

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر الخطة التشغيلية السنوية في تحقيق الأهداف والإستدامة المالية للمنظمة
والحلول الممكنة لتفادي فشلها ورفع كفاءتها

إعداد الطالب/ محمد عبدالله آل سلام

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

فهرس المحتويات:

1.....	عنوان البحث.....
2.....	فهرس المحتويات:.....
4.....	قائمة الجداول :.....
5.....	فهرس الأشكال:.....
6.....	المستخلص Abstract:.....
7.....	الفصل الأول
8.....	مقدمة:.....
8.....	مشكلة الدراسة:.....
9.....	أهمية الدراسة:.....
10.....	أهداف الدراسة:.....
11.....	تساؤلات الدراسة.....
11.....	فروض الدراسة:.....
13.....	الفصل الثاني.....
13.....	الدراسات السابقة
14.....	الدراسات السابقة:.....
16.....	المنطلقات النظرية للدراسة:.....
16.....	أولاً: مفهوم الخطة التشغيلية السنوية
16.....	ثانياً: الأسباب والعوامل المؤثرة في عملية سير الخطة التشغيلية:.....
16.....	ثالثاً: أساليب إعداد الخطة التشغيلية السنوية:.....
17.....	رابعاً: طرق التحكم والتدقيق على سير الخطة التشغيلية:.....
18.....	الفصل الثالث.....
18.....	منهجية الدراسة.....
19.....	المنهجية وطرق البحث:.....
19.....	أدوات الدراسة
20.....	حدود الدراسة :.....
21.....	الفصل الرابع
21.....	النتائج والتوصيات
22.....	(1) الإستبيان

25.....	نتائج الإستبيان
27.....	(2) نتائج المقابلات:
28.....	(3) نتائج الملاحظات
28.....	(4) نتائج التجربة
28.....	التوصيات:
30.....	المراجع
31.....	المراجع (1-1):
32.....	المراجع (1-2):
33.....	الملاحق
34.....	الإستبانة (1-1)
35.....	الإستبانة (1-2)
36.....	المستخلص: Abstract

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	جنس المشاركين بالاستبيان	(1-1)
22	المستوى التعليمي للمشاركين بالاستبيان	(2-1)
23	المستوى الوظيفي للمشاركين بالاستبيان	(3-1)
23	سنوات الخبرة للمشاركين بالاستبيان	(4-1)
24	نتائج أسئلة الاستبيان	(5-1)

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	توزيع نسب جنس المشاركين بالاستبيان	شكل 1
23	اتوزيع نسب لمستوى التعليمى للمشاركين بالإستبيان	شكل 2
23	اتوزيع نسب لمستوى الوظيفة للمشاركين بالإستبيان	شكل 3
24	اتوزيع نسب سنوات الخبرة للمشاركين بالإستبيان	شكل 4

المستخلص : Abstract

إن من أهم ماتركز عليه المنظمات لتحقيق أهدافها وتحقيق الأرباح والمبيعات والتدفق المالي هو إعداد خطة سنوية محكمة تساهم في تحديد الإستراتيجيات اللازمة لتحسين أداء الشركة أو المنظمة سواء من زيادة الإيرادات أو الكفاءة المالية حيث تتيح للمنظمة أو الشركات في ضبط الموارد وتوجيهها بشكل محكم ومنظم للوصول للأهداف المرجوة وتحقيقها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة واضحة للتحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق الخطة السنوية من عدم وضوح الرؤية أو نقص في الموارد أو ضعف في آلية أو طرق التنفيذ مما يسبب في تدني النتائج وعدم تحقيق الأهداف. وعليه فإن الدراسة توصي بحلول تهدف لرفع كفاءة الخطة السنوية وذلك بالعمل على تحسين التخطيط الإستراتيجي , إضافة وتفعيل أدوات لتقييم الأداء , تحديد المخاطر والموازنة بينها وبين العوائد المتوقعة وكذلك تطوير الكفاءات الخاصة بالموظفين لضمان التعامل مع المتغيرات الإقتصادية والسوقية. وبالنظر لهذه التوصيات يمكن للمنظمة والشركات الوصول لمرحلة الإستقرار وتحقيق تدفق مالي مستدام وزيادة المبيعات ورفع كفاءة المنظمة.

الفصل الأول

مقدمة:

تعتبر الخطة السنوية للمنظمة أو المؤسسة أو الشركة من أهم الأدوات التي تركز عليها تلك المنظمات لبناء خطة إستراتيجية سنوية تساعد في تحقيق أهدافها المالية والتشغيلية وذلك من خلال وضع أهداف محددة وتحديد الموارد اللازمة التي تمكنها من زيادة الأرباح والمبيعات وتحسين التدفقات المالية. إن من أهم أهداف إعداد الخطة السنوية هو تحقيق الأرباح، التحكم بالتكلفة وتوفير التدفقات المالية وهذا لا يمكن تحقيقه إلا بإعداد خطة تنفيذية من قبل الأشخاص القيادين في المنظمة كالرئيس التنفيذي والمدير المالي ومدير التشغيل ومدير المبيعات وتطوير الأعمال وكذلك مدراء المشاريع وذلك من خلال عمل خطة شاملة تحدد المسؤوليات للأشخاص المعنيين و تركز على التنبؤات الخاصة للمبيعات والمشاريع القادمة وطريقة تنفيذها وتحصيلها من خلال عمل الموازنة المالية السنوية وربطها بهذه التنبؤات لعمل خطة سنوية تعود بالنفع للمنظمة.

ومن خلال الإستطلاع فإن الكثير من الشركات الناشئة وكذلك ذات الخبرة تعتمد بشكل كبير على إعداد الخطة السنوية مقرونة بالموازنة وعمل الاجتماعات الربع سنوية لمعرفة ماتوصلت إليه من تحقيق هذه الأهداف.

نجد أن الكثير من الشركات وخصوصا حديثة المنشأ و التطوير تواجه الكثير من المشاكل التي تكمن في تحقيق المبيعات والأرباح والتدفقات المالية وتعد الخطة السنوية وطريقة إعدادها من أهم العوامل المؤثرة في ذلك.

من خلال هذا البحث سوف نتطرق لأهم الأسباب التي تكمن في تأثير الخطة السنوية في تحقيق الأهداف للمنظمة مع وضع جميع التساؤلات التي من الممكن أن تؤثر بها وسوف يتم تحليل كل هذه العوامل على حدة لمعرفة الأسباب التي تكمن في نجاح الخطة السنوية أو فشلها مع تقديم الحلول الممكنة لتفادي هذا الفشل ورفع كفاءة النتائج الخاصة بالخطة السنوية والموازنة المالية.

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من الشركات والمؤسسات وبالخاصة حديثة المنشأ عوائق في التدفقات المالية والمبيعات والأرباح الخاصة بها مما قد يسبب خلل في الحركة التشغيلية بها بل قد يصل إلى مرحلة من مراحل الإفلاس بسبب هذه العوائق والمشكلات. ومما لا شك فيه فإن الخطة السنوية لهذه المنظمات لها الأثر الكبير في عملية نجاح أو فشل سير الأعمال للمنظمة من خلال تحقيق أو عدم تحقيق الأرباح والتدفقات المالية والمبيعات التي يتخللها بيع المنتجات أو الخدمات أو المشاريع للمنظمة.

