



## كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

### قسم علوم التسيير

#### مطبوعة بعنوان:

# محاضرات في مادة: الاستراتيجية والتخطيط المالي

من إعداد:

1- الدكتور: عبد القادر شلالي

2- الدكتور: قرومي حميد

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة "العقيد أكلي محمد أولحاج" بالبويرة.

[a.chellali@univ-bouira.dz](mailto:a.chellali@univ-bouira.dz)

البريد الإلكتروني:

[chellali@ymail.com](mailto:chellali@ymail.com)

الصفحة	فهرس المحتويات:
03	مقدمة:
04	المحاضرة الأولى: مدخل للاستراتيجية المالية
05	I. مفهوم الاستراتيجية المالية
13	II. تحليل الخيارات الاستراتيجية المالية
15	III. الإدارة الاستراتيجية
30	المحاضرة الثانية: مدخل إلى التخطيط المالي
30	I. مفهوم التخطيط المالي
40	II. مستويات التخطيط المالي
51	III. أنواع ومجالات التخطيط المالي
58	المحاضرة الثالثة: علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري
59	I. مفهوم الإدارة المالية
60	II. تعريف القرار واتخاذ القرار
61	III. تصنيف القرارات
64	IV. طبيعة اتخاذ القرار
69	المحاضرة الرابعة: مفهوم الرقابة
70	I. مفهوم الرقابة
72	II. مستويات الرقابة
73	III. مراحل عملية الرقابة
79	IV. أنواع الرقابة
85	IIV. مجالات الرقابة :
87	V. معوقات ومقاومة الرقابة:
88	VI. أدوات الرقابة
91	أسئلة للتقييم الذاتي للطالب
92	مواضيع امتحانات لسنوات سابقة
96	خاتمة:
98	قائمة المراجع:

مقدمة:

يرتبط موضوع هذه المطبوعة بالإدارة المالية التي تأخذ أهميتها من إدراك إدارة المؤسسة لصعوبة التحكم في هذا المتغير الأساسي، هذا الأمر الذي أثار على سمات المؤسسة الاقتصادية المعاصرة، وجعلها تتخلى عن هيكلها التنظيمي ذي المستويات التنظيمية المتعددة، واستبدلته بهيكل تنظيمي مفلطح محدود المستويات التنظيمية، تحتل فيه الإدارة المالية مكاناً يؤهلها لتأدية دورها الاستراتيجي، كغيرها من الإدارات الوظيفية في المؤسسة.

وجاءت هذه المطبوعة لتسهل على الطالب فهم مادة: الاستراتيجية والتخطيط المالي، فمن خلال هذه المادة التعليمية، سيتمكن الطالب من الإلمام بمختلف المفاهيم الأساسية حول الاستراتيجية المالية، التخطيط المالي، القرار الإداري والرقابة الإدارية. كما تمكن الطالب من كشف و تحليل المستقبل المالي للمؤسسة، وبالتالي تحديد الفرص الاستثمارية الرأسمالية، وتحديد أفضل البدائل، إلى جانب تسيير الذمم والحسابات المدينة، والاستشراف بالوضعية المالية من أرباح وتكاليف للفترات المقبلة.

حيث تضم هذه المطبوعة عدة محاضرات تتوافق مع البرنامج الوزاري الجديد 2015، والذي يتضمن أربعة محاور رئيسية: مدخل للاستراتيجية المالية، مدخل إلى التخطيط المالي، علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري، مفهوم الرقابة. وحتى يتمكن الطالب من تحصيل مادة: الاستراتيجية والتخطيط المالي، يجب أن يكون ملماً بالمبادئ الأساسية للمحاسبة والإدارة، والتي تمكنه من فهم المشاكل الإدارية التي تواجهه متخذ القرار، حتى يتمكن من اختيار القرار المالي واتخاذ في الوقت المناسب على المستويين القصير والطويل الأجل، بما يحقق للمنظمة الكفاءة والفعالية المنشودتين. كما يجب أن يكون الطالب متحكماً في مبادئ الرياضيات، والعمليات الحسابية الأساسية، والإحصاء، لأن مادة: الاستراتيجية والتخطيط المالي جانباً تطبيقياً، يتمثل في سلسلة تمارين حول اختيار البديل التمويلي المناسب.

## المحاضرة الأولى: مدخل للاستراتيجية المالية

### الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادرا على:

- 1- شرح معنى مصطلح: الاستراتيجية المالية.
- 2- التفرقة بين المصطلحات التالية: الاستراتيجية المالية، التخطيط المالي، التخطيط الاستراتيجي.
- 3- التحكم في طرق التحليل والتشخيص المالي.

### تمهيد:

نقصد بالاستراتيجية المالية تلك الخطط المالية طويلة الأجل، ذات الأهمية الاقتصادية الكبرى والمحددة مستقبلا. فالمؤسسة وحدة اقتصادية لا تتجزأ من المجتمع الاقتصادي للدولة، والدولة بدورها جزء من الاقتصاد العالمي، لذلك فإن الاستراتيجية المالية للمؤسسة لا يمكن أن ترسم إلا في نطاق الاستراتيجية الاقتصادية للدولة، والتي بدورها لا تكون صحيحة صحة مطلقة إلا إذا كانت في حدود الاستراتيجية الاقتصادية للعالم، خاصة بعد أن أصبح كل العالم اليوم تقريبا ذو توجه رأس مالي.

غير أننا سنركز على الاستراتيجية المالية للمؤسسة، حيث تصبح البيانات المحاسبية والمالية للوحدة الاقتصادية داخل المجتمع، هي الأرضية التي تبنى عليها تلك الاستراتيجية، فكل الوسائل المالية المتاحة أمام المؤسسة، وكل القرارات المتخذة على ضوءها تهدف إلى: نمو الربح، ومتانة المركز المالي، وتقوية الهيكل التمويلي للمشاريع التي تقوم بها المؤسسة. ولا يمكن أن يتحقق ذلك للمؤسسة إلا عن طريق الإدارة المالية، التي تعني إدارة المشروع من منظور مالي، فهي تعني اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل، واستثمار هذه الأموال بفعالية وكفاءة، بما يكفل تنظيم القيمة السوقية للمؤسسة، ويساعد هذا الهدف في حد ذاته في تحقيق أهداف أسمى ألا وهي: هدف البقاء، النمو والاستقرار.

وبالتالي فالإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة، من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشاريع، إعداد التقارير المالية، وإعداد الموازنات التقديرية بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## I. مفهوم الاستراتيجية المالية

تعتمد المؤسسة إلى تحديد استراتيجية عامة، تأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذها لأي قرار، فالاستراتيجية العامة هي تلك الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف في شكل خطة موحدة، تربط جميع أجزاء المؤسسة، وتكون شاملة لجميع النشاطات المتكاملة والمتجانسة بالمؤسسة، ومبدأ استخدام الاستراتيجية يستند إلى كيفية استخدام المتاح من موارد المؤسسة بأكثر كفاءة في ظل التغيرات البيئية، وبذلك فالاستراتيجية موجهة نحو حل المشكلات الرئيسة التالية: ماذا تعمل المؤسسة؟ ما هي أهدافها؟ ما هي المنتجات التي تطرحها في الأسواق؟ ما هي الأسواق التي تطرح بها هذه المنتجات؟ ما هي طبيعة المنافسة؟ ماذا تستطيع المؤسسة أن تعمل لكي تحقق أهدافها؟. وبعد تحديد الأهداف العامة طويلة المدى للمؤسسة، يتم صياغتها في شكل مخططات على المدى المتوسط، تجزأ هذه الأخيرة بدورها إلى موازنات تقديرية سنوية بغرض تدقيق معطياتها، وتسهيل تجسيدها على المدى القصير.

وتتضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة كلا من: الاستراتيجية الإنتاجية، الاستراتيجية التجارية، والاستراتيجية المالية. فما المقصود بالاستراتيجية المالية؟

### 1.I المدخل التقليدي للاستراتيجية:

استعملت كلمة استراتيجية قديماً في الاستعداد والتحضير للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام، بغية تحقيق هدف معين. ومصدر الكلمة يوناني Strategos، وتجزأ إلى كلمتين: Stratus تعني الجيش، و egos تعني قيادة<sup>1</sup>. ويمكن التمييز بين الاستراتيجية والتكتيك، فالاستراتيجية هي المسؤولة عن مجموع الحرب ككل غير قابلة للتقسيم، في حين أن التكتيك هي حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة. ويعرف قاموس Webster's new world الاستراتيجية بأنها علم تخطيط وتوجيه للعمليات الحربية، وقد انتقل هذا المعنى إلى اقتصاد المؤسسة استفادة من تلك التجربة، وذلك للتشابه بين المجالين الاقتصادي والعسكري<sup>2</sup>.

ويعرف Alfred Chandler الاستراتيجية في كتابه "Stratégies et structures de l'entreprise"، بأنها إما إعداد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة، أو تعيين خطط عمل مع تحديد

<sup>1</sup> - Chantal Bussenault, Martine Pretet "Organisation et gestion de l'entreprise Tome2 Structures, décision, stratégie", Vuibert, 1999 p 153 .

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، الاسكندرية-مصر، 1996، ص 17.

الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات.<sup>1</sup> وأشار الكاتب إلى العلاقة بين الاستراتيجية والتنظيم الهيكلي للمؤسسة معتبرا أن الهيكل تابع لاستراتيجية وليس العكس كما يعتقد Igor Ansoff. يعتقد Ansoff: " أن الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة، بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، ومن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة مع هذه البيئة".<sup>2</sup>

حسب مدرسة هارفرد Harvard تعرف الاستراتيجية كذلك أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمؤسسة وتبني خطط تنفيذية وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها.<sup>3</sup> تعتبر مدرسة هارفرد Harvard مهد

المدخل الحديث للاستراتيجية روادها هم: Learned, Christenson, Andrews et Guth

فيتكون مفهوم الاستراتيجية من ثلاثة عناصر:<sup>4</sup> يتمثل العنصر الأول في تحديد الأهداف الأساسية الطويلة المدى المناسبة؛ يتمثل العنصر الثاني في تعيين خطط العمل وتكييف الإمكانيات التنظيمية؛ يتمثل العنصر الثالث في تخصيص الموارد الضرورية وتعبئتها لتحقيق الأهداف. وفي تصور Alfred Chandler العملية التخطيطية لا يكفي أن تكون سطحية، بل لابد أن تستند إلى معايير موضوعية ومنطقية لضمان الأرباح المرجوة بقوله، في كتاب "Stratégies et structures de l'entreprise"، الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".<sup>5</sup> يؤكد هذا التصور ضرورة توفير الظروف الملائمة لتحقيق أكبر نسبة من الأهداف. ولما توسع مفهوم الاستراتيجية إلى جوانب أخرى كالاقتصاد والسياسة أصبح لا يعني التقدير واستعمال القوة، بل التقدير والتخطيط في كيفية بلوغ الأهداف، فهو يتعلق أيضا بكل ما يحيط بهذه المجالات، ولا يخلو من الجانب السياسي.

<sup>1</sup> - Alfred, Chandler: "stratégies et structures de l'entreprise" dans H. Heyvaert: "Stratégie et innovation dans l'entreprise", thèse d'Etat science économique, université catholique de Louvain 1972, p.198 d'après: دادي عدون ناصر "دور الموارد البشرية و الاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الصناعية العمومية في ظل اقتصاد السوق - حالة الجزائر"، مرجع سابق، ص 33 (بتصرف).

<sup>2</sup> - عابدة سيد خطاب ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر 1985 ، ص 35 (بتصرف).

<sup>3</sup> - Alfred, Chandler: "stratégies et structures de l'entreprise" Paris, édition d'organisation 1989, p 42.

<sup>4</sup> - Taib Hafsi: " Gérer l'entreprise publique ", O.P.U, p 95.

<sup>5</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 17 (بتصرف).

## I.2 المدخل الحديث للاستراتيجية:

بعد الحرب العالمية الثانية تغيرت العديد من المفاهيم كنتيجة لتغيير الأوضاع فتراجع المفهوم التقليدي للاستراتيجية، وتعرض للنقد لتركيزها على معيار التخطيط فقط، فحسب رأي Mintzberg: الاستراتيجية هي "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق القرارات والتصرفات".<sup>1</sup> فهي محصلة القرارات المخططة أو غير المخططة خلال الممارسة العملية للأهداف، حيث تتميز هذه القرارات بالتكامل، الدينامكية والمرونة، إن أي تغيير يحدث في البيئة المحيطة يؤدي إلى تغيير بعض أو كل أجزاء الاستراتيجية لكي تضمن التوافق والتكيف المستمر. وهي كذلك مزيج من تطبيق للقرارات المختلفة أو المنسقة من الإجراءات المالية، الاقتصادية والتسييرية المتعلقة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة أو المتصلة بتسيير المستخدمين بها.

فهي خط عام لرسم المسار الشامل لعمل المؤسسة، وذلك عن طريق ترجمة أهدافها وبرامجها إلى واقع بتهيئة البديل المناسب لاتخاذ القرارات وتنفيذها. إن وضع استراتيجية واضحة وثابتة يساعد في ضمان واستقرار عمل المؤسسة وضبط مسارها على خط واحد.<sup>2</sup> باعتبار أن المؤسسة تعمل في محيط متقلب وأكثر تعقيدا، فهي تقوم بوضع خطط واستراتيجيات وتسهر على تنفيذها من اجل البقاء والحفاظ على أحسن مكانة بين المنافسين في السوق. يرتبط مفهوم الاستراتيجية في المؤسسة بكيانها الحي، وذلك عبر نشاطها في إطار الزمن والمكان المحدد، باستعمال وسائل محددة في نفس الإطار.

تتميز الاستراتيجية بالمخاطرة وعدم التأكد من حركة المنافس، فهي تبنى على التوقعات وتقديرات عن تلك الحركة لتصبح هذه الأخيرة بدورها تعتمد على توقعات الطرف المنافس عن حركة الطرف الأول لتصبح كل استراتيجية مبنية على تنبؤات متبادلة لرد فعل الأطراف المتعاملة في المحيط المحدد. بهذه الطريقة تصبح المؤسسة تتأثر وتؤثر في المحيط. وتعتمد العملية الاستراتيجية على افتراضات، وسيناريوهات عن الحركة المختلفة للعوامل المتداخلة والمشاركة في بناء الاستراتيجية ابتداء من السوق، التكنولوجية، المحيط السياسي والاجتماعي وغيرها.

<sup>1</sup> - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص19 (بتصرف).

<sup>2</sup> - زكي حسين الورد، "الاستراتيجية الوطنية للمعلومات أهمية وضعها وصياغتها في عصر المعلومات"، مجلة المعلومات، العدد الثاني، قسم المكتبات وعلم المعلومات، جامعة صنعاء، الاستراتيجية الوطنية للمعلومات-المركز الوطني للمعلومات- اليمن، مارس 2001، ص35 (بتصرف).

### 3.I استراتيجيات المؤسسة ومواجهة التحديات:

تواجه المؤسسة عدة تحديات في ظل التغيرات التي يشهدها العالم في المجال الاقتصادي، فهي مؤلفة من مجموعة أنشطة شبه مختصة، ويتطلب تفعيل هذه الأنشطة ضمان مستوى من التنسيق فيما بينها، مما يتوجب عليها اتخاذ استراتيجيات، والتي تسمح بالاستفادة من الفرص المتاحة وتفادي التهديدات التي تواجهها. ولمواجهة هذه التحديات يتطلب عليها أن تختار الاستراتيجية التي يمكن أن تتخذها.

### 1-3.I تحليل البيئة الخارجية:

لكي نتمكن من وضع استراتيجية للمؤسسة فإنه لا بد من تحليل البيئة الخارجية لها قصد التعرف على أهم عواملها البيئية. الذي يصنف إلى تحليل لبيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وتمثل البيئة الخارجية العامة في مجموعة القوى والمتغيرات التي تؤثر على جميع المؤسسات التي تقع خارج حدودها، وتتكون هذه البيئة من الأبعاد المختلفة والمحيطة بالتنظيم، التي يمكن أن تؤثر على أنشطتها، وهذه العناصر ليس بالضرورة أن ترتبط بعناصر أخرى بالتنظيم. وتصنف الأبعاد المؤثرة في البيئة الخارجية العامة إلى:

أ) البعد الاقتصادي: ويشير إلى النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة وأيضاً إلى الأحوال الاقتصادية العامة<sup>1</sup>. تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العناصر التي تؤثر في المؤسسة الاقتصادية حيث يزداد التنبؤ بهذه العوامل حينما لا يقتصر نشاط المؤسسة على بيئة اقتصادية واحدة، ومن أبرزها دراسة النظام الاقتصادي، والذي لا ينفصل عن النظام السياسي حيث يحدد هذا الأخير نوع النظام الاقتصادي العام؛ وأثر هيكل السوق على دور الإدارة، ويقصد بالسوق المجال الذي تعمل فيه القوى المحددة للسعر الذي يتم فيه نقل الملكية بالمنافسة أو الاحتكار<sup>2</sup>.

ب) البعد التكنولوجي: يعبر عن الطبيعة التكنولوجية ومستوى التنفيذ المعرفي والتجديد التكنولوجي ومنه فإنه يجب الاهتمام بمستوى التكنولوجية المتاحة، الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي، الموارد والإمكانيات المتاحة، المهارات البشرية الواجب توافرها، ومدى مناسبة التكنولوجية للمؤسسات البيئية.

<sup>1</sup> - فوزي شعبان مذکور ، "مصادر وآثار الضغوط الوظيفية وسبل إدارتها لوظيفة التمريض بوحدات العناية المركزة لمستشفيات القاهرة الكبرى - دراسة مقارنة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة ، جامعة القاهرة، كلية التجارة ، جهاز الدراسات العليا والبحوث، العدد 59، 2002، ص 75-76.

<sup>2</sup> - عابدة سيد خطاب ، مرجع سابق، ص 137.

ج) البعد السياسي: تشتمل البيئة السياسية والقانونية المؤثرة على المؤسسة. حيث نجد فيها السياسة الخارجية، والممثلة في طبيعة العلاقات والاتصالات بين أجزاء النظام والأنظمة الاجتماعية الأخرى؛ ومدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي، وتعبئة الرأي العام إيجابيا لخدمة التنمية وتهيئة المناخ الملائم لها؛ مع إلزامية وضوح الأهداف على مستوى الاقتصاد الوطني ثم على مستوى القطاعات المختلفة، وسلوك ومعاملات مؤسسات الأعمال المختلفة التي تحددها التشريعات والقوانين؛ وضبط الفرص والقيود التي تفرض من قبل التشريعات والقوانين والتي تحدد سلوك مؤسسات الأعمال المختلفة .

د) البعد الاجتماعي والثقافي: تشمل الخصائص الاجتماعية والثقافية والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة، منها طبيعة العلاقات الاجتماعية ومستوى الأمية، النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمراني للسكان، نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع، نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحلها، والثقافة العامة وأجهزة الإعلام<sup>1</sup>.

