

تقييم القرارات الاستراتيجية في الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور من خلال أدائها المالي للمدة (٢٠١٤-٢٠١٨)/دراسة تطبيقية

م. زاهد محمد صالح
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت

Zahid.mohammed1973@gmail.com

م.م. قتيبة إبراهيم حمادة
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت

qutaeba.a.h@tu.edu.iq

أ.م.د. حاتم علي عبدالله
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة تكريت

hadminstration81@tu.edu.iq

المستخلص:

هدف البحث الى تقييم القرارات الاستراتيجية في الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور اعتمادا على أدائها المالي وفقا للتقارير المالية المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (٢٠١٤-٢٠١٨) بوصفها احدى الشركات الصناعية العراقية، و لتحقيق هدف الدراسة فقد جمعت البيانات المالية لخمس سنوات وحللت بطريقة كمية من خلال التحليلات المالية (النسب المالية) فضلا عن تحليل الاتجاه (Trend Analysis) او تحليل السلسل الزمنية للوصول الى و معرفة أداء الشركة بشكله الفعلي الذي يعكس قراراتها الاستراتيجية، توصل البحث الى ان الأداء المالي للشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور كان ضعيفا للسنوات الخمس المدروسة ما يعكس بدوره ضعف القرارات الاستراتيجية المتخذة فيها بوصفها أساسا لمستويات الأداء المالي للسنوات الخمسة المدروسة على الرغم من ربحيتها.

الكلمات المفتاحية: القرارات الاستراتيجية، الأداء المالي، التحليل المالي.

Evaluating the strategic decisions in the Iraqi company for the manufacturing and marketing of dates through its financial performance for period (2014-2018)/an applied study

Assist. Prof. Dr. Hatem Ali Abdullah
College of Administration and Economics
Tikrit University

Assist. Lecturer: Qutaeba Ibrahim Hamada
College of Administration and Economics
Tikrit University

Lecturer: Zahid Mohammed Sobhi
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The aim of the study is to demonstrate the importance of strategic decisions in the Iraqi company for the manufacturing and marketing of dates Based on financial performance through the follow-up of financial reports published in the Iraq Stock Exchange for the period (2014-2018) as one of the Iraq companies. To achieve the goal of the study has collected data for five years and analyzed in a quantitative manner through financial analyzes (financial ratios) and according to the trend analysis or time series analysis to reach and know the company's performance in its actual form that reflects its strategic decisions. The study found that the financial performance of the Iraqi company for the manufacture and marketing of dates was poor for the five years

studied which in turn reflects the weakness of the strategic decisions taken there as a reflection of the levels of financial performance for the five years studied despite their profitability.

Keywords: strategic decisions, financial performance, financial analysis.

١. المقدمة:

ان نمو الشركات وتحولها من شركات صغيرة الحجم الى كبيرة الحجم يعكس ما تتمتع به هذه الشركات من توجهات استراتيجية ناجحة، ينعكس بمدى سعة وشمولية قراراتها الاستراتيجية. الا أن التسبيب بهذه الظاهرة يدعو الى التأمل في مدياتها ويتحقق تساولاً واسعاً يدور حول (كيف يمكن تقييم القرارات الاستراتيجية في الشركات الصناعية) ولتحديد المشكلة بشكل أكثر دقة تم اختيار الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور والتأكد من التساؤل أعلاه، وبالمقابل فإن خصوصية القرارات الاستراتيجية تتطلب الخوض في تفاصيل هذه القرارات من خلال التعرف على مستويات اداءها المالي عبر التأكيد من مدى الملاعة المالية فضلاً عن كفاءة الشركة في إدارة وتنصيب مواردها بوصف أنها الوظيفة الثانية للإدارة الاستراتيجية. لتعكس أهمية البحث في موضوعة مثيرة للاهتمام تجمع بين علمي الإدارة الاستراتيجية والإدارة المالية في جدلية العلاقة التبادلية لتحقق في النهاية ميزة تنافسية مرتبطة بقوة أدائها المالي الذي يقود تتابعاً سنوياً الى أداء استراتيجي ناجح ينعكس بخصوصية القرارات الاستراتيجية المتخذة في الشركة. وتفصح عن المدى الممكن لتقدير القرارات الاستراتيجية في الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور من خلال متابعة أدائها المالي عبر خمس سنوات مالية (٢٠١٤-٢٠١٨).

٢. مراجعة نظرية

١-٢. مفهوم القرار الاستراتيجي: ان القرار الاستراتيجي هو واحد من اكبر الوظائف الإدارية المهمة في كل أنواع المنظمات، وبدون هذه القرارات فأن المنظمات لا تستطيع تحقيق النجاح الاستراتيجي (Ivan & Ivana, 2012: 8)، اذ لا يخفى على الكثير أن القرار الاستراتيجي إنما يمثل اللحظة التي يتم فيها اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البديل الاستراتيجية المتاحة أمام الإدارة والتي تكون عادةً مصيرية بالنسبة للمنظمة، الأمر الذي يستدعي دراسة ماهية هذا القرار المهم خطوة في اتجاه تدعيم قدرة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات على صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي الصحيح والمناسب. لأن القرارات الاستراتيجية ذات أهمية متزايدة والسبب في ذلك يعود الى خصائص القرارات الاستراتيجية من جانب لأنها واسعة النطاق ومحفوظة بالمخاطر وصعب الغاءها او تغييرها، وهي تمثل جسر التواصل بين الاستراتيجيات الحالية والناشئة من جانب اخر، ويمكن أن تكون مصدراً رئيسياً للتعلم التنظيمي لأنها تلعب دوراً مهماً في تطوير المديرين والأفراد من جانب ثالث (Papulova & Gazova, 2016: 572). اذ إن جودة الأداء الاستراتيجي في أي منظمة يتوقف على جودة القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الإدارة الموجدة فيها، لكن التحدي الأساس الذي يواجه الإدارة في اتخاذها لقرارات الفاعلة هو مدى استخدام المديرين المعايير الكمية والنوعية في صنع القرار (Negulescu & Doval, 2014: 859).