من خلال تجربة الباحث والعمل مع الإدارة العليا بإحدى الشركات التي عمل بها فقد واجهت الشركة تحديا كبيرا بسبب الخطة السنوية للشركة وماترتب عليها من نقص كبير في التدفقات المالية التي أدت بها في نهاية المطاف لتأخر صرف الرواتب وتأخر في المشاريع القائمة وكذلك تأخر في توريد المواد بسبب عدم القدرة على دفع الإلتزامات للموردين مما أدى لزيادة الديون والطلب بالأجل وأن كل هذه العوامل أدت لوجود خلل بالمنظمة وتدهور للحالية المالية لها وحسب ملاحظة الباحث فإن من أهم العوامل المؤثرة لهذا الخلل هو عدم جودة الخطة السنوية للمنظمة.

وللدخول لأصل المشكلة وتحديد الخلل يقوم الباحث بتحليل كل المعطيات التي أدت لوصول المنظمة لهذه المرحلة من خلال تحليل الخطة السنوية وتحليل المخاطر ووضع التساؤلات وربطها بالمبيعات والخدمات والمشاريع الخاصة بالمنظمة للوصول للنتائج التي من خلالها وضع الحلول الممكنة للمنظمة وتحسين دور الخطة السنوية لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية العلمية والعملية للدراسة في ما يلي :

الأهمية العلمية:

- تناوله لموضوع مهم وهو تحديد الأثر الخاص بإدارة الخطة السنوية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات.
- الحاجة لزيادة فعالية الخطة السنوية لما لذلك من أثر في تحسين الإنتاجية والقدرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
- تقديم التوصيات الخاصة للإستفادة من الدراسة للجهات والمنظمات التي التي تواجه مشكلات وتحديات تحقيق الأهداف الخاصة بها من خلال الخطة السنوية والتدفقات المالية وتحقيق الأرباح.
- المساعدة في تكثيف الأبحاث التي تندرج تحت هذا المجال لأهميتها في إحداث تغييرات إيجابية للمنظمة.

الأهمية العملية:

في هذا السياق تساعد الدراسة في أن تكون مرجع للمنظمات وعامل مساهم لتحسين وضعها الإستراتيجي والتشغيلي من خلال الآتي:

- تحديد الإشكالات التي تواجهها المنظمات من تأثير الخطة السنوية على تحقيق الأهداف من أرباح ومبيعات وتدفقات نقدية ونحوه مما يترتب على مواجهة مخاطر مالية تؤدي إلى إفلاس المنظمة في المستقبل.
- الحصول على صورة مناسبة للعلاجات و الحلول التي تمارسها الشركات والمنظمات لتحسين مخرجات الخطة لسنوية والتي يمكن وصفها بأنها ذات قيمة كبيرة.
- توفير بيانات لأصحاب المنظمات أو الشركات بعلومات حول أثر الخطة السنوية في تحقيق الأرباح والتدفقات المالية لممارستها ورفع الكفاءة وتفادي الفشل.

أهداف الدراسة:

- تحسين إستراتيجية التسويق والخدمات ورضا العملاء والموردين.
- تحسين الجودة الداخلية لبيئة العمل والتي تساعد على تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية.
- تحسين التدفق المالي عن طريق إدارة الموارد والتوقعات المالية.
- تحديد العوائق التي تؤدي إلى فشل الخطة السنوية وأثرها على المدى القريب والبعيد في تحقيق الأرباح والتدفقات المالية.
- القدرة على مواجهة التحديات وإدارة المخاطر للمنظمة.
- تحسين الكفاءة للمنظمة حيث تسهم في تحديد الأولويات وتحسين العمليات مما يزيد من كفاءة الأداء.
- المساعدة في توجيه الموارد المالية والبشرية نحو الأهداف الرئيسية.
- توفر الدراسة معايير لتقييم الأداء مما يتيح للمنظمة تعديل إستراتيجتها وفقا للنتائج.
- المساعدة في تحسين اتخاذ القرارات الأكثر فعالية من خلال تحليل البيانات.
- المساعد في وضع أهداف مالية واضحة تسهل عملية قياس الأداء المالي للمنظمة.
- القدرة على التحكم والسيطرة من خلال السيولة والتدفقات المالية سواء بالتدفقات النقدية التشغيلية أو التمويلية من خلال خطط التحصيل و الحصول على تمويل أو سداد الديون.

تساؤلات الدراسة

تلخص تساؤلات الدراسة فيما يلي:

- ماهي الأسباب التي تؤثر بشكل سلبي وإيجابي على الخطة السنوية للمنظمة من حيث الأرباح، المبيعات، المشاريع والتدفقات المالية؟
- هل سبب فشل الخطة السنوية من تحقيق الأهداف راجع لأسباب في القدرة التشغيلية؟
- ما هو تأثير خطة المبيعات على الخطة السنوية والتدفقات المالية؟
- ما هو تأثير إنجاز المشاريع في الوقت المحدد على الخطة السنوية والتدفقات المالية؟
- ما هو تأثير الموازنة المالية للحصول على التدفقات النقدية؟
- هل إتخاذ القرارات من قبل الإدارة العليا لها تأثير على سير الخطة السنوية من حيث النجاح أو الفشل؟
- هل الفشل ينطوي بسبب المبالغة وعدم الواقعية أو بسبب التغيرات السوقية أو بسبب سوء التنفيذ أم هنالك أسباب أخرى؟
- كيف يمكن السيطرة على الخطة السنوية وتحقيق الأهداف المرجوة لنمو المنظمة؟
- كيف يمكن زيادة المبيعات والأرباح للحصول على التدفقات المالية؟
- ماهي المخاطر المترتبة على عمل الخطة السنوية وطريقة التحكم بها؟
- ما هو دور المدراء ورؤساء الأقسام والموظفين لنجاح الخطة السنوية؟
- ماهي الخطوات للحصول على الخطة التسويقية لزيادة المبيعات والمشاريع لما لها الأثر في نجاح الخطة السنوية التشغيلية؟
- ماهي الخطوات لزيادة الإنتاجية وإتمام المشاريع في الوقت المحدد؟
- ما هو دور الإدارة المالية للسيطرة على التدفقات المالية وضمان توفر السيول المالية؟
- ماهي الخطة التنفيذية للحصول من العملاء أو الدفع للموردين وإغلاق الديون؟

فروض الدراسة:

تكمن فروض الدراسة في الآتي:

- تحليل السوق وزيادة المبيعات والمشاريع: كلما زادت المبيعات وعدد المشاريع والخدمات كلما زادت فرص نجاح الخطة التشغيلية للمنظمة ومن هذا المنطلق يجب دراسة الاتجاهات

الحالية واحتياجات العملاء وتحديد الفرص والتهديدات بما يتوافق بإستراتيجية المنظمة والخدمات المقدمة لها.