هـ) البعد الدولي: هذا البعد هو خاص بالمؤسسات ذات النشاط الدولي والتي تعمل في ظل ثقافات متباينة ومنافسة من قبل المؤسسات العاملة في هذه الدول وأيضا في ظروف وأحوال مميزة لكل دولة<sup>2</sup>.

### I.3-2 أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية :

تكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية في وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، من خلال تحديد عديد النقاط الهامة التي يمكن أن تؤثر عليها، سواء على: هيكلها أو أهدافها أو فعاليتها، منها: نتائج التحليل التي تساعد على وضع الأهداف وتعديلها، مدى تأثير العوامل البيئية المختلفة على الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، توضيح علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى سواء إن كانت هذه المؤسسة تمثل امتداد لها، أو متعامل معها، حيث تستقبل منتجاتها وتعاونها بعملياتها وأنشطتها، والاهتمام بالقيم المختلفة للمجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية الخاصة أن دراسة العوامل التنافسية من العوامل الهامة التي يجب الاهتمام بها في الدراسة والتحليل، وذلك قصد معرفة أثرها على مستقبل المؤسسة أو على هيكلها.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998، ص 113.

<sup>2</sup> - فوزي شعبان مذكور ، مرجع سابق، ص 76.

تتمثل هذه الدراسة في التطرق للخصائص الاقتصادية، والتأثير على استراتيجية المؤسسة بصورة خاصة. دون أن ننسى حالة المنافسة التي بها يتم تحديد الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة لمواجهة الحالات التنافسية لها، ومدى استمرارية المؤسسة في نشاطها الحالي. إن القرارات المرتبطة والمتراطة داخل المؤسسة والمتمثلة في تعريف المؤسسة وتحديد أهدافها ووضع الموازنات والاستراتيجيات والسياسات الوظيفية تتطلب تحليلاً للفرص. ويتحقق ذلك بتحديد قدرات وإمكانيات المؤسسة وتقييمها، وذلك من أجل إثبات قدرتها على استغلال هذه الفرص.

إن تحديد الاستراتيجية عملية ديناميكية تتغير بمرور الزمن، وذلك قصد تحقيق التكيف مع الظروف البيئية للمؤسسة. إن الحركة القائمة في هذه البيئة تؤثر على استراتيجية المؤسسة من خلال فرض قيود أو إحداث فرص لها.

يعتبر تحليل البيئة الداخلية عملية هامة جداً بالنسبة لسيادة المؤسسة. يمكن بواسطتها تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال فحص الوحدات المكونة لها كل على حدا حتى تتمكن من المقارنة بين وضعيتها ووضعيات المؤسسات المنافسة من جهة وبالنسبة للوضعيات المثالية كما يتطلبه المحيط من جهة أخرى، وبالتالي فإن استغلال الفرص المتاحة في البيئة يتطلب توفر سمات معينة، تكون قادرة على توظيفها بشكل يؤدي إلى نجاح المؤسسة في استغلالها لهذه الفرص وتحقيق الربحية المطلوبة.<sup>1</sup>

بعد تحليل الأنشطة يتم إجراء مقارنة على أساس واحد أو أكثر من خلال حساب المؤشرات أو المعاملات وضمن تلك المعايير نجد تحليل النسب، الأداء التاريخي، ومن أهم المعايير المستعملة في هذا المجال الكفاءة الإنتاجية وقد تكون هذه الكفاءة جزئية أو كلية،<sup>2</sup> مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، مقارنة أداء المؤسسة والمؤسسات المماثلة، تعين الأداء في الصناعة وذلك بدراسة إمكانيات النمو المتاحة للمؤسسة في الصناعة كاتجاهات النمو ونصيبها في السوق وكذا الاتجاهات التكنولوجية، والتقديرات الكمية الشخصية.<sup>3</sup>

تكمن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية في تبين نقاط القوة والضعف التي يتم بها تقييم كل عامل من العوامل الداخلية مما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية واختيار البدائل المناسبة لها وبالتالي فهي تعتبر

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن، تسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 1997، ص 104.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2002، ص 147.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 140.

خطوة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة. يتحقق ذلك بالمساهمة في تقييم القدرات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمؤسسة، تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والقضاء على المعوقات البيئية عن طريق البحث والتطوير، وكذلك اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة المحيطة، معالجة نقاط الضعف للمؤسسة وذلك من خلال تحديدها أو تفاديها، إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في نفس الصناعة، وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي للمؤسسة.

### 3-3.I أدوات التحليل الاستراتيجي:

يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة اعتماداً على تقنيات خاصة. ويرتكز هذا التحليل أساساً على فهم حركية التنافس لتحديد مجال النشاط الاستراتيجي للمؤسسة في القطاع المستهدف والقوى التي يجب أن يواجهها. سنتناول الطرق الكلاسيكية التي اعتمدت في تحديد الاختيار الاستراتيجي المناسب والأفضل للمؤسسة منها:

طريقة مجموعة بوسطن الاستشارية **BCG**: وتسمى مصفوفة محفظة الأنشطة تتركز هذه الطريقة على الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة بالنظر إلى نظام المنافسة. يعتمد التحليل الكلاسيكي **BCG** على تحليل المنافسة، ومميزات مجال النشاط. وفي ظل استخدام هذا النموذج تتشكل محفظة الأنشطة وذلك عن طريق توزيع وحدات النشاط الاستراتيجي. تساهم الطريقة في إدماج الأبعاد الأساسية للاستراتيجية. وتتميز بالمرونة، حيث لا تقدم مجرد الاستراتيجية للمؤسسة بل تعطي نتائج عامة وتسهيلات في كل الحالات. ولا تخلو من عيوب، فهي تنحصر في طريقة مقارنة المؤسسة بمؤسسة أخرى مع غياب أدق المعلومات بالتأكيد بصحة المقارنة، وارتكازها على المنافسين الرئيسيين وعدم اهتمامها بفرص المحيط التنافسي.

مصفوفة ماكينزي: وهي ناتجة من التعاون بين جنرال إلكتريك ومؤسسة ماكينزي للاستثمارات تؤسس هذه المصفوفة على مرتكزين، وهما الجاذبية الصناعية، والتي تحدد من خلال عوامل داخلية وخارجية حيث العوامل الداخلية هي الأنشطة الوظيفية التي يمكن للمؤسسة استغلالها بغرض النجاح في مواجهة المنافسة. والعوامل الخارجية، والتي تتمثل في حجم قطاع النشاط، معدل نمو القطاع، هيكل المنافسة قيود الدخول إلى السوق التكنولوجية العوامل الاجتماعية. يتم تقدير معدل جاذبية الصناعة بالاعتماد على اختبار المعايير العامة اللازمة لذلك.

يحدد المركز التنافسي للمؤسسة بالعوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة والضعف للمؤسسة، والوزن النسبي لكل عامل حسب أهميته في تحقيق نجاح المؤسسة، مع تقدير لعناصر القوة الداخلية على أساس المركز التنافسي لضعف المتوسط والقوي، والحصول على الوزن الترجيحي لكل عامل وتجميع الأوزان الترجيحية للوصول إلى نتيجة تقدير المركز التنافسي.

وتقدير نتائج التغيرات السابقة من خلال تحديد الموقع الفعلي للأعمال الاستراتيجية الملائمة على أساس درجة جاذبية الصناعة والمركز التنافسي وتشمل ثلاث استراتيجيات وهي استراتيجية النمو، وذلك عن طريق جلب التكنولوجيا، الاستثمار والتوسع، استراتيجية الانكماش، عن طريق التنازل عن استثمارات، تغير مجال النشاط بأقل تكلفة، واستراتيجية الاستقرار، وتمثل التنبيه للتمهل والتفكير في اتخاذ القرار الأنجع.

احتفظت مصفوفة ماكينزي بمعايير مصفوفة BCG وأضافت لها معايير أخرى، وهي أكثر تفصيلاً منها. إلا أنها تتميز بالتعقيد، نتيجة تعدد العوامل، زيادة على صعوبة تقييم جاذبية الصناعة بالنسبة لتغيير.

وتحدد مصفوفة Arthur D. Little (ADL) متغيراتها من الانتقادات الموجهة لطريقة BCG. ويقترح هذا النموذج أهم عوامل النجاح، ويعمل على تقييم الوضعية التنافسية بشكل جيد. تعتبر المصفوفة ADL أكثر شمولية من BCG.

تحدد الاستراتيجية المتبعة على مستوى المصفوفة ADL بالنمو الطبيعي، والذي يفترض في المرحلة الأولى من حياة النشاط، حيث يتم الاستخدام الكبير للموارد المالية. وتتميز فيها النشاطات بالوضعية التنافسية الجيدة، ونقص خطر المنافسة. يلهو النمو الاختياري، والمتكون من النشاطات التي تتميز بوضعية تنافسية متوسطة أو ضعيفة، فيها تسعى المؤسسة إلى الوصول إلى وضعية أحسن وذات مردودية أفضل، ثم التجديد عند ظهور خطر المنافسة، وتقل المردودية وبالتالي على المؤسسة تحديد تكنولوجيتها. والتنازل، فيما يخص النشاطات ذات المردودية والوضعية التنافسية الضعيفة ولا يبقى للمؤسسة إلا التنازل عن هذا النشاط لعدم جلب أي فائدة.