القرار النهائي بعد عملية منظمة للنظر بعناية في الظروف، والبدائل، والعواقب الممكنة جراء اتخاذ القرار، والمعلومات عن المنافسة والأسواق.

بينما انصرف (5: 2004: Bhushan & Rai) الى تعريف القرار الاستراتيجي بأنه "عملية تحديد و اختيار البديل الأمثل من بين مجموعة البدائل المتوفرة أو المتاحة وذلك بناءً على توظيف قدرات الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع متطلبات البيئة المتعددة باستمرار". وعرف بأنه "القرار الذي يبني على نتائج التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية التي توصلت اليها الإدارة الاستراتيجية" (18: 2008: Drummond, et al., 2008). فيما توسع (20: 2013: Rosenzweig, 2013) بالقول بأنه "توليفة من القرارات التي ترسم مستقبل المنظمة من خلال تكيف اتجاه هذه القرارات نحو ما تتطلبه البيئة المحيطة بالمنظمة". بينما اشار (1815: 2016: Sajjad & Fracesca, 2016) الى ان القرارات الاستراتيجية تفهم على انها تلك القرارات التي لها آثار على مستوى المنظمة، وهي التي تحدد الاتجاهات المستقبلية للشركة، وتمتاز بأن لديها توجه طويل المدى، وتلعب دوراً محورياً في بيئة الأعمال سريعة الحركة اليوم وتؤخذ من قبل الادارة العليا.

في حين ان (91: 2012: Thompson, et al., 2012) قد نبهوا الى ان القرارات الاستراتيجية لا يمكن ادراكتها نوعياً (الكمال، الاتساق، الرشد، ملائمتها) الا من خلال الدلائل الكمية التي تثبت بلوغها للنتائج. وأنها لن تكون بهذه الحالة مالم يتم تكامل ثلاث مفاهيم، خصائص القرار نفسه والخصائص المنظمية الداخلية وخصائص البيئة الخارجية (5: 2017: Shafie et al., 2017). وليضيف (407: 2012: Nooraie, 2012) خصائص فريق الإدارة الى المفاهيم الثلاثة المؤثرة في عملية صنع القرار الاستراتيجي. ومن جانبهم اشارا (9: 2012: Ivan & Ivana, 2012) بأن عملية صنع القرار الاستراتيجي تتم عبر مدخلين هما التحليلي والحدسي وكلاهما يستند الى نظريات الإدارة السلوكية في تفسير سلوك صانع القرار ومدى ادراكه للأشياء ضمن البيئة التي يعمل بها، وبالاتساق مع ما تقدم فإن المفهوم العام للقرارات الاستراتيجية ينصرف الى تلك القرارات الجوهيرية التي ترسم الوجهة المستقبلية للمنظمة والتي تؤثر بعمق في طبيعة ونوع الأهداف التي ستحققها، وان نجاح المنظمة يرتبط دائماً بمدى نجاح الإدارة الاستراتيجية في بناء القرارات الاستراتيجية على أساس تحليلية مستتبطة من الواقع البيئي الذي يحيط بها، كما يكون من الصعب جداً تحديد الاتجاه العام للمنظمة ومسيرتها الاساسية الا في ظل وجود القرارات الاستراتيجية خصوصاً وانها تعمل في بيئة سريعة التغير وتمتاز بالمنافسة الشديدة.

٢- **قياس القرارات الاستراتيجية:** يشير (335: 2012: Wheehen & Hanger) وهو من الكتاب البارزين في الإدارة الاستراتيجية الى ان التحليل المالي يجب ان يؤخذ بنظر الاعتبار عند التوصية بالاعتماد على مدى واسع من الطرق لتقدير نجاح او فشل القرارات الاستراتيجية، ومن هذه الطرق مقاييس أصحاب الأسهم، قيمة حامل السهم، ومدخل بطاقة الأداء المتوازن، إلا ان التوجهات المالية تميل الى استخدام المقاييس المالية فضلاً عن المقاييس الكمية.

إن المتتبع للدراسات في الادب الاستراتيجي والمالي يلاحظ وجود مقاييس حول نجاح القرارات الاستراتيجية، فقد أشار (313: 2008: Thompson & Martin) الى أن هناك ثلاثة مقاييس مهمة للحكم على القرارات الاستراتيجية في الشركات، يتمثل الأول بالمقاييس الاقتصادية والذي يشير الى فعل الأشياء بكلفة فاعلة، أي ينبغي أن تدار الموارد في أفضل اتساق كلفوي مع

انجاز الأهداف الكمية والنوعية، ويتمثل الثاني بالكفاءة والتي تشير الى فعل الأشياء الصحيحة، ويعني هذا توظيف الموارد واستخدامها لتعظيم العائد على الاستثمار وان المقياس الاقتصادي والكافي تدل على تحقيق الأهداف الكمية، أما المقياس الثالث فهو الفاعلية أو فعل الأشياء بطريقة صحيحة أي تخصيص الموارد على الأنشطة لتحقيق حاجات وتوقعات وأوليات أصحاب المصالح في الشركة. وبهذا تتحقق الأهداف النوعية ويتحقق اداءً عالياً القرارات الاستراتيجية.