- تحسين العمليات وخطط تنفيذ المشاريع والخدمات: كلما زاد التحكم بعملية خطط التنفيذ كلما زاد إنهاء المشروع والخدمة في الوقت المحدد وعليه يجب وضع خطط للتنفيذ لضمان إقفال الخدمة أو المشروع في الوقت المحدد وهذا ما سيساعد المنظمة من عملية التحصيل في الوقت المحدد وتفادي تراكم الطلبات.
- تحسين سياسة الدفع والتحصيل: كلما زاد التحصيل للمنظمة كلما زال خطر عدم وجود سيولة لها وذلك يتم من خلال وضع شروط و أحكام خاصة بالدفع مع العملاء تستطيع المنظمة من خلالها التحصيل وفق الخطة والجداول الزمنية التي تمكنها من الوفاء بملتزماتها.
- إختيار العميل المناسب: إن لإختيار العميل المناسب له الأثر الكبير في نجاح الخطة البيعية والمشاريع وذلك يتم من خلال جمع معلومات العميل وتقصي وضعه المالي في السوق ومقدرته بالإيفاء بالإلتزامات والمستحقات الخاصة به.
- وضع أهداف واقعية قابلة للتنفيذ: كلما زادت الواقعية وعدم المبالغة والتدرج في الأهداف كلما زادت القدرة على التحكم ورفع نسبة النجاح للخطة السنوية من خلال وضع خطة واقعية للمبيعات والمشاريع المتوقعة للعام و مراجعتها مع الإدارة العليا والمالية لرسم خطة واضحة وقابلة للتنفيذ.
- تقييم الأداء الدوري والمرونة في التعديل: وضع خطة ربع سنوية للمراجعة وتقييم الأداء يساهم في نجاح الخطة السنوية مع مرونة التعديل حسب التغيرات السوقية أو الظروف الداخلية للمنظمة والتي ستؤثر بشكل إيجابي بالتحكم بالخطة السنوية.
- الإجتماعات بمدرء الأقسام للمنظمة :وضع إجتماعات إسبوعية لمدرء الأقسام يساهم في تحديد المشاكل والعوائق التي تواجه المنظمة وبالتالي العمل على حل هذه المشكلات ووضع الأولويات يساهم في الحد من تراكم المشاكل والمضي قدما في إحراز أفضل النتائج.
- تخصيص الموارد والتدريب والتطوير المستمر: إن تخصيص الموارد الكافية (مالية, بشرية, زمنية) وكذلك التطوير والتدريب لها يساهم في توفير الموارد وتعزيز المهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف المرجوة في الخطة السنوية.
- توفير قنوات شراء مختلفة من الموردين: إن توفير قنوات مختلفة من الموردين يساهم في التحكم بالتكلفة وزيادة الأرباح للمبيعات والمشاريع مما يساهم في نجاح الخطة السنوية وزيادة الأرباح والتدفقات المالية.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

- دراسة محمد حسن حسين ابو تايه لعام 2023 بعنوان تأثير الموازنة التشغيلية في التخطيط والرقابة

يركز البحث على تحديد العوامل التي تؤثر على العلاقة بين الموازنة التشغيلية والتخطيط والرقابة في المنظمات، تشير النتائج إلى أن الموازنة التشغيلية لها تأثير كبير على عملية التخطيط والرقابة في المنظمات، حيث يعتبر الاتصال والمشاركة وتقييم الأداء من العوامل الرئيسية التي تؤثر على هذه العلاقة. تقدم نتائج هذه الدراسة نظرة ثاقبة لأهمية الموازنة التشغيلية في إدارة الموارد التنظيمية وتسلط الضوء على الحاجة إلى عمليات التخطيط والرقابة الفعالة، يساهم هذا البحث من خلال الأدبيات الموجودة حول هذا الموضوع في تحسين الممارسة المستقبلية في مجال الإدارة المالية.

- دراسة شيماء يوسف صبري ونجلاء إبراهيم عبد الرحمن لعام 2020 بعنوان أثر التدفقات النقدية على الأداء المالي للشركات - دراسة تحليلية على قطاع الاتصالات السعودي -

تركز الدراسة إلى التعرف على أثر صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية على الأداء المالي من خلال مؤشرات الربحية العائد على الأصول حيث أوصت الباحثتان بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الإهتمام بقائمة التدفقات النقدية لأنها توفر معلومات مالية خالية من التضليل والسبب أنها بيانات واقعية وتعتمد على الأساس النقدي. وإجراء دراسة عن التدفقات النقدية بأقسامها الثلاثة التشغيلية والتمويلية والاستثمارية على قطاعات اقتصادية أخرى لتوضيح العلاقة بين التدفقات النقدية والأداء المالي للشركات.

- دراسة أ.حسنا أحمد محمد أبو الفتوح لعام 2022 بعنوان أثر القدرة التنبؤية لقائمة التدفقات النقدية على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات

تهدف الدراسة لمدى إمكانية استخدام قائمة التدفقات النقدية في التنبؤ بالتعثر المالي في ضوء مؤشرات القوائم المالية الدورية لتحقيق قدرة الشركات على سداد إلتزاماتها واستمرارية النشاط أو تفادي حدوث التعثر المالي قبل وقوعه . تناولت الباحثة عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي تناولت أثر استخدام التدفقات المالية في التنبؤ بالتعثر المالي ودراسة وتحليل مؤشرات القوائم المالية الدورية وتأثيرها على الخطط الإستراتيجية والقدرات التنافسية مع إقتراح لبعض الحلول من خلال وضع إطار محاسبي مقترح لإستخدام التدفقات المالية في التنبؤ بالتعثر المالي ونوصل الباحث لعدة توصيات من خلال نتائج الدراسة الميدانية والتطبيقية.

- دراسة Dr. Hussam Hassan Mahmoud Al Sharawi عام 2021 بعنوان الأرباح مقابل التدفقات النقدية في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية دليل من الشركات المصرية والسعودية.

ركز الباحث في هذه الدراسة على مقارنة مقدرة كل من الأرباح على أساس الإستحقاق والتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية في الشركات غير المالية السعودية والمصرية. وقد وصل الباحث في هذه الدراسة إلى قدرة كل من الأرباح والتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية من الأنشطة التشغيلية كما توصل الباحث أيضا أن قدرة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية تفوق مقدرة الأرباح في مقدرة التدفقات النقدية المستقبلية سواء في الشركات المصرية أو السعودية.

- دراسة فاطمة نوري دينو و احمد يحيى عبدالله و د.حسين أمين حسين قسم المحاسبة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة دهوك، اقليم كردستان-العراق عام 2022 بعنوان دور التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية في تقييم الأداء المالي من خلال المرونة المالية للشركات الصناعية

يهدف البحث في إبراز دور التدفقات النقدية التشغيلية في تقييم الأداء المالي من خلال السيولة والمرونة المالية للشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والتي تتكون من خمسة وعشرين شركة صناعية ولمدة خمس سنوات وبيان النتائج التي توصل لها الباحث الى أن هناك علاقة إيجابية بين التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية والأداء المالي وكذلك هناك علاقة ايجابية بين كل من السيولة والمرونة المالية مع التدفقات النقدية التشغيلية والأداء المالي. يوصي البحث بضرورة إعطاء أهمية أكبر لقائمة التدفقات النقدية لأنها من أهم الأدوات التي تساعد في تقييم الأداء للشركات من خلال إظهار مختلف الأنشطة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الخطة التشغيلية السنوية

الخطة التشغيلية، عبارة عن خطة تفصيلية توضح الأهداف العامة التي تهدف إليها الشركة وكيفية تحقيقها من خلال تحديد الأنشطة اليومية والموارد المطلوبة والجدول الزمني لتنفيذها. هي بمثابة الخريطة التي توجه الأعمال وتضمن التقدم نحو تحقيق الأهداف المنشودة. (فريق رواد 2023)

تعتمد الخطة التشغيلية السنوية بشكل أساسي على الموازنة السنوية والتخطيط المالي والذي يتضمن الخطة التنبؤية للمبيعات والمبيعات أو المشاريع المنتهية والقائمة خلال العام وخطة الموارد المالية من التدفقات النقدية المتوفرة والمتوقعة خلال العام. كما لخصت دراسة محمد حسن حسين أبو تايه لعام 2023 فإن الموازنة تعد جزءاً أساسياً من التخطيط المالي للمؤسسات لأنها تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة من الخطة للتشغيلية السنوية.