تعاني هذه الطريقة من الذاتية، غير أنها تعد من أنجح الطرق لتحليل الاستراتيجي. ونذكر أن هذا النموذج ليس إلا طريقة لتحليل وعلى المسير اختيار الحل الأنسب، حسب طبيعة وتغيرات المحيط وانشغالاته. ويعمل هذا النموذج على إعطاء اقتراح وليس قرار لاختيار البديل الاستراتيجي الذي يعكس سلوك المؤسسة.

إن استراتيجية المؤسسة كانت في كل الأحوال لا تخرج عن استراتيجيات الخمس التالية: استراتيجية الانطلاقة، استراتيجية النمو، استراتيجية الربح، استراتيجية التصفية، واستراتيجية العودة أو الرجوع.

## II. تحليل الخيارات الاستراتيجية المالية:

بما أن الاستراتيجية المالية هي عملية تحديد الأهداف المالية والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة، وبما أنها تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المالية المتاحة أمامها في إطار تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فكيف يتم اختيار البديل الاستراتيجي المالي المناسب؟

### 1. II تعريف الاستراتيجية المالية:

تعني اختيار معايير اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك لأنها تهدف لتوجيه بشكل بات (قطعي)، ولمدة طويلة نشاطات وهيكل تنظيم المؤسسة. فعلى ضوءها يتم تحديد مستوى المبيعات والربح المراد بلوغهما، وذلك عن طريق تخصيص الموارد المالية للمشروعات المختلفة، فهذه الاستراتيجية تعكس الأولويات والتوقعات الخاصة بالمؤسسة فيما يخص الحصول على الأموال وعملية تخصيصها داخل المؤسسة، كما تقوم بتحديد الإطار العام الذي في حدوده يمكن اتخاذ أفضل القرارات المالية التي ستساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها العامة، بالعمل على توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، مع تحقيق التوازن بين الأصول والخصوم.

### 2. II تعريف الخيار الاستراتيجي:

يرى "Sowyer" بأن الخيار الاستراتيجي هو ذلك البديل الذي يتم الأخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن يتم غريلة البدائل المتاحة والإبقاء على أفضلها، وإجراء مقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي حقق للمؤسسة أكبر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويرى "Lant" و "Montgomery" أنه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة، وهذا القرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار، والأهداف السابقة، ونتائج تقويم الأداء.

### II.3 العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي:

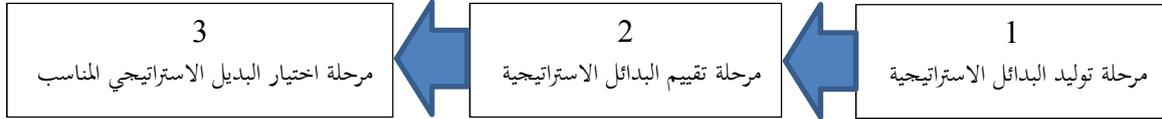
ويمكن حصرها في نوعين من العوامل البيئية:

عوامل البيئة الداخلية: كالأهداف الاستراتيجية السابقة للمؤسسة، الاتجاه المعتمد في التعامل مع التهديدات، كفاءة العمليات وقدرات العاملين.  
عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل أساسا في ظاهرة التعولم التي أصبحت تطرح نفسها كضرورة حتمية، تجعل المؤسسة تواجه تحديات كبيرة في سبيل الارتقاء بالجودة الشاملة لمنتجاتها وخدماتها، وذلك بحسن التسيير والإدارة، والأخذ بعين الاعتبار البيئة التي باتت تتميز بالدينامية وسرعة التغير.

### II.4 خطوات صنع الخيار الاستراتيجي:

حيث يساعد التشخيص المؤسسة على الدخول في سوق المنافسة بأقل احتمال ممكن من الضرر، فبناء على نتائجه يمكنها القيام بتدقيق شامل لإمكانياتها، واقتراح الحلول الممكنة لمشاكلها المالية، عن طريق اختيار البديل الاستراتيجي المناسب وفق المراحل التالية:

مراحل صنع البديل الاستراتيجي



ففي المرحلة الأولى يتم وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق، والتي تتناسب مع الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لتأتي المرحلة الثانية لتقييم فيها هذه البدائل المقترحة اعتمادا على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية والتي يتم على ضوءها اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وهذه المعايير هي:

1- المعايير الكمية: وتوجد عدة معايير كمية نذكر منها:

- صافي الربح: حيث تسعى المؤسسة لاختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها أكبر عائد ممكن بأقل التكاليف.

- سعر السهم: فالمؤسسة في سعيها للمفاضلة بين البدائل الاستراتيجية التي تتعلق بالأوراق المالية، تحاول أن تشتري السهم بأقل سعر في حين تطرحه للبيع بأ أكبر سعر ممكن.

- الحصة السوقية: حيث تختار المؤسسة بموجب هذا المعيار ذلك البديل الذي يمنحها حصة سوقية أكبر.

2-المعايير النوعية: حيث تراعي المؤسسة وفق هذه المعايير مدى مقابلة الاستراتيجية المختارة للأهداف المراد تحقيقها، أن تكون مقبولة لدى أعضاء المؤسسة، وإمكانية تطبيقها بالمقارنة مع إمكانيات المؤسسة، وأن تحقق للمؤسسة أكثر مرونة ممكنة في ظل أي تغيير قد يطرأ داخليا أو خارجيا. وتأتي المرحلة الثالثة والأخيرة بعد القيام بعملية تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة، حيث يتم فيها اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق الأهداف العامة للمؤسسة، بمقارنة سلبياته مع إيجابياته من جهة، ومقارنة عوائده مع عوائد نظرائه من البدائل الاستراتيجية من جهة أخرى، حتى يمكن ترجيح البديل الاستراتيجي المناسب.

### III. الإدارة الاستراتيجية

- تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاثة مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:
- ❖ لا يمكن البدء في مرحلة قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها .
  - ❖ جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها .
  - ❖ مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة ، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها .
  - ❖ إن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة ، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية .
  - ❖ لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها تتم مراجعة مراحل هذه العملية و إجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها .

### 1.III مراحل الإدارة الاستراتيجية:

وتتكون الإدارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل أساسية هي: " مرحلة التصميم " " مرحلة التطبيق " ، "مرحلة التقييم " .

### 1.III-1 مرحلة التصميم :

يطلق عليها مرحلة التخطيط الاستراتيجي ، وتهتم هذه المرحلة بوضع رسالة (Mission) المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ، و البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات، وبعد ذلك توضع الأهداف الطويلة الأجل وتختار أفضل الاستراتيجيات . وتضم مرحلة التصميم جملة من العمليات :

\* تحديد الأهداف : مجموع الرغبات الاستراتيجية في المدى الطويل مع تحديد واضح ودقيق لنشاط المؤسسة المعنية بالاستراتيجية ، كما يجب معرفة نوع الزبائن الذين توجه مجهودات المؤسسة لإشباع رغباتهم

\* معرفة المحيط : تهتم خاصة بمعرفة وضعية المؤسسة بالنسبة للزبائن و الموردين والمنافسين ، وتحديد فرص النجاح ووضعية المؤسسة بالنسبة للتكنولوجيا .

\* معرفة المؤسسة : تدرس المؤسسة فرص نجاحها و نقاط قوتها من جهة ، ومن جهة أخرى تهديدات المحيط ونقاط ضعفها .

\* إدراك الاستراتيجية : تهتم أولا بالخيارات الاستراتيجية الممكنة وتحدد من شارك في اختيار الاستراتيجية ومن المقرر الرئيسي .

\* برمجة العملية : تترجم الاستراتيجية على شكل أعمال ومعرفة ما إذا كانت مصاغة على شكل مخطط الأعمال يحدد ما يجب القيام به ، المسؤوليات ، الآجال أشكال الرقابة و التقييم .

### III.1-2 مرحلة التطبيق :

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف القصيرة الأجل ورسم البيانات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق ، كما تتطلب تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات و المسؤوليات ، وتدريب العمال بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات .

ومن أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل و التعاون بين الأنشطة و الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية .

### III.1-3 مرحلة التقييم:

تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية ، و تقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط .

ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية و بالتالي اكتشاف الانحرافات التي تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية ومرحلة تطبيقها .

### III.2 عناصر الاستراتيجية:

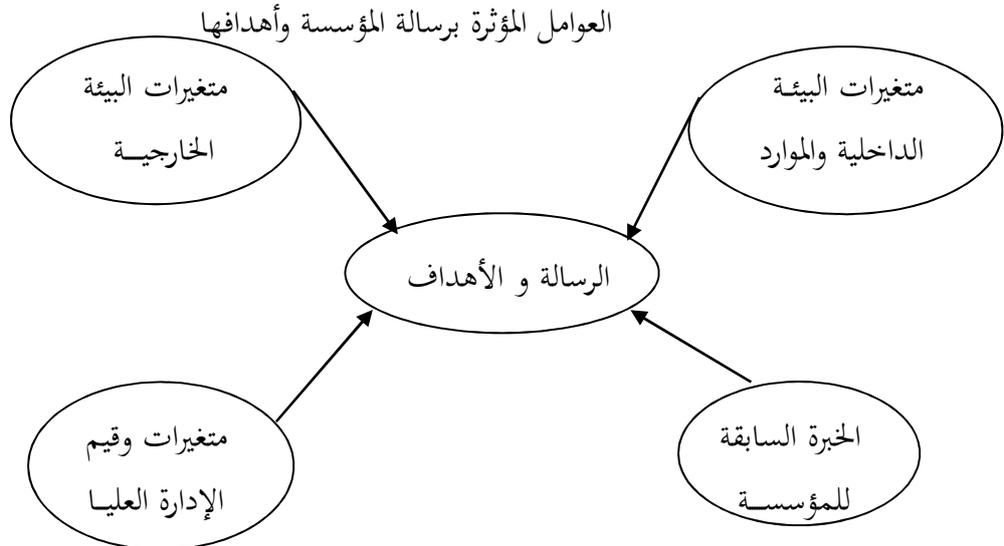
تعد عملية إعداد رسالة المؤسسة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة استراتيجيات المؤسسة ، حيث أنه بدون أن تحدد المؤسسة لنفسها فكرا و مفهوما محدد و الذي يمكن أن يميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها فإنها ستفقد قدرتها على التركيز و التوجيه لأنشطتها .