ومن جانب اخر يشير (Thompson, et al., 2012: 91) بإن افضل مؤشرين هما اذا كانت الشركة تتجز أهدافها الاستراتيجية المالية اذا كانت الشركة لها أداء فوق المعدل في الصناعة، والتدقيق في هذين المؤشرين يوضح عن:

- أ. هل ان مبيعات الشركة تنمو بشكل سريع (مؤشر الحصة السوقية)؟
- ب. هل ان الشركة تكتسب زبائن جدد وتحتفظ بالحالين؟
- ج. ما هي اتجاهات الارباح الصافية والعائد على الاستثمار؟
- د. ما هي قوة الشركة المالية الاجمالية ومعدل الائتمان؟
- ه. كيف ينظر حملة الأسهم الى اتجاهات السعر للأسهم؟
- و. هل ان صورة وسمعة الشركة جيدة؟

والنتيجة إذا كان الأداء عالياً فإن القرارات الاستراتيجية تميّز بأنها عالية المحتوى والعكس صحيح ان كانت غير ذلك. وبهذا الصدد فقد أشار (Ehrhardt & Brigham, 2011: 88) إلى ان الأسلوب الامثل هو تحليل القوائم المالية الذي يشتمل على مقارنة أداء الشركة مع الشركات الأخرى في ذات الصناعة أو تقييم الموقف المالي للشركات زمنياً. ويشير ذات الكاتبين إلى ان المدراء يستخدمون التحليلات المالية لتحديد المواقف المثيرة للاهتمام في الشركة، أما المعاونين (Lenders) فهم يستخدمون التحليلات المالية لتحديد الأشخاص ذوو القدرة الائتمانية، بينما يستعملها حاملي الأسهم لمساعدةهم في التنبؤ بالعوائد المستقبلية والمقسم والتدفق النقدي الحر. إن تحليل النسب المالية يكون مفيداً لعدة أسباب (Thompson & Martin, 2008: 324-325):

- أ. يمكن من دراسة اتجاهات التقدم في الأداء من خلال السنوات المدروسة.
- ب. المقارنة مع المنافسين اشارةً الى معدل الصناعة المتوقعة.
- ج. يمكن من وضع نقطة مرجعية لإجراء التحسينات والتقدم.
- د. يظهر حالات الربح او النمو الممكنة.
- ه. يشخص الاخطار الممكنة التي تواجه الاعمال.

ان التحليلات المالية تركز على الكفاءة بدلاً من الفاعلية باستثناء إذا كانت الكفاءة والمقياس الاقتصادي المستخدم ذات الشيء يعنيه.

وبالاعتماد على فكرة (Ehrhardt & Brigham, 2011: 88) فسوف يتم الاعتماد على تقييم أداء الشركة ميدان البحث لفترة زمنية تمتد لخمس سنوات لإظهار مدى نجاح القرارات الاستراتيجية بوصف ان القرارات الاستراتيجية قرارات ذات مدى طويل، وبالتالي فإنه يمكن اشتقاق فرضية البحث الرئيسية (يمكن تقييم القرارات الاستراتيجية في الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور اعتماداً على مؤشراتها المالية).

٣. **المنهجية:** اعتمد البحث على المدخل الاستباطي في الكشف عن المؤشرات المالية للشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور لمدة (٢٠١٤-٢٠١٨) لبيان سعة وشمولية قراراتها الاستراتيجية من خلال استخدام تحليل الاتجاه او كما يسمى تحليل السلسل الزمنية الذي يقيس أداء الشركة على مر الزمن، اذ ان تحليل أداء الشركة لسنة واحدة لا يظهر ما تعكسه القرارات الاستراتيجية من توجهات، كما ان قد أداء الشركة جيدا الا انه لا يمثل الا انه قد لا يمثل سوى تحسنا ملمسا بالنسبة لأداء السنوات السابقة. ويحدد هذا التحليل بأشكال بيانية تساعد على توضيح الاتجاهات لكل نسبة من النسب، اذ يتم رسم نقاط القيم التاريخية لنسبة مالية (سيولة، نشاط، مديونية، ربحية، نمو) في شكل بياني يقيس النسبة على المحور العمودي منه والسنوات على المحور الافقى وبتوصيل النقاط يتبيّن بوضوح اتجاه النسبة المالية مع الزمن. وقد تم اختيار الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور بوصفها من الشركات العراقية الصناعية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ٢٠٢٠ وبزيادة مضطربة في ادائها بنسبة ٣.٣١% وبعدد أسهم متداولة ٨٤٥٥٠٠٠ وعدد صفقات ١٧. وسيتم التحليل وفق النسب الاتية بوصفها النسب المالية الأكثر شيوعا لقياس الأداء المالي (Ehrhardt & Brigham, 2011: 88):

أ. **نسب السيولة:** وتقيس الملاعة المالية للشركة في المدى القصير، أي مقدرة الشركة على تسديد التزاماتها المالية قصيرة الاجل، بمعنى انها تظهر الى أي مدى تكون المطلوبات المتداولة مغطاة بالموجودات المتداولة، والفكرة فيها انها تبعد الشركة عن المخاطر المالية قصيرة الاجل، وبالتالي عدم حصول الشركة على التمويل الا بشروط قاسية.