ثانياً: الأسباب والعوامل المؤثرة في عملية سير الخطة التشغيلية:

هناك العديد من الأسباب التي تؤثر على سير ونجاح الخطة السنوية والمؤدية للتعثّر المالي (أ.حسناة أحمد محمد أبو الفتوح لعام 2022) ومنها:

1. قرارات الإدارة العليا.
2. وضع خطة مبيعات غير قابلة للتنفيذ.
3. إرتفاع التكاليف وقلة المبيعات والأرباح.
4. زيادة الموارد البشرية عن الحاجة مما يؤثر في زيادة التكاليف.
5. عدم الإلتزام بالأهداف الخاصة بالخطة التشغيلية.
6. ضعف الإنتاجية وعدم وضع خطط للتنفيذ.
7. عدم التحكم بالتدفقات النقدية وخطط التحصيل.
8. عدم الدقة في تقدير المصروفات والإيرادات.

ثالثاً: أساليب إعداد الخطة التشغيلية السنوية:

من الأساليب المتبعة للشركات لإعداد الخطة التشغيلية السنوية مايلي:

- (1) إعداد الخطة التنبؤية للمبيعات والمشاريع.
- (2) إعداد خطة التنفيذ للمبيعات والمشاريع القائمة والمتوقعة.

- (3) تحديد الموارد والتكاليف الخاصة بالكوادر التشغيلية والأدوات والمعدات والإيجارات.
- (4) عمل موازنة تشغيلية و نقدية شاملة تحدد الإيرادات والنفقات المتوقعة لفترة زمنية محددة وتحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وعادة ماتكون الفترة الزمنية لمدة سنة. (محمد حسن حسين ابو تايه لعام 2023)

رابعاً: طرق التحكم والتدقيق على سيرالخطة التشغيلية:

يتم وضع خطط مراجعة ربع سنوية للمنظمات لقياس الأداء ومراجعة النتائج الخاصة بالخطط التشغيلية ومايتم مراجعته يركز على النتائج المتوقعة من زيادة المبيعات والمشاريع, نتائج التنفيذ والتحصيل وتوفر التدفقات النقدية وتحليل القدرة بالوفاء بالإلتزامات الخاصة بالمنظمة والسير قدما بها. يتم تقديم كل هذه التحليلات عن طريق تقرير مالي يشمل كل النتائج المقدمة من جميع أقسام الشركة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد الباحث في منهجية البحث على جمع البيانات والتحليلات إستنادا للمناهج التالية:

- (1) **المنهج الإستقرائي:** حيث يقوم الباحث بالبحث في مصادر علمية مختلفة ذات الصلة بالموضوع من كتب وأبحاث ومقالات ومقابلات وتقارير ونحوه وتحليل هذه البيانات للوصول للنتائج والتوصيات.
- (2) **المنهج الإستدلالي:** حيث يقوم الباحث بالتحليل من منظور خاص بغرض بيان وجهات النظر وإستنتاج استنباطات وأفكار جديدة ذات العلاقة بالبحث للوصول للحلول الممكنة لمشكلة البحث.
- (3) **منهج تحليل المحتوى:** حيث يقوم الباحث بتحليل المستندات والبيانات والطرق المتبعة لشركة من الشركات و منها الوصول للتحليلات والنتائج لمعرفة مكان الخلل ووضع التوصيات الخاصة التي تساعد الشركة أو المنظمة في إتخاذ قرارات تساهم في تحسين جودة ومخرجات ما تقوم به لتحقيق الأهداف المتعلقة بموضوع البحث ومشكلته.

أدوات الدراسة

ترتكز أدوات الدراسة على جمع البيانات وتحليلها من ماييلي:

- (1) **الإستبيان:** حيث يقوم الباحث بوضع إستبيان حول أصل المشكلة والعوامل المؤثرة لها للوصول إلى نتيجة تحليلية ومخرجات لتقديم التوصيات والحلول الممكنة.
- (2) **المقابلات:** حيث يقوم الباحث بإجراء عدد من المقابلات بذواتي الشأن كالمدرء التنفيذيين ومدرء المالية والأقسام للوصول لتحليلات تساهم في معرفة مكان الخلل ووضع التوصيات.

- (3) الملاحظات: حيث يقوم الباحث بملاحظة ومراقبة سلوك منظمة ما لفترات متفرقة لمعرفة الأسس المتبعة في طريقة التنفيذ وعمل التحليلات الخاصة للنتائج وحقائق تساهم في حلول وتطوير مشكلة البحث للمنظمة.
- (4) التجربة: قد يقوم الباحث بإجراء التجربة عن طريق تقديم التوصيات وإجراءها على أرض الواقع لمعرفة فعاليتها في تحسين الوضع القائم به المشكلة الخاصة بالبحث
- (5) شبكة الإنترنت: حيث يقوم الباحث باستخدام شبكة الإنترنت لجمع البيانات من كتب ومؤلفات ومقالات أو مقاطع مرئية معتمدة للوصول لنتائج وتوصيات ذات صلة بموضوع البحث.

حدود الدراسة :

تشتمل حدود البحث على مايلي :

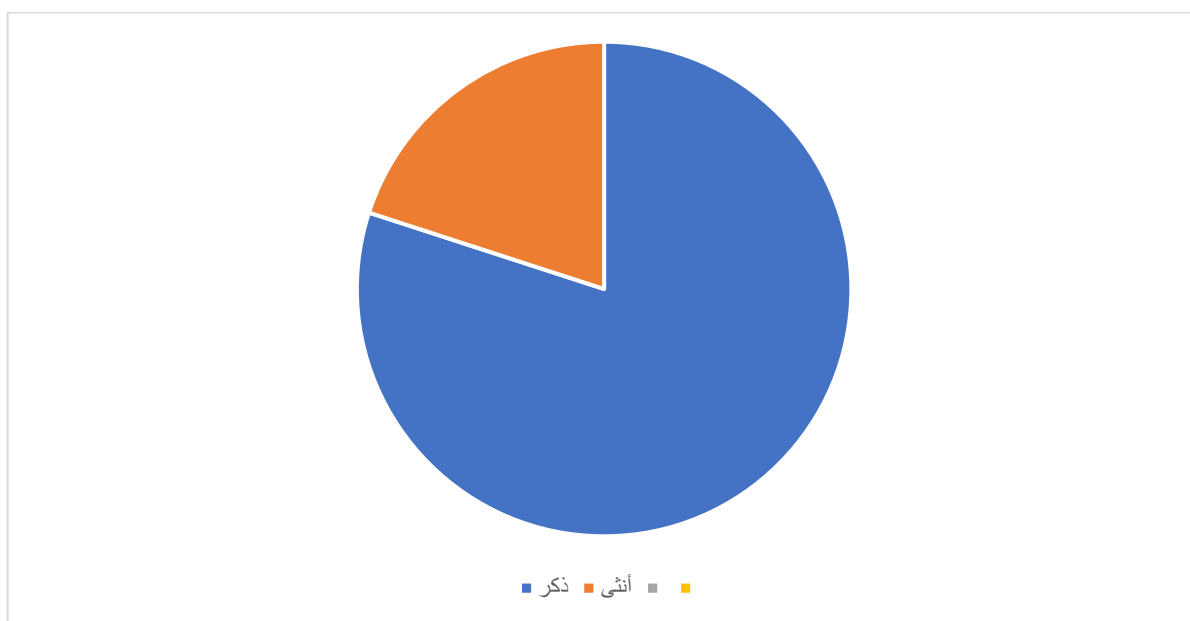
- الحدود المكانية:** يجرى دراسة البحث في شركة من شركات المملكة العربية السعودية وإستنباط الأبحاث في حدود البلدان العربية المجاورة كالخليج والعراق ومصر وغيره.
- الحدود الزمنية:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيانات للشركة من فترة خمسة إلى ستة أشهر بدءا من شهر ديسمبر 2024 إلى شهر مايو 2025.
- الحدود الموضوعية:** تهدف هذه الدراسة لمعرفة الأسباب والعوامل المؤثرة في الخطة التشغيلية السنوية والتي تهدف إلى حل مشكلة المبيعات وزيادة الأرباح والتدفقات النقدية.
- الحدود البشرية:** تستهدف هذه الدراسة أصحاب القرار للمنظمة في الإدارة العليا كالمدير التنفيذي والمالي ومدراء الأقسام.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