### III. 1-2 مفهوم وأهمية الرسالة الاستراتيجية:

1- مفهوم الرسالة : توضح الرسالة أسباب وجود المؤسسة كما أنها تحدد الغرض الأساسي لها، وتشمل رسالة المؤسسة وصفا للمنتجات أو الخدمات الرئيسية لها وتعريفها لأسواقها ومصادر دخلها، وتعرف رسالة المؤسسة على أنها " تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها" وتعرف كذلك بأنها " صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية"<sup>1</sup>.

وتساعد رسالة المؤسسة على :

- ❖ تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المؤسسة .
  - ❖ تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمؤسسة .
  - ❖ تحديد الفلسفة العامة اتجاه كل من الزبائن و المجتمع و المنتجات .
  - ❖ الربط بين المسؤوليات و أهداف المؤسسة .
- وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر برسالة المؤسسة ويمكن تحديدها كالاتي :
- ❖ متغيرات البيئة الخارجية ، السياسية ، الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية .
  - ❖ متغيرات البيئة الداخلية والموارد .
  - ❖ الخبرة السابقة للمؤسسة .
  - ❖ معتقدات و قيم الإدارة العليا .
- و المخطط الآتي يوضح تأثيرات هذه العوامل :



المصدر: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 55.

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 54.

## 2- أهمية صياغة الرسالة و الرؤية الاستراتيجية :

\* إن صياغة رسالة واضحة تعمل على تحقيق الاستراتيجية الفعالة ، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء كقيادي أو كصانع الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط ، والذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السعي إلى إشباعها و نوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضا هؤلاء العملاء ، وكذا نوعية المركز السوقي الذي ينبغي تحقيقه في مواجهة المنافسين ، و عليه فإن عملية صياغة الرسالة الاستراتيجية ليست مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة و العبارات الجذابة ، ولكنها منهج في الفكر الاستراتيجي .

\* إن صياغة رسالة المؤسسة تساعد العاملين ، العملاء ، فئات الجماهير ذوي العلاقة بالمؤسسة على فهم اتجاهات النمو الخاصة بها ، و المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو التنظيم .

\* إضافة إلى ذلك فإن صياغة رسالة المؤسسة تلعب دورا هاما في تنمية الاستراتيجية حيث أنها تمثل معيارا يمكن الاستناد إليه إلى توليد و تصفية البدائل الاستراتيجية .

### III.2-2 الخصائص و المكونات الرئيسية للرسالة:

1- الخصائص الرئيسية للرسالة : حتى تحقق كل من الرسالة والرؤية الاستراتيجية الغايات و الأهداف المرجوة منها ، فإنه يجب أن تتوافر فيها ثلاث شروط أو صفات أساسية وهي<sup>1</sup> :

\* التوجه المستقبلي : إن مصطلح الرؤية الاستراتيجية مرتبط بالآفاق المستقبلية للمؤسسة في المقام الأول مقارنة بالمفاهيم الأخرى الشائعة الاستخدام ، والرؤية الاستراتيجية يجب أن تغطي فترة زمنية تمتد إلى 10 سنوات .

\* الخصوصية أو التحديد : يجب أن تتسم كل من الرؤية الاستراتيجية والرسالة بالخصوصية و التفرد والارتباط الذاتي للمؤسسة صاحبة الرسالة ، والفكرة الرئيسية وراء تنمية الرسالة و الرؤية الاستراتيجية هي خلق هوية مستقلة خاصة بالمؤسسة .

\* الرؤية أو الرسالة ليست تحقيق ربح : إن الرؤية الاستراتيجية أو الرسالة التي تستند إلى تحقيق الربح تفشل في التمييز بين أنواع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق هذا الهدف .

2- مكونات الرؤية الاستراتيجية : يوجد ثلاث مكونات مميزة أخذها بعين الاعتبار المشروع في صياغة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وهي :

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي وطارق رشدي جبة ومصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002 ، ص 147 - 148.

\* تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة : إن التوصل إلى تعريف دقيق لمجال النشاط الحالي للمؤسسة ليس أمرا بسيطا كما يتصور البعض ، وفي الحقيقة فإن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يجب أن يستند إلى 3 دعائم وهي حاجات العملاء و مجموعات العملاء ، التكنولوجيا المستخدمة ، الأنشطة .

\* تحديد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة : إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن أن يكون عليه النشاط خلال 5 أو 10 سنوات يمثل مهمة شاقة للغاية فالأمر يتطلب تحليلا موضوعيا ، لما ينبغي على المؤسسة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع المتغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها ، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط ، كما يتطلب تنفيذ هذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة ، والتفكير والإبداع ، و القدرة على التصرف عند مواجهة تحديات بيئة النشاط .

\* تعريف أعضاء المؤسسة بالرؤية الاستراتيجية : إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمؤسسة بالرؤية الاستراتيجية وتحقيق الفهم و الإقناع بها لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط و التوجهات المستقبلية للمؤسسة ، و المعروف أن تحقيق الفعالية لأي عملية اتصال يجب أن لا تكون في اتجاه واحد ، حيث يجب تبادل وجهات النظر مع كافة الأطراف المعنية ، للوقوف على فهم مشترك للموضوع من أجل الوصول إلى الإقناع بأن الإدارة تعرف أين تذهب بالمؤسسة<sup>1</sup>.

### III.2-3 الغرض و الرسالة و أهداف الإدارة الاستراتيجية:

لكي تتولى المؤسسة تنمية استراتيجيتها فإن عليها أن تراعي كل من غرضها ورسالتها وأهدافها<sup>2</sup>:

1- الغرض : غرض المؤسسة " الدور الأساسي للمؤسسة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة ، والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها". ويمكن حصر أصحاب المصلحة في أصحاب رأس المال، والمستهلكون والدائنون، وعلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة تتحدد بواسطة المحيط الذي تتواجد فيه.

2- الرسالة : رسالة المؤسسة "هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها". ومن هنا فإن الرسالة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة ، وتعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد ، وتحدد أيضا ما تقدمه من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه ، كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به وأيضا من الضروري عند تحديد رسالة المؤسسة أن تقوم الإدارة العليا بتحديد ودراسة

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 148 .

<sup>2</sup> - محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2003، ص

جماعات المستهلكين الذين سوف تتعامل معهم المؤسسة ، و ذلك من حيث بعض خصائصهم الديموغرافية مثل السن ، الجنس ، التعليم و الموقع الجغرافي لهم ، و آخرها دراسة نوع التكنولوجيا (المنتج أو الخدمة ) الذي سوف يقوم إشباع هذه الحاجات .

**3- الأهداف:** هي تلك الأهداف التي تحتاج إليها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محدودة وملموسة يمكن قياسها للتأكد من تحقيقها ، إذنا ما هي إلا خطوات محددة من خلال طريقة تحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة ، ويمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تهدف إلى تحقيق الفوز على المنافسين ، وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء و المساهمين و المجتمع ككل ، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

\* تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي و في الإجراءات و القواعد والأنظمة والقوى العاملة ، بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية .

\* اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق ، وزيادة إرضاء المتعاملين معها .

\* تحديد الأولويات و الأهمية النسبية ، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات و إجراء عمليات تخصص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .

\* إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة .

\* زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و اكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية .

\* التركيز على السوق و البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة .

\* تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف و الفرص و التهديدات ، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا ، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة ، بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين .

\* وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات تأخذ أهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات .

\* تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي ، مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها وهذا يقلل من مقاومتهم للتغيير .

<sup>1</sup> - محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 12 .

\* تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض و الاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة .

\* تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة ، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة .  
\* وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة .  
\* تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها .

### 2.III نماذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

#### 1-2.III نموذج التحليل الثنائي "Swot":

يستخدم هذا النموذج في تحليل العلاقة بين أربع متغيرات والمتمثلة في الشائتين ( قوة ، ضعف ) و(فرص ، تهديدات ) .

ويشمل النموذج على المكونات الآتية<sup>1</sup>:

\* التحليل البيئي : وتتضمن هذه العملية الأنشطة الخاصة بتحليل البيئة الخارجية و بيئة المجتمع .  
\* عملية صياغة الاستراتيجية : وتشمل هذه المرحلة على تحديد وصياغة كلا من المهمة و الأهداف والاستراتيجية والسياسات .

\* عملية تنفيذ الاستراتيجية : تشمل على ثلاث مكونات و هي البرامج و الموازنات و الإجراءات .  
\* عملية التقويم و الرقابة الاستراتيجية : تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسة الأعمال و الحكم على مدى كفاءة الاستراتيجية و السياسات و القرارات المستخدمة .