ب. **نسب النشاط:** وتقيس كفاءة الشركة في استخدامها لمواردها، من خلال المقارنة بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في الموجودات، أي هل استطاعت الشركة ان تحقق مستوى من المبيعات يتلاءم مع ما تم استثماره من موارد، لتساعد على كشف نقاط الضعف في تدني كفاءة استخدام موارد المنظمة.

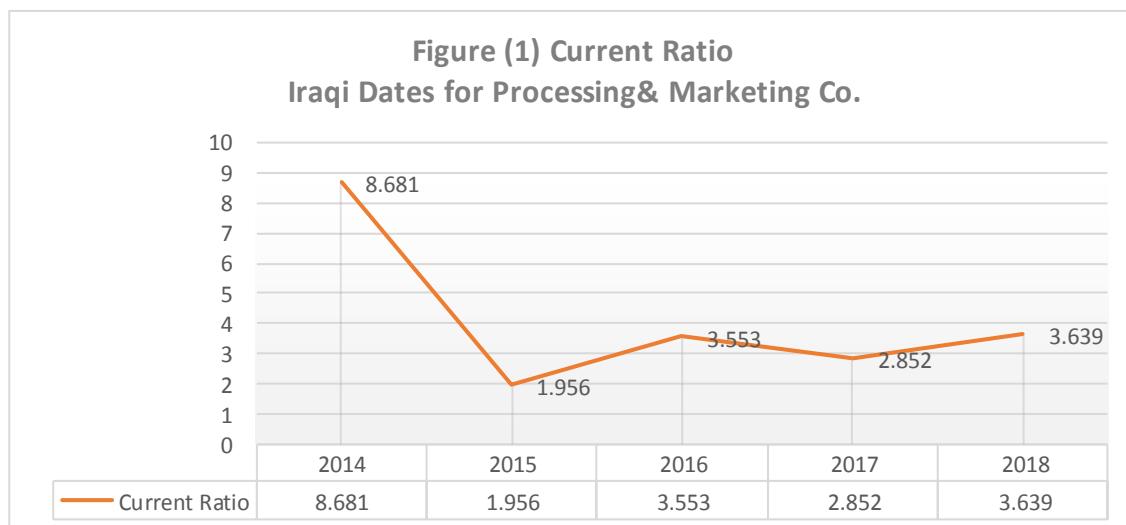
ج. **نسب المديونية:** وتشير الى مدى استخدام الديون في الهيكل المالي للشركة لان استخدام الديون يهتم به كل من المالكين والدائنين، اذ يفضل المالكون استخدام التمويل بالدين لأنه يخفض حجم رأس المال المطلوب ويعلم العوائد الا ان يزيد من المخاطرة المالية لان الدائنين سيقومون بفرض نسب فائدة اعلى على القروض الممنوحة نبعا لدرجة المخاطرة.

د. **نسب الربحية:** وتعكس الأداء الكلي للشركة، وتوحد الأثر الكلي لأغلب قرارات الإدارة لأن هدف كل منظمات الاعمال هو تحقيق ربح مستهدف، وبالتالي هي تفحص قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من مبيعاتها واستثمار موجوداتها وحق الملكية، والارباح هي المقياس لفاعليّة سياسات إدارة الشركة التمويلية والاستثمارية والتشغيلية.

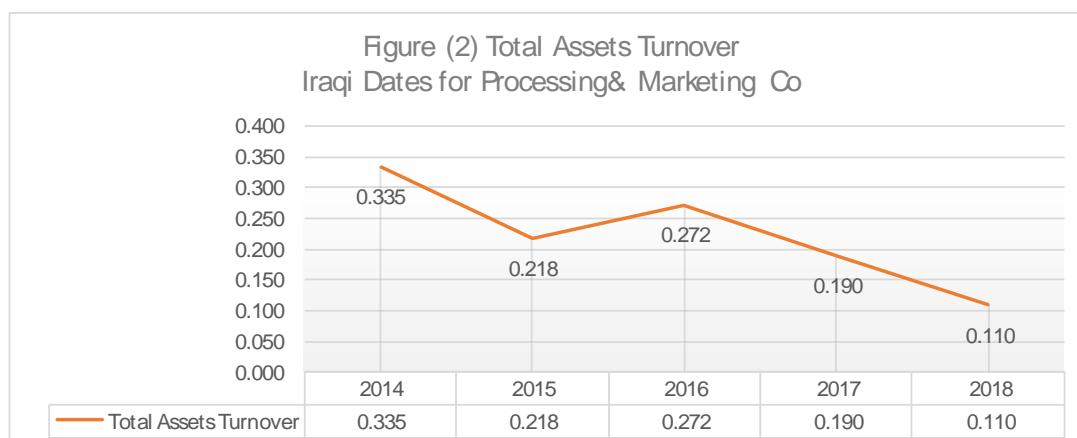
هـ. **نسب النمو:** وتقيس مدى التوسيع والتقدم الذي تحقق الشركة عبر الزمن لأنه يمكن الشركة من التوسيع وتطوير المنتجات وتحسين طرق الإنتاج وزيادة الوظائف فيها، وقد يكون النمو طبيعيا إذا كانت الشركة تنمو تناصبا مع نمو الاقتصاد القومي او سريعا إذا كان نمو الشركة أسرع وبمعدلات اعلى من نمو الاقتصاد القومي او راكدا إذا كان نمو الشركة اقل وبمعدلات ادنى من نمو الاقتصاد القومي او راجعا إذا كان نمو الشركة سالبا ما يدل على تراجع الشركة.

