DAWI, A. *Analyzing The Theoretical Foundations of The Performance Concept*. Journal Of The Researcher Algeria. Vol. 37, N.7, 2010, 210- 225.

ALZUBAIDY, H. *Advanced Financial Management*, Al Waraq For Publication & Distribution Services Est, Jordan, 2008, 669.

AMIN, M., BAKHTAH, B. *The Effect Of Eternal Strategic Analysis on Improving The Organizational Performance of Companies*, The Algerian Journal of Economic and Financial Research, Vol. 6. 2016, 89-114.

JARAA, M. *Evaluation The Extent Of Strategic Planning Implementation In Sports Organizations- A Field Study In The General Sports Union In Syria*. Tishreen University, Syria, 2017.

RAHMAT-ALLAH, H. *Strategic cost analysis and its role in evaluating financial performance in industrial establishments.* Sudan University of Science and Technology, Sudan, 2019, http://repository.sustech.edu/handle/123456789/23850

REZEK, A. *Global Financial Crises Management.* Arab Nile Group, Egypt, 2010, 528.

SLAETEEN, S. *Strategic Management and its impact in raising the performance of business organizations.* Tishreen University, Syria, 2007.

Forigen references:

BABATUNDE, B., ADEBISI, A. *Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment*, Economic Insights – Trends and Challenges , Vol. LXIV - No 1, Nigeria,2012,p26.

BRYSON, J. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement,* John Wiley & Sons, 2011, 576.

DAVID, F. R. *Strategic Management: Concepts and Cases,* 8th ed., Prentice-Hal Inc, USA, 2001, 694.

FATIHUDIN, D; JUSNI; MOCHKLAS, M. *How Measuring Financial Performance*. International Journal Of Civil Engineering And Technology (Ijciet). Vol. 9, N.6, 2018, 553- 557.

GEORGE, B., WALKER, R., MONSTER, J. *Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis.* Research Gate, 2019, on https://www.researchgate.net/publication/335172311_Does_Strategic_Planning_Improve_Organizational_Performance_A_Meta-Analysis

HUIRU,D. *The Importance of Strategi Management ,A case study of H&M,* Savonia University Of Applied Sciences Savonia Business, Exécutivse organisation H&M in Kuopio, Finland, 2011,p9.

KARABULUT, T. *Impact of Strategic Planning on Financial Performance of Companies in Turkey.* International Journal of Business and Management, Vol. 5, N.4, 2010, 3-12.

NASAB, H., NASAB, A., MILANI, A. *Coping with Imprecision in Strategic Planning: A Case Study Using Fuzzy SWOT Analysis.* Journal of scientific research No(3), 2011, Pp23-29.

TENGEH, R. *The Practice Of Strategic Planning: Managers' Perception Of Its Usage By Non-Profit Organization In The Western Cape.* Journal of Governance and Regulation. Vol(4). No(4).2015, Pp 714-719.

THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases.* 9th-Ed, Irwin/McGrow-Hill, USA, 1998, 1063.

WPRALL, L. *Strategic Analysis Tools*, Topic Getaway series, No 34, CIMA, London, 2007, p3.