#### نموذج التحليل الثنائي Swot

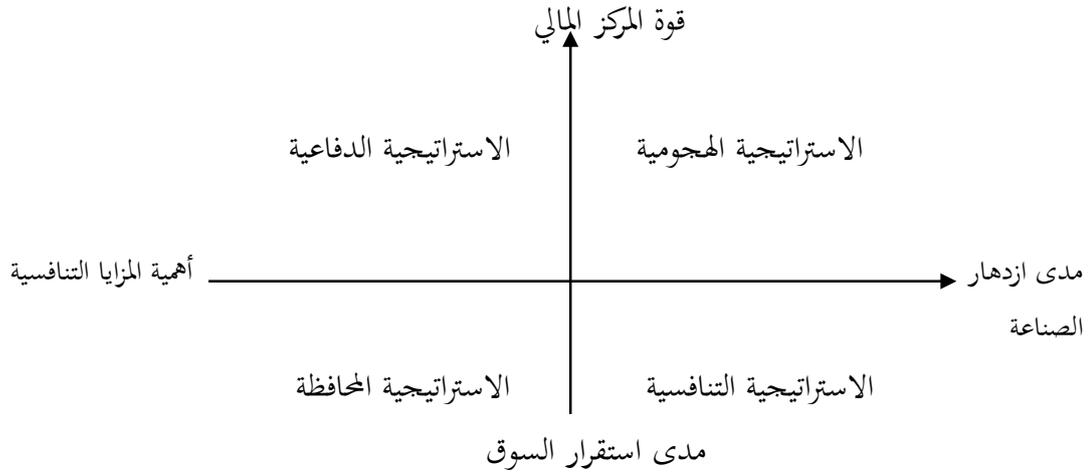
نقاط القوة .....	نقاط الضعف ..	الخارجية تحليل البيئة الداخلية
.....	.....	
استراتيجية هجومية	إصلاحية	الفرص .....
استراتيجية دفاعية	إنكماشية	التهديدات.....

المصدر: محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2000 ، ص 229 .

<sup>1</sup> - فلاح حسن حسني ، مرجع سابق ، ص 38.

### III.2-2 نموذج التحليل الرباعي "SPACE":

يطلق على هذا النموذج بنموذج التحليل الرباعي أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي و تقويم البدائل، و لتحديد البدائل الاستراتيجية بناء على نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية و عرض هذه النتائج على محورين (س ص) حتى يمكن اتخاذ 4 مجموعات من الاستراتيجيات والمتمثلة في الاستراتيجية الهجومية والاستراتيجية المحافظة و الاستراتيجية التنافسية و الاستراتيجية الدفاعية، ويمكن اختيار ما بين هذه المجموعات بحسب طبيعة نتائج التقييم الداخلي و الخارجي<sup>1</sup>.



المصدر : محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 230 .

وتبين المحاور في النموذج إثنين من الأبعاد الداخلية ، هما قوة المركز المالي للمؤسسة ، وأهمية المزايا التنافسية التي تتمتع بها ، ويظهر النموذج إثنين من الأبعاد الخارجية ، وهما مدى إستقرار السوق ، ومدى ازدهار الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة ، وهذه الأبعاد الأربعة هي الحصيلة النهائية لنتائج تقييم البيئة الداخلية و الخارجية .

### III.2-3 نموذج ADL "Artenr Dlittle" :

قائم هذا النموذج أساسا على :

\* الوضعية التنافسية : وتتحدد وفق العوامل الخاصة بإكتساب الموارد الأولية كالسعر و العوامل الخاصة بتمويل المواد كأسلوب الإنتاج ، والعوامل الخاصة بتسويق المواد المحولة .

\* درجة نضج القطاع : وتتحدد من خلال الانطلاق ، النمو ، النضج ، التدهور .

ومن خلال المعيارين السابقين توصل "Artenr Dlittle" إلى تحديد الأنشطة التي تحدد مصفوفة ADL وتتمثل هذه الأنشطة في :

❖ النمو الطبيعي : أي على المؤسسة أن تستثمر أموال من أجل نضج القطاع .

❖ النمو التصفوي : أي على المؤسسة أن تختص في بعض الميادين دون الأخرى التي تراها ملائمة للحصول على حصة أكبر .

<sup>1</sup> - محمد أحمد عوض ، مرجع سابق ، ص 230 .

❖ التصحيح : أي على المؤسسة أن تقوم بالنمو دون أي استثمار وهذا بالمحافظة على ميادين النشاط الاستراتيجية .

❖ الإنسحاب : ينصح في بعض الحالات بالانسحاب مباشرة .

### III.2-4 نموذج مجموعة بوسطن "BCG" :

هذا النموذج لا يصلح للمؤسسات التي تعمل مع منتج واحد ولها نشاط واحد وهذا النموذج يعبر بيانيا عن الاختلافات بين منتجات فيما يتعلق بحصة السوق النسبية التي ينتمي إليها، والاختلافات في معدلات النمو ذاتها ، و بالتالي فنموذج بوسطن يسمح للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم المركز التنافسي لكل منتجاتها بالمقارنة ببقية المنتجات و الأنشطة : ويمكن شرح نموذج BCG على الشكل التالي :



المصدر : محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 236 .

\* علامة استفهام : المنتجات التي تقع في هذا المربع تتصف بحصة سوقية منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة .

\* النجوم : المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة و أكثرها ربحية و احتمالاً للنمو و التوسع ، نظراً لما تحققه من حصة سوقية مرتفعة نسبياً .

\* البقرة الحلوب : المنتجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة سوقية مرتفعة و عالية و توفر للمؤسسة سيولة كبيرة و معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها ، ولكن عندما تفقد هذه المنتجات مركزها السوقي و يجب إتباع سياسة انكماشية .

\* الكلاب الخطرة : تضر بسمعتها وعلى غيرها من المنتجات ، فهي منتجات تعاني من انخفاض حصتها في السوق .

### III.2-5 نموذج "William Glueck" :

اشتمل هذا النموذج على خمس مكونات أساسية وهي <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 39 .

\* المهمة والأهداف و إستراتيجية المؤسسة : حيث لابد من تحديد رسالة و أهداف المؤسسة و كذلك القيم .

\* مرحلة التحليل و التشخيص : القيام بعملية التحليل الشمولي للبيئة العامة و التنافسية وكذلك الدولية ودراسة تأثير كل من الفرص و التهديدات ، وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لغرض فحص و تشخيص عوامل القوة والضعف .

\* مرحلة الاختيار : وهي العملية التي تشمل على التفكير بالبدائل المختلفة و السعي لتنمية العديد منها لغرض اختيار الاستراتيجية المناسبة .

\* مرحلة التنفيذ : فيها يتم ربط الخطط و السياسات و المصادر و التركيب التنظيمي ونمط الإدارة مع الإستراتيجية ، وتشمل هذه المرحلة على كل من الموارد و التركيب التنظيمي وكذلك السياسات و الخطط ونمط الإدارة ، والرقابة وعملية التقييم وذلك للتأكد من تلبية الإستراتيجية و عملية التنفيذ للأهداف وأنه تم إنجازها بالشكل المطلوب .

\* مرحلة التغذية بالمعلومة المطلوبة : لغرض مواصلة عملية التطوير و التحسين للإستراتيجية و الأهداف والأداء الإستراتيجي للمؤسسة .

### III.2-6 نموذج " Justin and Charels "

اشتمل هذا النموذج على ست عناصر وهي:

- \* تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وذلك لغرض تحديد كل من الفرص و التهديدات البيئية .
- \* تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة و التركيز على عملية تقويم الموارد المتاحة .
- \* تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والسعي لتطويرها .
- \* اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل للمؤسسة .
- \* تنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها .
- \* تقويم الاستراتيجية وتحديد مدى قدرتها على إنجاز الأهداف التنظيمية .

### III.2-6 نموذج " Donald F. Harvey "

اشتمل هذا النموذج على ثمانية عمليات مترابطة ويمكن إنجازها :

- \* صياغة رسالة المؤسسة وتحديد إستراتيجيتها .
- \* تحديد الأهداف الإستراتيجية .
- \* تحليل البيئة حيث يتم من خلالها التعرف على الإستراتيجيات الملائمة و المتوقعة .
- \* التعرف على البدائل الإستراتيجية المتاحة .
- \* إجراء المقارنة بين الإستراتيجيات المتاحة .

- \* اختيار البديل الأفضل ويطلق عليه بالقرار الإستراتيجي الملائم .
- \* عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية .

### III-2-8 نموذج " Sharplin " :

- ويشمل هذا النموذج على أربع مكونات أساسية تتحدد كالاتي :
- \* تحديد رسالة المؤسسة .
  - \* تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
  - \* صياغة الأهداف .
  - \* صياغة الإستراتيجية .

### III-2-9 نموذج "Wright ; Roll ; Parnell"1998 :

- فقد اشتمل هذا النموذج على العناصر الآتية
- \* تحليل البيئة الخارجية: لغرض فرز الفرص و التهديدات البيئية ، وقد تم التركيز على البيئة العامة و البيئة الصناعية .
  - \* تحليل البيئة الداخلية : وقد تم في هذه المرحلة التركيز على تحليل موارد المؤسسة وكذلك الرسالة والأهداف التنظيمية .
  - \* صياغة الإستراتيجية : وقد تعمقوا في هذه المجال حيث إشمتمت على ثلاث مكونات :
    - ❖ صياغة إستراتيجية المؤسسة .
    - ❖ صياغة إستراتيجية وحدة الأعمال .
    - ❖ صياغة إستراتيجية الوظيفة .
  - \* مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: وقد إشمتمت هذه المرحلة في التركيز على كل من :
    - ❖ الهيكل التنظيمي .
    - ❖ القيادة والقوة والثقافة التنظيمية .
  - \* الرقابة الإستراتيجية : وقد إشمتمت على عملية الرقابة و الأداء الإستراتيجي للمؤسسة .