٤. **النتائج:** اعتمد البحث في خصوصية التحليل لكشف عن كفاءة القرارات الاستراتيجية في الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور وكانت النتائج تتباينا مع المنهجية أعلاه كالتالي:

٤-١. **نسبة السيولة:** وقد تم قياسها وفق نسبة التداول، التي تقاس من خلال قسمة الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة، وبوصف ان الشركة هي شركة صناعية، فقد كانت نسبة السيولة وفق ما مؤشر إزاء كل سنة في المخطط (١)، فقد تبين ان الشركة قد عطلت الكثير من أموالها في عام ٢٠١٤، إذ بلغت النسبة (٨,٦٢١) مرة، بينما كان المعيار الصناعي ٢ مرة، أما السنوات الأخرى فقد كانت النسبة فيها ملائمة نوعاً ما، إلا ان الملاحظ عدم استقرار نسبة السيولة ضمن مستوى واحد، مما يشير الى عدم اعتماد الشركة على معيار علمي استراتيجي لاستثمار موجوداتها مقابل ما تحصل عليه من تمويل، وهو يشير إمكانية الشركة في تسديد الديون قصيرة الاجل الا ان ذلك يشير في ذات الوقت الى تقييد كبير لرأس مالها في الموجودات المتداولة.

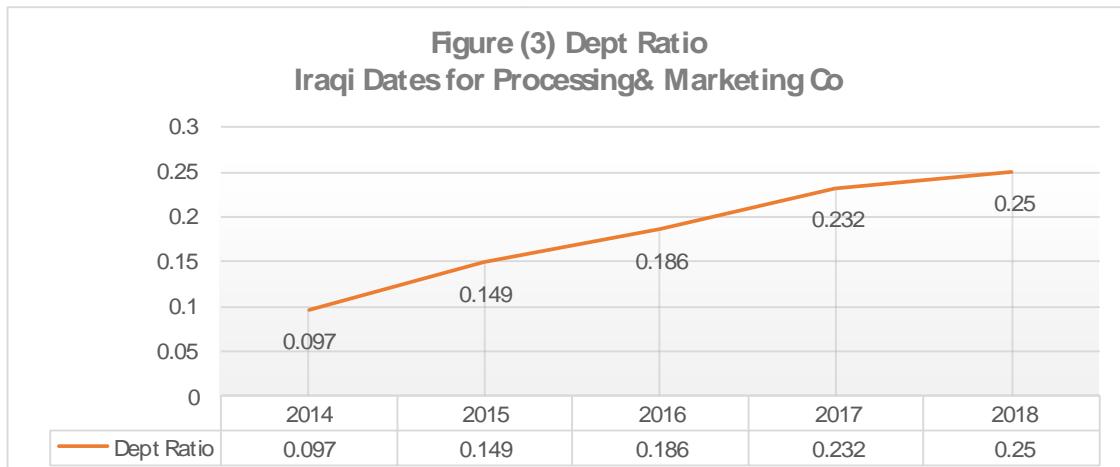


المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (Excel).
 ٤-٢. **نسب النشاط:** وتم الاعتماد على تحليل دوران مجموع الموجودات بوصفه المقياس الاشمل، وهو يقيس كفاءة الإدارة في إدارة موجوداتها من اجل تعظيم مبيعاتها، وان ملاحظة الشكل (٢) تظهر ان الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور قد تباين معدل دوران موجوداتها في اقل من الواحد الصحيح وان المعدل الصناعي لها هو ٢ مرة، وهذا انما يشير الى ان الشركة أعلاه لم تولد مبيعات كافية تتناسب وحجم اجمالي موجوداتها طول الفترة الزمنية.

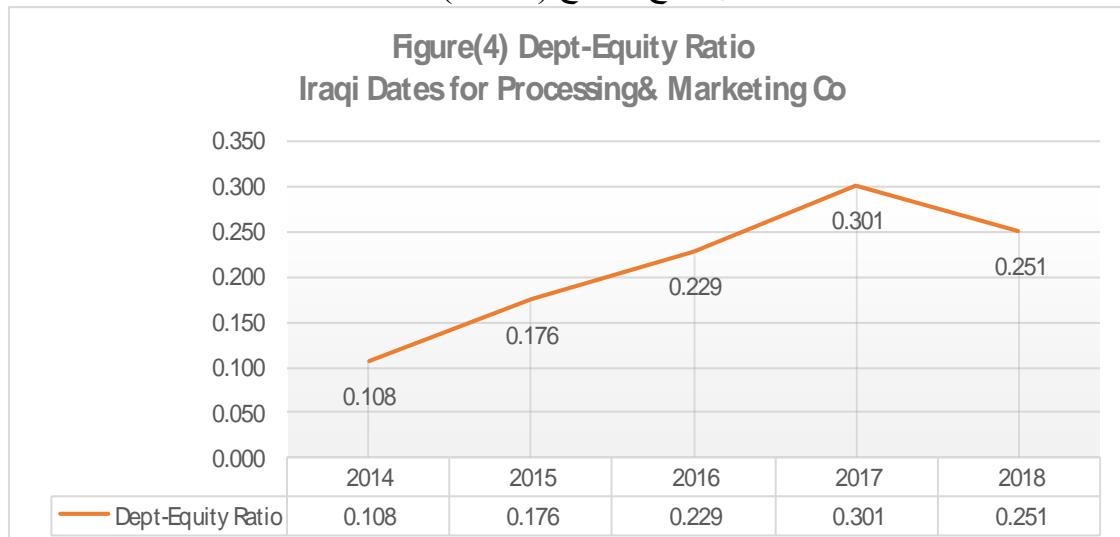


المصدر: اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج (Excel).