(1) الإستبيان

تحليل نتائج الإستبيان: (جدول رقم 1-1)

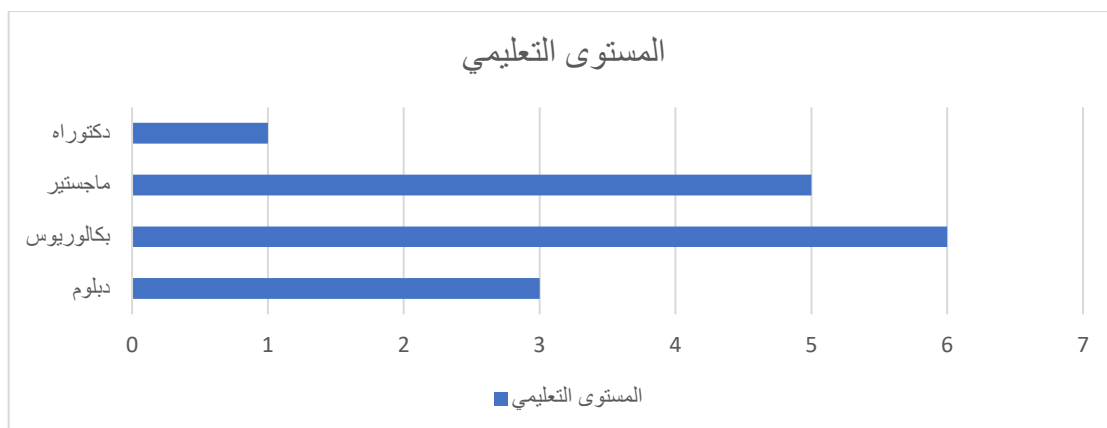
الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	12	80%
أنثى	3	20%



شكل 1

جدول رقم (2-1)

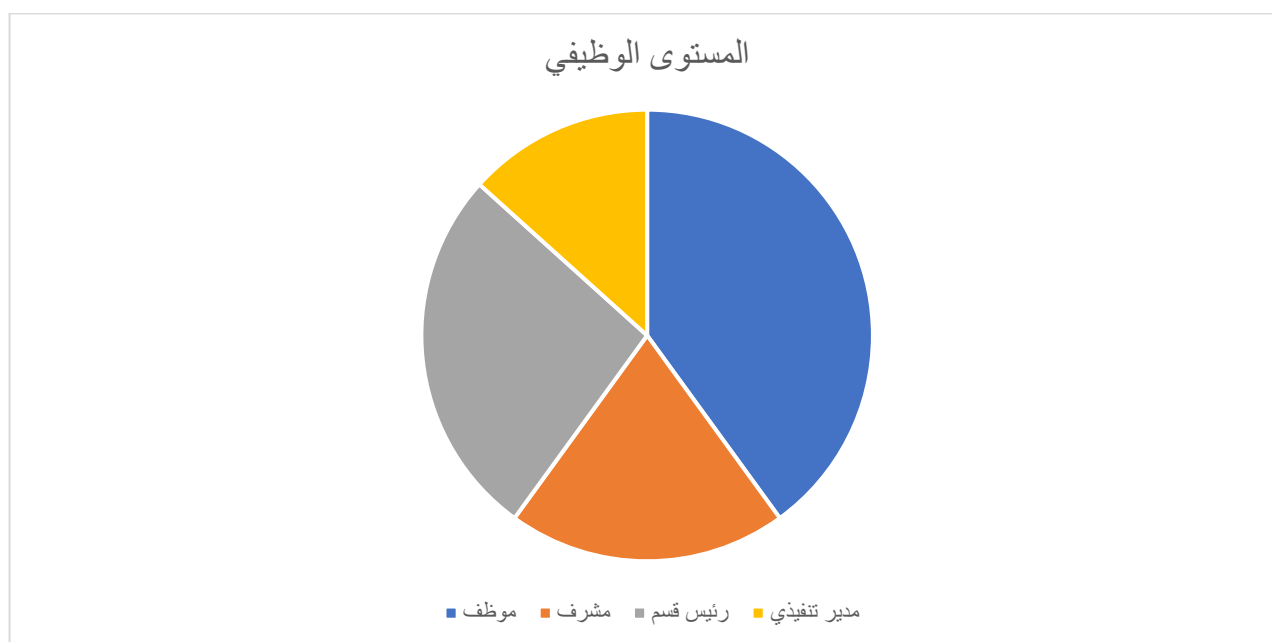
المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	3	20%
بكالوريوس	6	40%
ماجستير	5	33%
دكتوراه	1	7%



شكل 2

جدول رقم (3-1)

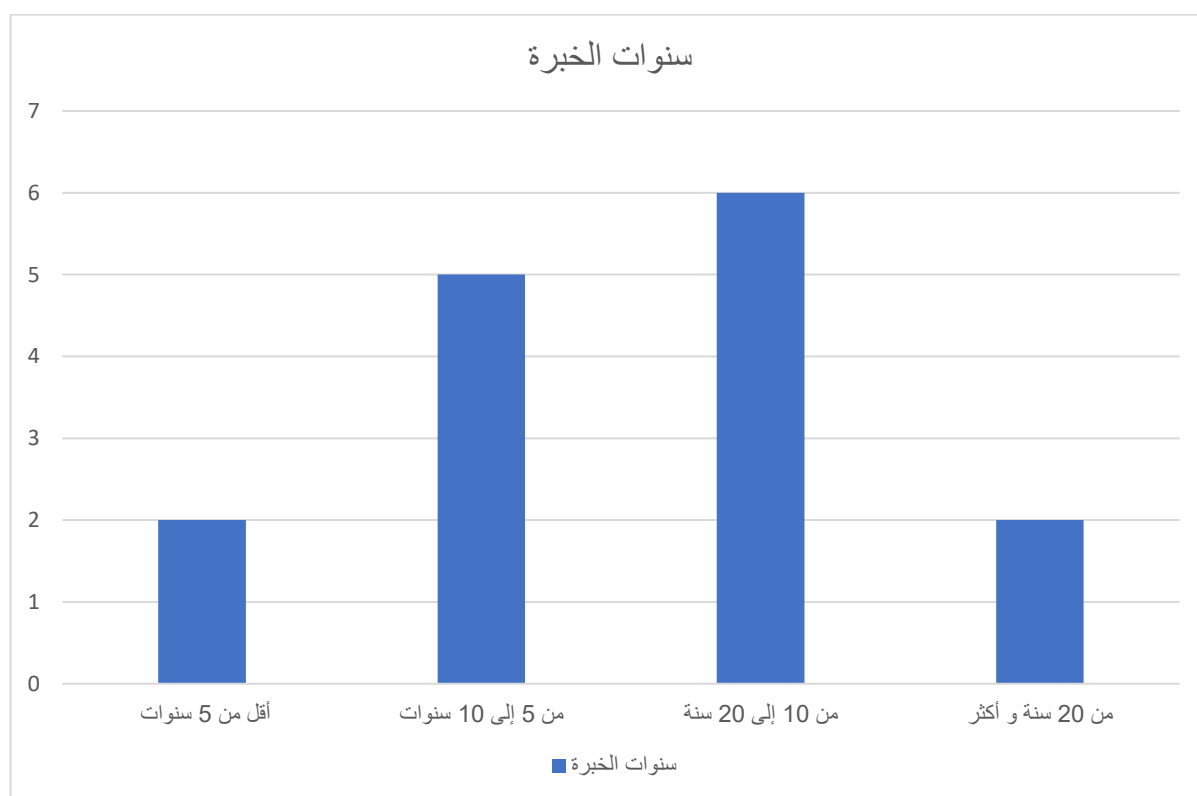
المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
موظف	6	40%
مشرف	3	20%
رئيس قسم	4	27%
مدير تنفيذي	2	13%