### III-2-10 نموذج " Joyce and Woods " :

- المكونات الأساسية لهذا النموذج تشمل مايلي:
- \* الأنشطة التنبؤية .
  - \* وضع الأهداف .
  - \* تحليل الفجوة .
  - \* إختيار الإستراتيجية .

\* المقاييس الإستراتيجية .

\* المقاييس التشغيلية .

\* التنفيذ للمقاييس الإستراتيجية من قبل المؤسسة و المشروعات .

\* التنفيذ للمقاييس التشغيلية من قبل الوحدات التشغيلية .

\* قياس الأداء .

### 3.III فوائد وتحديات الإدارة الاستراتيجية:

#### 3.III-1 فوائد الإدارة الاستراتيجية :

للإدارة الإستراتيجية عدة فوائد نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

\* بلورة إطار فكري شمولي و أساسي للمؤسسة ، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف و الخطط و الإستراتيجيات و البرامج .

\* تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة  
\* تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الإستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسة ، حيث يمكن توقع التكلفة و العائد عن البدائل الإستثمارية المتاحة .

\* تساهم في توجيه تكامل الأنشطة الإدارية و التنفيذية ، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل .  
\* تساهم في إعداد وتهيئة إطارات الإدارة العليا و تنمية المهارات القيادية لهم و بالتالي إستمرارية التفكير بالمستقبل .

\* تمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها .  
\* تسمح باكتشاف المتغيرات المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفاعليتها ، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها .

\* تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة ، وذلك لتقليل أثار تهديدات البيئة بالإستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تملكها المؤسسة .

\* تؤدي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون و التكامل والتفاعل و الجدية لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل و فهم الفرص و السعي لإستثمارها .

\* يزيد إستخدام هذا المدخل من رضا الأفراد من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في إتخاذ القرارات ، وصياغة الأهداف و الإستراتيجيات و برامج العمل .

\* يزيد من كفاءة تقديم المعلومات في الوقت المناسب ، مما يمكن من إتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة .

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق ، ص 29-32 .

\* توضح الإطار العام لتحسين التنسيق و السيطرة على النشاطات ، وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف .

\* تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد ، ما ينعكس إيجابيا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية .  
\* تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة ، مما يعني زيادة القدرة على الابتكار و الإبداع ضمن المؤسسة .

\* تساهم وبإستمرار في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية ، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء و النمو و الإستمرار .

### III.3-2 التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :

هناك عدة تحديات تواجه وتعرقل الإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي :

\* تحديد دور مجلس إدارة المؤسسة في العملية الإستراتيجية ، أي إلى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الإستراتيجية ، وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مركزة على الإستراتيجية .

\* تطوير عمليات التفكير و الإنجاز الإستراتيجي ، وتوافر الهيكلية المركزية التي تساعد المديرين في صياغة الإستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المؤسسة .

\* تحديد وظيفة المتخصصين في مجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية ، وهذا يتطلب عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية و بين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الإستراتيجية .

\* الإعداد للتأثير في البيئة و تحليل متغيراتها الأساسية ، حيث أن دراسة وفهم البيئة إنما تمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الإستراتيجي .

\* قيام المدير بوضع إستراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المؤسسة .

\* الإتفاق على إستراتيجية طويلة المدى من الإستراتيجيات الحالية ، أي التحدي بالرغم من تحديد الإستراتيجية سنويا ، إلا أنه ينبغي إعتداد نظرة لفترة زمنية أطول على متطلبات الإستراتيجية بحيث تتجاوز إطار الزمن الحالي .

\* وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد و التغير المستمر ، وهذه قد تجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة .

\* تردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحداتهم التنظيمية ، مما يعني إلتزام عليهم ، وبالتالي الخوف من عدم القدرة على تحقيقها مما يعني عدم الكفاءة وبالتالي تحديد لوجودهم في منظماتهم .

\* قد يؤدي التطبيق الغير كفؤ و غير الفعال للتخطيط الإستراتيجية إلى بلورة إنطباع سيئ لدى المدراء ، وذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية التي تم وضعها ، أو نتيجة المغالاة في وضع بعض معايير تقييم لأداء الكمية والتي تؤدي إلى سوء تطبيق إستراتيجية المؤسسة .  
\* قصور وضعف الموارد البشرية و المادية المتاحة أمام المؤسسة بحيث تكون عقبة أساسية في إستخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية .

\* تتطلب عمليات التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي إلى تكلفة ووقت كبير ، وقد يراه البعض المدراء بأنه مضيعة للوقت ، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائلا من المعلومات و البيانات و التي قد لا تكون متاحة أما المؤسسة ، و عملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتا طويلا و إنفاقا عاليا .

### 4.III مستويات الإدارة الاستراتيجية

يمكننا أن نفرق بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي<sup>1</sup> :

#### 4.III-1 الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة :

يمكن تعريف هذا المستوى بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة ، و التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة هي ( المنتج / السوق ) الذي سوف تتعامل معه ، وعملية تخصص الموارد و إدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها. ومن هنا يمكن القول بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل تتمثل في الآتي :

- ❖ تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة لها في الأسواق .
- ❖ تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع .
- ❖ تحديد المنتج و السوق الذي تتعامل معه المؤسسة .
- ❖ تخصيص الموارد المتاحة على الإستخدامات البديلة .
- ❖ خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة .

وبصفة عامة فان الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة تحاول أن تجيب على التساؤلات التالية

- ❖ ما هو الغرض الأساسي للمؤسسة ؟
- ❖ ما هي الصور الذهنية التي ترغب المؤسسة عكسها في أذهان أفراد المجتمع؟
- ❖ ما هي الفلسفات و المثاليات التي ترغب في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها ؟

<sup>1</sup> - إسماعيل السيد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية - مصر ، 1998 ، ص 26- 28 .

❖ ما هي ميادين الأعمال التي تهتم بها المؤسسة ؟

❖ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض المؤسسة ؟

و الواقع أن هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية هو مسؤولية الإدارة العليا للمؤسسة .

### III.4-2 الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية :

وحدات الأعمال الاستراتيجية هي التي تقوم بإدارة مجهوداتها حتى يمكنها أن تنافس بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال ، وتشارك في تحقيق أغراض المؤسسة ككل .

وعلى هذا فان مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية يحاول أن يضع إجابة على هذه الأسئلة :

❖ ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها للأسواق التي تعمل بها ؟

❖ من هم المستهلكون المحتملون للوحدة ؟

❖ كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع السوقي؟

❖ كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة و مثاليات المؤسسة ، لتساهم في تحقيق أغراضها ؟

و الواقع أن مسؤوليتها تقع على عاتق الصف الثاني من رجال إدارة المؤسسة و الذي يتمثل في نائب رئيس المؤسسة .

### III.4-3 الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي :

هذا المستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمؤسسة ، والذي لا يعتبر هاما وضروريا لإستمرار المؤسسة ، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات بالنظام المحاسبي الذي تتبعه المؤسسة ، و بالسياسات الإستثمارية المختلفة وبعمليات تخصيص التدفقات النقدية .

ينبغي علينا أن ندرك أن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ، ولكن تضع إطار عام لتوجيه هذه العمليات ، كما تحدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات ، وذلك من خلال وضع الإلتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة .

## المحاضرة الثانية: مدخل إلى التخطيط المالي

### الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادرا على:

- 1- تحديد مفهوم: التخطيط، والتخطيط المالي.
- 2- معرفة الوظيفة المالية.
- 3- كيفية اختيار الهيكل المالي المناسب للمؤسسة.

### تمهيد:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، لأن نجاح المؤسسة يعتمد على جودة الأهداف التي ترسمها للمستقبل، فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل يتطلب جمع البيانات والمعلومات، ودراستها وتحليلها لاختيار أفضل البدائل الممكنة واتخاذ أحسن القرارات. والتخطيط هو عملية موجهة لتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها بأقصى كفاءة ممكنة وأعلى فعالية. وهو أسلوب علمي وعملي يستخدم للربط بين الأهداف المقررة، والوسائل المستخدمة لتحقيقها، وتحديد خطة مسبقة للربط بين الأهداف المقررة والوسائل المستخدمة لتحقيقها، وتحديد خطة التنفيذ مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق اتباع سياسة مدروسة محددة النتائج مسبقا.

### I. مفهوم التخطيط المالي

يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على أنه: مرحلة دراسة للمحيط والمؤثرات المختلفة لتصور المستقبل وتحديد هدف أو مجموعة أهداف ترغب المنظمة في تحقيقها في المستقبل، وهو بذلك يجيبنا عما يجب فعله وكيف يتم فعله ومتى يتم فعله؟

أما التخطيط المالي: هو " نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها، وإنفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 100.

يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية وتقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينها مقدماً<sup>1</sup>.

وبالتالي يمكن أن نلاحظ أن التخطيط المالي يهتم بـ:

تقدير الحاجة من الأموال لتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال العمل على توفير هذه الأموال بالوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة.