٤-٣. **نسبة المديونية (الاقتراض):** وقد قيست وفق نسبتين هما نسبة المديونية التي تقيس من خلال تقسيم مجموع المطلوبات على مجموع الموجودات، وتظهر مدى اعتماد الشركة على القروض في هيكلها التمويلي، وبعد اجراء التحليل في المخطط (٣) تبين ان نسبة القروض في هيكل التمويل للشركة قليلة جداً وكما في المخطط، وبالتالي فإن الشركة تعتمد على التمويل من خلال حقوق الملكية، وبالتالي فإن هذه النسبة مقبولة استراتيجياً ومالياً وهي تشير الى ان الدائنون مطمئنون جداً من ناحية توفر الحماية المالية لهم أثناء تسديد مستحقاتهم، مما يعني ان الشركة لا تواجه صعوبات مالية في الحصول على التمويل المستقبلي. فضلاً عن نسبة الديون الى حق الملكية وهي تشير الى مدى مساهمة الدائنين في موجودات الشركة بالمقارنة مع مساهمة المالكين، لكي ترابط مع النسب أعلاه، ولاحظة المخطط (٤) تظهر ان هذه النسبة تكون لا تتجاوز ٣٥% وان متابعة المعيار الصناعي ٨٠% يعطي تصوراً الى ان الشركة لا تتحمل مخاطرة كبيرة جراء استحصال الديون من الشركات والمصارف الأخرى ويزيد اطمئنانها في كيفية التسديد للديون.



المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (Excel).

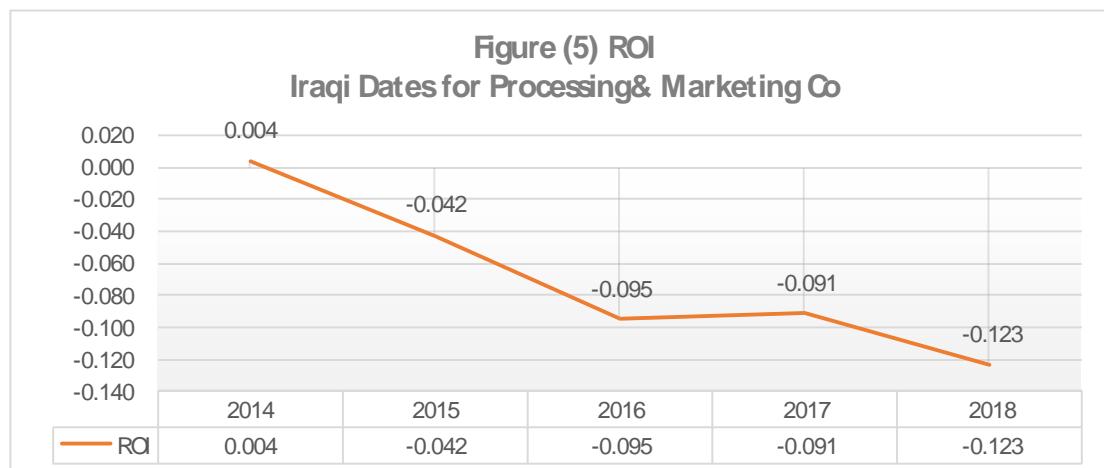


المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (Excel).

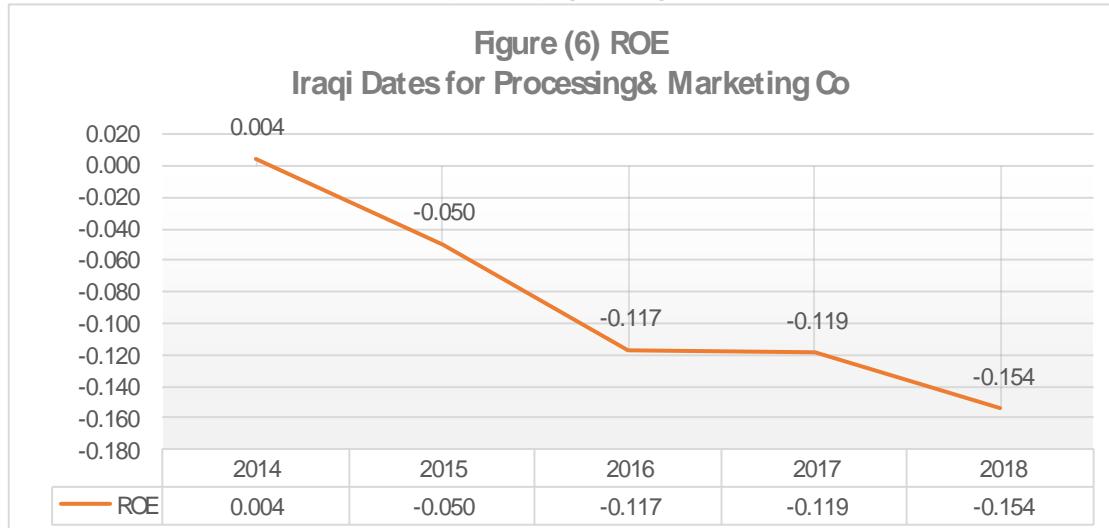
٤-٤. **نسب الربحية:** وسيتم قياسها من خلال معدل العائد على الاستثمار الذي يقاس من خلال تقسيم صافي الدخل على مجموع الموجودات، وهو يقيس دقة قرارات الاستراتيجية للادارة في

استثمار موجودات الشركة، وان ملاحظة التحليل في المخطط (٥) تظهر ان معدل العائد على الاستثمار كان منخفضاً جداً وأن الشركة لا تحقق أية أرباح في سنة ٢٠١٤ وهو ما يتراطط مع تحليل نسب النمو ادناه، إذ ان المعدل الصناعي كان ١٢٪ بينما كان معدل العائد على الاستثمار للشركة منخفض جداً وسالباً في أغلب أحياته.