شكل 3

جدول رقم (4-1)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	13%
من 5 إلى 10 سنوات	5	33%
من 10 إلى 20 سنة	6	40%
من 20 سنة وأكثر	2	13%



شكل 4

أسئلة الإستبيان: جدول رقم (5-1)

No.	السؤال	أوافق تماما	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تمام
1	الخطة التشغيلية لها أثر كبير في النجاح وتحقيق الأرباح والمبيعات والتدفق المالي للمنظمة	47%	33%	13%	7%	0%
2	قرارات الإدارة العليا قد تؤثر سلبا على نجاح الخطة التشغيلية	27%	13%	47%	7%	7%
3	إعداد خطة الموازنة لها أثر إيجابي في تحقيق أهداف الخطة السنوية	47%	47%	7%	0%	0%
4	من أسباب فشل الخطة السنوية التشغيلية هي المبالغة وعدم الواقعية	7%	47%	33%	13%	0%
5	يمكن تطوير المنظمة وخططها التشغيلية عن طريق تقييم الأداء بشكل ربع سنوي	33%	54%	7%	7%	33%
6	وضع كفاءات مؤهلين في إدارة المخاطر يساهم في تقليل الآثار المترتبة في الخطة التشغيلية	33%	33%	27%	7%	0%
7	رفع كفاءة الموظفين وتوفير التدريب الازم يساهم في نجاح الخطة التشغيلية	47%	27%	27%	0%	0%
8	جدولة التحصيل المالي للمنظمة يساهم في إستدامة التدفق المالي	13%	33%	33%	7%	13%
9	تحليل السوق وزيادة المبيعات يساهم في توازن الخطة التشغيلية	7%	27%	54%	13%	0%
10	تحسين العمليات وخطط تنفيذ المشاريع والخدمات وإختيار العميل المناسب يساهم في نجاح الخطة التشغيلية	33%	54%	13%	0%	0%

نتائج الإستبيان

بناءا على تحليل البيانات المستخلصة من الإستبيان , يمكن تلخيص النتائج التالية حول تأثير الخطة

السنوية التشغيلية في تحقيق الأرباح والإستدامة المالية بما يلي:

(1) نجد أن الأغلبية بنسبة 47% موافقة تماما و33% موافقة على أن إعداد خطة تشغيلية سنوية لها

الأثر في النجاح وتحقيق الأهداف والإستدامة المالية وهذا يدل على أهمية إعداد هذه الخطة

للمنظمات.

- (2) إلى حد ما وبنسبة 47 % يعتقد المشاركون بأن قرارات الإدارة العليا تؤثر سلباً على سير الخطة التشغيلية السنوية مما يدل على أن بعض القرارات لدى الإدارة العليا قد يتم إتخاذها بدون وضع الإعتبارات للمخاطر التي قد تنشأ بدون دراستها وتحليلها.
- (3) الأغلبية من المشاركين بنسبة 47% موافق تماماً و 47% موافق يجدون بأن إعداد خطة الموازنة سيكون لها الأثر الإيجابي في نجاح الخطة التشغيلية و تحقيق الأهداف.
- (4) الأغلبية بنسبة 47% موافق بأن من أسباب فشل الخطة السنوية هي المبالغة و عدم الواقعية وهذا يدل بأن وضع أهداف غير قابلة للتفيذ سيؤدي للتراجع ولربما للفشل.
- (5) الأغلبية من المشاركين وبنسبة 54% موافق و 33% موافق تماماً موافق بأن تقييم الأداء الربع سنوي يساعد المنظمة في تطوير خططها وتحقيق الأهداف المتوقعة للخطة التشغيلية.
- (6) الأغلبية من المشاركين وبنسبة 33% موافق و 33% موافق تماماً يرى بأن وضع كفاءات مؤهلين في إدارة المخاطر يساهم في تقليل الأثار المترتبة في الخطة التشغيلية.
- (7) الأغلبية من المشاركين وبنسبة 47% موافق تماماً يؤيد بأن رفع كفاءة الموظفين وتوفير التدريب الازم يساهم في نجاح الخطة التشغيلية.
- (8) بنسبة 33% موافق و 33 % إلى حد ما يرى المشاركون بأن جدولة التحصيل المالي يساهم في الإستدامة التدفق المالي.
- (9) الأغلبية بنسبة 54% من المشاركين يرون بأنه إلى حد ما يساهم تحليل السوق وزيادة المبيعات في توازن الخطة التشغيلية.
- (10) الأغلبية من المشاركين وبنسبة 54% موافق و 33% موافق تماماً يرى بأن تحسين العمليات وخطط تنفيذ المشاريع والخدمات وإختيار العميل المناسب يساهم في نجاح الخطة التشغيلية.

(2) نتائج المقابلات:

أجرى الباحث عدد من المقابلات مع المدراء لأحد المنظمات وهم المدير التنفيذي والمدير المالي ومدير المبيعات ومدير المشاريع وفيما يلي تلخيص الحوار مع كل واحد منهم على حدا:

المدير التنفيذي: يرى المدير التنفيذي بأن إعداد الخطة السنوية التشغيلية هي من أهم أسباب نجاح المنظمة وبدونها لا تستطيع الشركات النجاح والإستمرار بالمنافسة في سوق العمل ولا بد من الشركات الناشئة العمل بجد لخطة تشغيلية ليست فقط سنوية بل مستقبلية تستطيع من خلالها مواجهة التحديات وتخطي العقبات وهذا لا يكون إلا بوجود فريق عمل متكامل ولديه الخبر والمهارات الكافية. وأكد بأن الخطة التشغيلية تعتمد على التوقعات والتنبؤات حسب سوق العمل ويجب عمل التوازن بين ماهو متوفر وبين ماهو متوقع وعدم المبالغة وإعدادها بواقعية حسب المعطيات وأن كل فريق العمل له دور خاص في إعدادها فالمبيعات يقوم بجلب المشاريع وقسم المشاريع يقوم بتنفيذها وقسم المالية يقوم بتحصيلها ولذلك يكون إعداد الخطة السنوية التشغيلية يعتمد بشكل تام على التنسيق بين جميع هذه الأقسام لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحقيق الربح المطلوب ومن ثم الإستدامة المالية.