اما العائد على حق الملكية فيشير الى العائد المتحقق من استثمار أموال المالكين ويقاس من خلال تقسيم صافي الدخل على حق الملكية، وقد أجري التحليل وبينت النتائج في المخطط (٦) الذي يظهر مرة ثانية انخفاضاً سالباً في العائد على حق الملكية، اذ ان المعدل الصناعي هو ٢٢٪ وبالتالي فإن المخطط يشير الى عدم كفاءة الإدارة في استثمار أموال المالكين من جانب آخر.



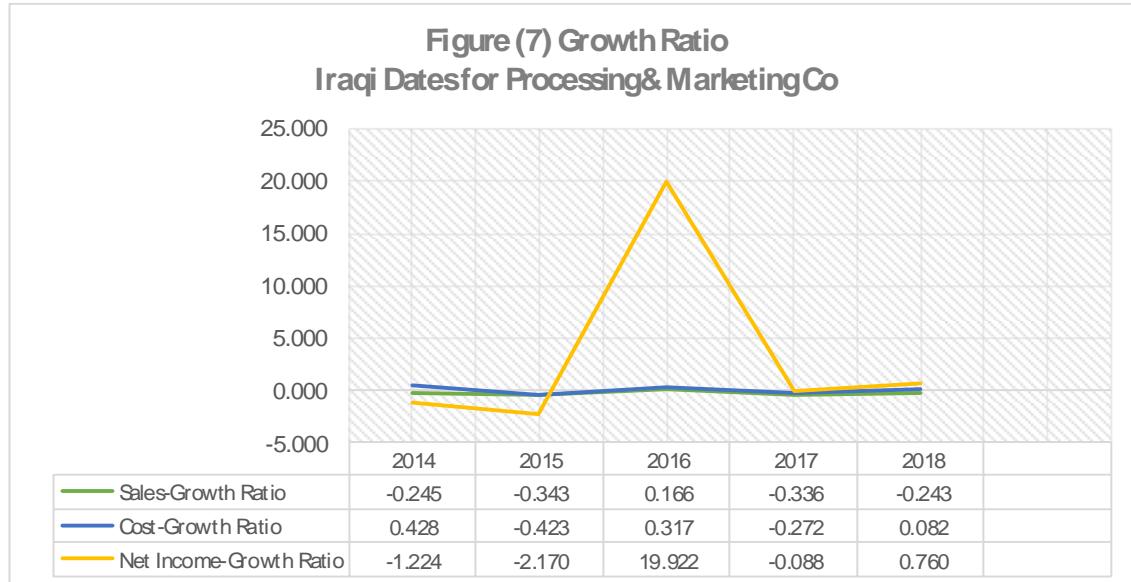
المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (Excel).



المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (Excel).

٤-٥. **نسبة النمو:** أن متابعة المؤشرات السابقة تحقق للباحثين رؤية شمولية في الكشف عن نمو الشركة ضمن الفترة الزمنية خصوصاً وأن الشركة قد اشرت مستويات من الأداء المالي الضعيف بحسب النسب الأربعية اعلاه، ولتخطي إسقاطية التحليل الفردي لكل نسبة فقد تم الاعتماد على نسبة النمو وقد تم قياس نسب النمو للشركة من ثلاثة جوانب (المبيعات، التكاليف، صافي الدخل) بوصفها معياراً مهماً لأرباح الشركة الاجمالية.

وبعد اجراء التحليل ظهرت النتائج في المخطط (٧)، التي يمكن رؤيتها بأنها كانت متذبذبة بين سنة وأخرى، ويتحقق تصور ان تكاليف الشركة بالجمل كان أكثر من المبيعات ما يؤشر مسببات خسارة الشركة الا في ٢٠١٦.



المصدر: اعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج (Excel).

٥. المناقشة: بحسب تحليل الاتجاه للنسب المالية او تحليل السلسل الزمنية (Time-Series Analysis) الذي يقيس أداء الشركة ويكشف عن كفاءة قراراتها الاستراتيجية ولأن تحليل النسب المالية كان لخمس سنوات (٢٠١٤-٢٠١٨)، وان مراجعة التحليلات السابقة تظهر ان الشركة العراقية لتصنيع وتسويق التمور قد اعتمدت في استثمار مقدار كبير من اموالها في موجودات متداولة كانت في غنى عنها لأن النسبة المثلثة للموجودات المتداولة هي (١:٢:١) للمطلوبات المتداولة، وبخلاف ذلك فأن الشركة سوف تواجه صعوبات جمة، وبهذا الحال فأن الشركة عطلت الكثير من اموالها في استثمارات غير رابحة، فيحسب الفكر المالي والاستراتيجي فأن الموجودات الثابتة هي من توفر الأرباح، ومن جانب اخر فأن الشركة تتبعاً قد حققت مبيعات منخفضة، وكان الأولى على الشركة زيادة مبيعاتها او تخفيض حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وهو ما يتراوحت مع نسبة التداول السابقة، لأن الموجودات المتداولة لا توفر ربحية عالية للشركة بقدر ما تزيد من مخاطرة تعطيل أموال الشركة في استثمارات غير رابحة وتعكس سيولة عالية فقط.

ومن جانب ثالث فإن نسب المديونية ونسبة الديون الى حق الملكية تظهر ان الشركة لا تعمل وفق السياقات العلمية لأنه وفق هيكل رأس المال فإن هيكل التمويل الأفضل للشركات هو الاعتماد على الملكية الداخلية (احتياز الأرباح) قبل الملكية الخارجية (اصدار الأسهم) ثم الدين، إلا ان الإدارة الاستراتيجية وبحسب نظرية الوكالة تفترض ان التمويل بالدين افضل من التمويل بالملكية لأن الدين يجبر المدراء على العمل بأفضل أداء استراتيجي ناجح ويقلل التدفقات النقدية الموجودة كموجودات متداولة في الشركة وكما في اعلاه، والتفسير العلمي لذلك هو الكفاءة الضعيفة للادارة التي تظهر أن المدراء يعملون بأموال غيرهم (المالكين) مما يجعل أدائهم

وقراراتهم الأخرى غير جيدة. والسبب في ذلك يمكن ان يرجع الى أن الشركة تعتمد على تمويلها في الغالب على حقوق الملكية ولذلك ترابطت هذه النسبة مع النسبة التي تليها.

ومن جانب رابع فأن متابعة العائد على الاستثمار تظهر ان الشركة العراقية لصناعة وتسويق التمور لا تتخذ قرارات استراتيجية بالمطلق لأن العائد كان في أغلب الأحيان سالباً، مما يشير الى ان الكفاءة الكلية للادارة في تحقيقها للأرباح من الاستثمارات في الموجودات كان ضعيفاً للغاية، وتتابعاً تبين أيضاً ان قرارات الادارة لم تكن جيدة بقدر ما حفقت من انخفاض كبير في العائد على حق الملكية لأنها لم تستثمر قراراتها بالشكل الأمثل الذي يزيد من العائد على الاستثمار لأموال المالكين بشكله المرضي، وبهذا الصدد فإنها لم تستطع استثمار موجودات الشركة بشكل صحيح ولا استثمار أموال المالكين، مما يشير الى التخبط الكبير في القرارات المتخذة ضمن السلسلة الزمنية المدروسة.

وتكامل الصورة من جانب خامس ببرؤية نسب النمو التي تظهر اداءً مالياً ضعيفاً للشركة وتعكس اساساً في قرارات الادارة الاستراتيجية، وتظهر ان الشركة ذات أداءً مالياً ضعيفاً حسب بياناتها المنشورة في سوق العراق للأوراق المالية لمدة (٢٠١٤-٢٠١٨)، وبالتالي تظهر أداءً استراتيجياً ضعيفاً ينعكس أساساً بقرارات الادارة الاستراتيجية اذا ما اخذنا بنظر الاعتبار ان العراق من افضل البلدان في انتاج التمور، وان تموره تمتاز بالجودة العالية فضلاً عن النوعيات الممتازة، وقد يرجع السبب في هذه القرارات الى ضعف البيئة الحاضنة لمثل هكذا شركات فضلاً عن عدم الوعي بالتهديدات الخارجية من قبل الشركات المصدرة للتمور من البلدان الإقليمية وخاصة ايران وال سعودية.

المصادر:

1. Bhushan, Navneet. & Rai, Kanwal., (2004), Strategic Decision Making, 2thed, Springer.
2. Drummond, Graeme. Ensord, John. & Ashford, Ruth. (2008), Strategic Management: planning and control, 3thed, Elsevier Ltd.
3. Ehrhardt, Michael C. & Brigham, Eugene F., (2011), Financial Management: Theory and Practice, 13thed, South-Western, USA.
4. Rosenzweig, Phil., (2013), What Makers Strategic Different, Harvard Business Review, 2 (-) 20-24.
5. Thompson, John. & Martin, Frank, (2018), Strategic Management: Awareness and Change, 5thed, Thompson.
6. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David., (2012), Strategic Management and Business Policy, Person Education, Inc., USA.
7. Thompson, Arthur., Peteraf, Margaret., Gamble, John. & Strickland, AJ., (2012), Strategic Management, McGraw-Hill Ryerson, New York.
8. Sajjad Haider, Francesca Mariotti, (2016), Unfolding critical events and strategic decisions: the role of spatial and temporal cognition, Management Decision, Vol. 54 Issue: 7, pp.1813-1842, <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0521>
9. Ivan, Matić. & Ivana, Bolog, (2012), The Nature of Strategic Decision Making- Exploiting the role of managers' incremental and radical learning" The Journal of International Management Studies, Vol 7, N 2.

10. Shafie, Ardila Syahoera. Muhammad, Nik Maheran Nik. Ridzwan, Rikinorhakis. (2017), Decision characteristics and strategic decision process for strategic decision output: A conceptual model, *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies* 6, Issue 1, 1-11.
11. Nooraie, Mahmood, (2012), Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences July 2012, Vol. 2, No. 7.
12. Negulescu, Oriana & Doval, Elena, (2014), The quality of decision making process related to organizations, effectiveness, *Emerging Markets Queries in Finance and Business*, Procedia Economics and Finance 15, PP 858-863, Elsivier.
13. Citroen, Charles L., (2011), the role of information in strategic decision-making, *International Journal of Information Management*, 31, PP 493-501, Elsevier.
14. Papulova, Zuzana & Gazova, Andrea, (2016), Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making, 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 26-28 November 2015, Rome, Italy, *Procedia Economics and Finance* 39, PP 571-579, Elsevier.