المدير المالي: يؤكد المدير المالي بأن إعداد الخطة السنوية التشغيلية جزء لا يتجزأ من نجاح المنظمة وبأن الإدارة المالية هي من أهم الإدارات التي تحرص على إعدادها لتحقيق الإستدامة المالية والأهداف المرجوة وكذلك إعتمادها عليها في إعداد الموازنة المالية لكل سنة ويؤكد بأن إعدادها يجب أن يكون بالتنسيق مع أقسام المشاريع والمبيعات وتقييمها بشكل ربع سنوي لتصحيح المسار والتأكيد من تحقيق الأهداف وحرص بأن التدفق المالية أو الإستدامة المالية تكون برفع نسبة المبيعات والمشاريع وسرعة التنفيذ من الأقسام الأخرى وبالتالي تساعدنا نحن كقسم للمالية بالتحصيل في الوقت وتحقيق الأرباح المتوقعة.

مدير المبيعات: يتفق كذلك مدير المبيعات بدور الخطة التشغيلية في نجاح المنظمة ودور قسم المبيعات في جلب المشاريع لتتوافق مع الخطة السنوية التشغيلية وتحقيق الأهداف المرجوة لها ويؤكد على أن الخطة التشغيلية يجب أن تتضمن التنبؤات الخاصة بالمشاريع المتوقعة ونسبة الحصول عليها والعمل بجد لتحقيقها.

مدير المشاريع: يؤكد مدير المشاريع كذلك بأن الخطة التشغيلية السنوية لها الأثر في تحقيق الأرباح والتدفقات المالية و أن لإدارة المشاريع الدور الكبير في تحقيقها بناء على المشاريع القائمة والمتوقعة وسرعة تنفيذها له الدور الأكبر في رفع نسبة النجاح للمنظمة وحرص بأن هذا النجاح لا يمكن تحقيقه إلا بتعاون جميع الأقسام ووضع إستراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ والإعداد لتقييم جميع المخاطر وتفادي وقوعها.

(3) نتائج الملاحظات

قام الباحث بملاحظة ومراقبة سلوك أحد الشركات الناشئة ووجد بأن المنظمة قد وضعت خطة تشغيلية سنوية غير قابلة للتنفيذ بسبب المبالغة بها وعدم الواقعية وقد أدت إلى تدني المبيعات والمشاريع مما أدى في نهاية المطاف لحصول خلل للتدفقات المالية وبالتالي تأخر في التنفيذ وتأخر في الرواتب وتأخر في الدفع للموردين ومن هنا يتضح بأن المبالغة وعدم الواقعية قد يؤدي في نهاية المضاف إلى فشل الخطة التشغيلية السنوي وعدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية المرجوة.

(4) نتائج التجربة

تم إجراء تجربة بأحد الشركات الناشئة حيث تعاني من قلة التدفقات المالية وقلة التحصيل وتبين بأنه لا يوجد خطة خاصة بفوترة المشاريع القائمة والمتوقعة من ضمن الخطة التشغيلية أثناء تقييم الأداء الربع سنوي وتم التوجيه بالتصحيح وعمل الخطة الخاصة بفوترة المشاريع مما أدى إلى تحسن الأداء في التقييم اللاحق ومن هنا يتضح بأن الخطة السنوية يجب مراجعتها وتقييمها قبل التنفيذ وكذلك يتضح لنا دور تقييم الأداء الربع سنوي في تصحيح المسار.

التوصيات:

وفقا لما توصل له الباحث من النتائج المستخلصة في هذه الدراسة, فإننا نوصي بما يلي:

- (1) وضع خطة تشغيلية واضحة الأهداف وقابلة للتنفيذ: يجب على المنظمة أو الشركات تحديد النائج المستهدفة من إعداد الخطة التشغيلية السنوية وعدم المبالغة بها والحرص على واقعيتها وقابليتها للتنفيذ حسب الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة حيث النمو والتطور يتطلب الوقت اللازم لإعدادها و التحلي بالصبر للوصول لأهداف المرجوة.

- (2) العمل على التوازن بين التوسع والإنفاق: من المهم وجود توازن بين التوسع في الأعمال والتحكم بالتكاليف حيث زيادة الإنفاق بسبب التوسع قد يؤدي إلى تقليل الربحية ولذلك يجب إدارتها بالشكل الصحيح والتقليل من عملية الإنفاق لتفادي الوقوع بها وتحقيق الإستدامة المالية
- (3) القيام على تحليل الخطة التشغيلية السنوية قبل إتمامها: لا بد أن تعتمد المنظمة أو الشركات على مراجعة وتحليل الخطة التشغيلية من قبل جميع المختصين لديها وذلك عن طريق مراجعة جميع أقسام المنظمة لها من إدارة تنفيذية , مالية, مبيعات , مشاريع, إدارة مخاطر, مشتريات, عقود ونحوه ومن ثم إتمامها لتقليل والحد من فشلها.
- (4) العمل على مراقبة وقياس الأداء بشكل دوري: يجب أن تسعى المنظمة أو الشركات إلى وضع خطة لمراقبة وقياس الأداء كالعمل على تقييمها بشكل ربع سنوي لمعرفة ما إذا كانت تسير حسب الخطة أو تتطلب لتصحيح المسار والعمل على تحسينها أو تنفيذها بشكل أفضل.
- (5) توفير كفاءة خاصة للمنظمة والعمل على تدريبها: لا بد أن تسعى أي شركة من توفير كفاءات تساعد على تحقيق الأهداف من خلال تدريبها وتطوير المهارات اللازمة والمطلوبة لنجاح الخطة.
- (6) العمل على وضع خطة للتدفقات المالية: عند إعداد الخطة التشغيلية السنوية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار للتدفقات المالية وذلك بربطها بخطة شهرية للتحصيل المتوقع للمبيعات أو المشاريع القائمة وكذلك الممتوقعة وذلك للحد من وجود هبوط للتدفق المالي وضمان إستمرار العملية التشغيلية للمنظمة.
- (7) العمل على التحسين المستمر وإختيار العميل: تحسين العمليات وخطط تنفيذ المشاريع والخدمات وإختيار العميل المناسب يساهم في نجاح الخطة التشغيلية.
- (8) العمل على التخطيط لإدارة المخاطر: وهذه من الأمور المهمة التي يجب توافرها للمنظمة للحد من الوقوع بالمخاطر المالية والتشغيلية وإدارة الأزمات والتقلبات السوقية الغير متوقعة .
- (9) وضع سياسة التعلم من التجارب السابقة: التعلم من التجارب السابقة سواء كانت تحوي على أخطاء أو نجاحات سوف تساهم في السنوات القادمة من الحد منها أو إستمرارها في السنوات القادمة وبالتالي ستساعد المنظمة من تحسينها.
- وبالتالي يمكن للمنظمات وأو الشركات ممارسة هذه التوصيات لتحسين الخطة التشغيلية السنوية والمساهمة في تخطي التحديات وتحقيق الأرباح والإستدامة المالية المرجوة للمنظمة.

المراجع

المراجع (1-1):

- <https://www.roowaad.com> مفهوم الخطة التشغيلية (تم الدخول للموقع بتاريخ 2024-11-02)
- <https://bod.com.sa/blog/2023/01/22> أثر الخطة السنوية (تم الدخول للموقع بتاريخ 2024-10-29)
- <https://www.khalijhouse.com> طريقة قياس نتائج نجاح خطة العمل (تم الدخول للموقع بتاريخ 2024-10-31)
- <https://albadrsales.com/ar> / قائمة التدفقات النقدية : ما هي وما هي مكوناتها دليل شامل 2024 (تم الدخول للموقع بتاريخ 2024-11-1)
- محمد حسن حسين ابو تايه بلدية الجيزه الجديدة (2023) بعنوان تأثير الموازنة التشغيلية في التخطيط والرقابة
<https://jasps.com>
- شيماء يوسف صبري ونجلاء إبراهيم عبد الرحمن لعام 2020 بعنوان أثر التدفقات النقدية على الأداء المالي للشركات - دراسة تحليلية على قطاع الاتصالات السعودي كلية الاقتصاد والإدارة | جامعة الملك عبد العزيز | جدة | المملكة العربية السعودية <https://doi.org/10.26389/AJSRP.C150420>
- أ.حسنة أحمد محمد أبو الفتوح لعام 2022 بعنوان أثر القدرة التنبؤية لقائمة التدفقات النقدية على التنبؤ بالتعثر المالي للشركات , كلية التجارة جامعة قناة السويس المجلد الثالث عشر, العدد الثالث
https://jces.journals.ekb.eg/article_268907_559d7f75f0e427e087b4ce26be541f9a.pdf
- نوفان حامد العليمات وبراءة إياد عبد اللطيف الحشاش جامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية (2022) أثر إدارة الأرباح في العلاقة بين التدفقات النقدية التشغيلية وعوائد الأسهم في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية <https://doi.org/10.21608/aja.2022.273277>
- [القديسي، أحمد فارس أحمد](#) , جامعة العلوم الإسلامية العالمية - عمادة البحث العلمي , (2020) أثر عناصر قائمة التدفقات النقدية وأنماطها في التنبؤ بالتعثر المالي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي <https://www.wise.edu.jo/wp-content/uploads/2021/12/1-%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%B9%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B1-%D9%82%D8%A7%D8%A6%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D9%81%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D8%AF%D9%8A%D8%A9.pdf>
- د.م. حسين أمين حسين , م.م. إزدهار هادي عبدالله م. نارين إبراهيم أبو زيد, كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة دهوك, كردستان العراق, أثر كل من التدفقات النقدية والمستحقات في إدارة الأرباح دراسة تحليلية لبيانات عينة من الشركات الصناعية والمصارف التجارية المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة 2011 – 2020
[file:///C:/Users/mavf2/Downloads/athr_kl_mn_altdfqat_alnqdyt_walmsthqat_fy_adart_al%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mavf2/Downloads/athr_kl_mn_altdfqat_alnqdyt_walmsthqat_fy_adart_al%20(1).pdf)

المراجع (1-2):

ثامر محمد محارمه (2020) أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة حكومية بدولة قطر <https://doi.org/10.26389/AJSRP.R300420>

Miral Nassar (2024) The Impact of Business Planning Statistics on Strategic Growth

[/https://profiletree.com/the-impact-of-business-planning-statistics](https://profiletree.com/the-impact-of-business-planning-statistics)

Diana M. Hechavarría (Muma College of Business, University of South Florida), Li (Rachel) Tian (Business School Nankai University), Paul D. Reynolds (Aston University, Aston Triangle) in (Oct 2017) To Plan or Not To Plan: The Effects of Business Planning on Start-up Speed and Outcomes

<https://www.researchgate.net/publication/320685359>

الملاحق

الإستبانة (1-1)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته,,, وبعد

يقوم الباحث بإعداد البحث العلمي لمشروع التخرج لمرحلة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان :

(أثر الخطة التشغيلية السنوية في تحقيق الأهداف والإستدامة المالية للمنظمة والحلول الممكنة لتفادي فشلها ورفع كفاءتها) وللوصول للنتائج والتوصيات المطلوبة فقد تم إعداد هذا الإستبيان ونتمى مشاركتكم لها والإجابة على أسئلة الإستبيان بما يتوافق مع وجهات نظركم وحسب خبراتكم العملية في هذا المجال.

شاكرين ومقدرين لكم جهودكم ووقتكم الثمين لإستكمال هذه الإستبانة.

أولاً: البيانات العامة:

1- النوع

☐ ذكر

☐ أنثى

2- المستوى التعليمي

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

3- المستوى الوظيفي

☐ موظف

☐ مشرف

☐ رئيس قسم

☐ مدير تنفيذي

الإستبانة (1-2)

4- سنوات الخبرة

- ☐ أقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 إلى 10 سنوات
- ☐ من 10 إلى 20 سنة
- ☐ من 20 سنة و أكثر

ثانيا : أسئلة الإستبيان

No.	السؤال	أوافق تماما	أوافق	إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق تمام
1	الخطة التشغيلية لها أثر كبير في النجاح وتحقيق الأرباح والمبيعات والتدفق المالي للمنظمة	☐	☐	☐	☐	☐
2	قرارات الإدارة العليا قد تؤثر سلبا على نجاح الخطة التشغيلية	☐	☐	☐	☐	☐
3	إعداد خطة الموازنة لها أثر إيجابي في تحقيق أهداف الخطة السنوية	☐	☐	☐	☐	☐
4	من أسباب فشل الخطة السنوية التشغيلية هي المبالغة وعدم الواقعية	☐	☐	☐	☐	☐
5	يمكن تطوير المنظمة وخططها التشغيلية عن طريق تقييم الأداء بشكل ربع سنوي	☐	☐	☐	☐	☐
6	وضع كفاءات مؤهلين في إدارة المخاطر يساهم في تقليل الآثار المترتبة في الخطة التشغيلية	☐	☐	☐	☐	☐
7	رفع كفاءة الموظفين وتوفير التدريب اللازم يساهم في نجاح الخطة التشغيلية	☐	☐	☐	☐	☐
8	جدولة التحصيل المالي للمنظمة يساهم في إستدامة التدفق المالي	☐	☐	☐	☐	☐
9	تحليل السوق وزيادة المبيعات يساهم في توازن الخطة التشغيلية	☐	☐	☐	☐	☐
10	تحسين العمليات وخطط تنفيذ المشاريع والخدمات وإختيار العميل المناسب يساهم في نجاح الخطة التشغيلية	☐	☐	☐	☐	☐

المستخلص : Abstract

إن من أهم ماتركز عليه المنظمات لتحقيق أهدافها وتحقيق الأرباح والمبيعات والتدفق المالي هو إعداد خطة سنوية محكمة تساهم في تحديد الإستراتيجيات اللازمة لتحسين أداء الشركة أو المنظمة سواء من زيادة الإيرادات أو الكفاءة المالية حيث تتيح للمنظمة أو الشركات في ضبط الموارد وتوجيهها بشكل محكم ومنظم للوصول للأهداف المرجوة وتحقيقها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة واضحة للتحديات التي تواجه المنظمات في تطبيق الخطة السنوية من عدم وضوح الرؤية أو نقص في الموارد أو ضعف في آلية أو طرق التنفيذ مما يسبب في تدني النتائج وعدم تحقيق الأهداف. وعليه فإن الدراسة توصي بحلول تهدف لرفع كفاءة الخطة السنوية وذلك بالعمل على تحسين التخطيط الإستراتيجي , إضافة وتفعيل أدوات لتقييم الأداء , تحديد المخاطر والموازنة بينها وبين العوائد المتوقعة وكذلك تطوير الكفاءات الخاصة بالموظفين لضمان التعامل مع المتغيرات الإقتصادية والسوقية. وبالنظر لهذه التوصيات يمكن للمنظمة والشركات الوصول لمرحلة الإستقرار وتحقيق تدفق مالي مستدام وزيادة المبيعات ورفع كفاءة المنظمة.

Midocean University

College of Management

Department of Master of Business Administration

The Effect of Annual Operations Plan on Achieving the Organization's Goals and Financial Sustainability, With Possible Solutions to Avoid Its Failure & Increase Its Efficiency

Prepared by:

Mohammed Abdullah Al Salam

Supervised by:

Dr. / AlFaisal Abdul Hameed

Dr. / Fayeze Al Jarad

Year:2025