## I. 1 أهمية التخطيط المالي:

تنبع أهمية التخطيط المالي من خلال ما يحققه للمنشأة من فوائد حيث أنه:

يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق. إضافة إلى تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم التخطيط المالي بتحديد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها. يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المنشأة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة .

يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل الحصول على التمويل اللازم وما يترتب على ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة .

يساعد المدير المالي على تجنب شركته خطر الوقوع في العسر المالي كما يساعد التخطيط على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها فلا يكون المدير مضطراً للتصرف بشكل عشوائي أو تحت ضغط الحاجة مما يربكه ويوقعه في مخاطر العسر المالي . تقييم السياسات المقترحة المقدمة. المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف. تنفيذ العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي. التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار. وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية. تقديم معايير لقياس الأداء.

## I. 2 أهداف التخطيط المالي:

التخطيط بغض النظر عن كونه مالياً أو غير مالي يساعد على الاستعداد للمستقبل فهو يوجه أذهان المدراء المعنيين إلى المستقبل والاستعداد له ففي الحقل المالي نجد التخطيط يؤدي دوراً كبيراً في مجالات متعددة: التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط للاستثمارات، التخطيط لتمويل عمليات البيع الآجل،

<sup>1</sup> - عبد الحليم كراحة و ياسر السكران، الإدارة والتحليل المالي: أسس ومفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص247.

التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة وبالكميات اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم وهكذا باختصار فإن على الإدارة المالية أن تستعد مسبقاً من خلال التخطيط المالي فتدرس حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المنشأة وإحداث توازن بينها بالشكل الذي يضمن عملية الاستقرار في مزولة النشاطات الإنتاجية والتسويقية في المنشأة .

من المسؤول عن التخطيط المالي: عملية التخطيط المالي تعتبر مسؤولية المدير المالي وهي مسؤولية كبيرة وعلى ما أظن هي أنها تفوق مسؤولية أي مدير آخر في المنشأة فهو قادر على تحقيق النجاح للمنشأة أو الفشل وخصوصاً بالنسبة للمنشآت التي تعتمد على الاقتراض من الغير لتمويل عملياتها فمسؤولية المدير المالي هنا كبيرة وهامة وأهميتها تكمن بأن عليه إيجاد النقدية اللازمة لمقابلة المدفوعات المتوجبة بتاريخ استحقاقها وخاصة المتعلقة بالقروض.

### **3.I متطلبات التخطيط المالي الفعال:**

الاستفادة من معلومات وحوادث الماضي وتحليل البيانات المالية. التنبؤ الدقيق مع التأكيد على ضرورة تنسيق المعلومات التي تنبأنا بها واستبعاد المعلومات غير الضرورية .

تصميم خطة مالية فعالة المهدف الأساسي منها تحقيق التوظيف الكامل والأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية من أجل رفع معدلات نمو الدخل القومي.

**ولكن ما هي الخطة المالية وما هي الاعتبارات التي تقوم عليها:**

الخطة المالية: وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة .

أما الاعتبارات التي تجعل الخطة المالية فعالة هي: دقة عملية التنبؤ:

تنوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة كما يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمشروع مثل نسبة التضخم ومعدلات نمو الاقتصاد القومي ومدى توافر المواد الخام في المستقبل وأسعار العملات المختلفة وغيرها. وذلك جنباً إلى جنب مع الظروف الداخلية للمشروع فعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة كل من

الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع عند المفاضلة بين مجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالي. الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة: لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة. مراجعة ومتابعة الخطة المالية : لا بد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي يتم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة وبما أن الخطط المالية تستخدم كمعايير للحكم على الأداء في المستقبل فإن عملية تقييم الأداء لن تصبح ذات فائدة تذكر إلا إذا أخذنا الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع عند تحقق الأداء محل القياس بعين الاعتبار فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظراً لمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد على سبيل المثال.

#### I 4. أنواع التخطيط المالي:

##### أولاً: من حيث الشمولية هناك نوعان من التخطيط المالي:

تخطيط مالي شامل: وهو التخطيط على المستوى القومي الذي يعرفه أحد كتّاب الاقتصاد: بأنه تنبؤ فعال وعاقل هدفه تنظيم العمل في المجال المالي في الاقتصاد القومي في فترة زمنية مقبلة لتحقيق أهداف الخطة الاقتصادية والاجتماعية العامة بواسطة الوسائل المالية المتاحة. ويتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة للدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية للقطاع العام تحوي تقديرات العمليات الجارية والرأسمالية بالنسبة لجميع وحدات هذا القطاع، كما يتضمن التخطيط على مستوى الدولة موازنة القطع الأجنبي المتضمنة تقديراً لمصادر القطع الأجنبي وكيفية توزيع هذه الأموال حسب الأولوية لسد قيمة المستوردات والقروض كما تتضمن الخطة المالية للدولة موازنة الائتمان "الإصدار النقدي" التي تظهر الزيادة المطلوبة في كمية الإصدار النقدي وحجم أنواع الائتمان المطلوبة وذلك بحسب الاحتياجات التمويلية المقدرة.

تخطيط مالي جزئي: وهو التخطيط على مستوى المنشأة والمتضمن الأنشطة التالية: تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة

للفترة المقبلة تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها

**ثانياً: من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط هناك**

التخطيط المالي طويل الأجل: يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمنشأة وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدها المنشأة في الأجل القصير على أنها إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل بين (2\_10) أعوام، وهذا وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المنشأة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المنشأة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام (5\_10) أعوام أما إذا كانت أنشطة الشركة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة على (2\_3) أعوام على الأكثر عند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية: كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية، البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات، المصادر الرئيسية للحصول على الأموال، كيفية سداد القروض، إمكانية الاندماج مع شركات أخرى.

التخطيط المالي قصير الأجل: يعتمد التخطيط المالي قصير الأجل على إعداد مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المنشأة خلال فترة زمنية قادمة وتشمل هذه القوائم: قائمة التدفق النقدي (الميزانية النقدية)، الميزانية العمومية المتوقعة، وميزانية الدخل المتوقعة حيث تساهم الميزانية النقدية في التعرف على حجم النقدية المتوقع والتغيرات في حسابات الدفع، كما أنها تشمل الإضافات المتوقعة إلى الأصول الثابتة أو مبيعات تلك الأصول بينما يتم استخدام قائمة الدخل المتوقعة في التعرف على التغيرات المتوقعة في الإيرادات والمصروفات خلال الفترة الزمنية القادمة أما بالنسبة للميزانية العمومية المتوقعة فإنه يتم إعدادها طبقاً للمعلومات الواردة بقائمة الدخل المتوقعة والميزانية المتوقعة والميزانية الحالية.

## 5.I مراحل التخطيط المالي:

### المرحلة الأولى: تحديد الأهداف المالية للمنشأة :

يعد تحديد الأهداف المالية بمثابة نقطة الانطلاق في عملية التخطيط المالي لذلك يجب أن يراعى الدقة في تحديدها وعدم تعارضها مع الأهداف العامة للمنشأة<sup>1</sup>.

### المرحلة الثانية: رسم السياسات المالية:

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم ويراعى عند وضع السياسات أن تحقق مصالح المنشأة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعية في أقسام المنشأة ومن أمثلة هذه السياسات: سياسة الاقتراض، سياسة التمويل الذاتي، سياسة التوزيع الأرباح.

### المرحلة الثالثة: إعداد الموازنات التخطيطية (التقديرية):

تعتبر هذه الميزانيات أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط المنشأة فهي عبارة عن تنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة زمنية مستقبلية محددة.

### المرحلة الرابعة: التنفيذ الفعلي للخطة.

### المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم الخطة.

يتم هنا مقارنة النتائج التي حققتها المنشأة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.

## 6.I العوامل التي ترفع كفاءة التخطيط المالي:

عوامل تتعلق بالعنصر البشري:

اختيار العناصر البشرية المؤهلة والمختصة والمتمتعة بالخبرة والكفاءة فإذا أحكمنا السيطرة على عمليات إجراءات التوظيف وطبقنا قواعد نظام الجدارة نكون قد نجحنا في وضع العامل المناسب في المكان المناسب. التدريب والتأهيل بهدف زيادة المعارف والمهارات وصقل الشخصية العلمية للإنسان ليصبح قادراً على إنجاز العمل بنجاح وخصوصاً المدير المالي بحيث يصبح قادراً على اختيار الخطة المالية من خلال الاعتماد على الحكمانية والخبرة والطرق العلمية.

العمل على إشباع حاجات ورغبات العامل وتأمين ظروف عمل مناسبة له.

<sup>1</sup> - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004، ص 02.

ربط المصلحة الشخصية للفرد مع مصلحة المنشأة التي يعمل بها وتحقيق التوافق بينهما ودفع الفرد لأن يعمل بإخلاص وجدية من خلال توعيته وترسيخ مفهوم أن مصلحته لا تتحقق إلا من خلال المصلحة العامة للمنشأة.

العدالة والمساواة في المعاملة وربط الأجر بالمؤهل والخبرة ومقدار العمل الذي ينجزه الفرد. منح الحوافز للعاملين وخصوصاً في أقسام التخطيط بهدف ضمان استمراريتهم بالعمل ورفع كفاءتهم. لرفع كفاءة التخطيط عموماً والتخطيط المالي خصوصاً لا بد أن يساهم كافة العاملين في المنشأة في إعداد الخطط من خلال تقديمهم لآراء والاقتراحات لأن ذلك يزيد من تفهمهم للأهداف المطلوب تحقيقها ويدفعهم للعمل بحماس من خلال إحساسهم بأنهم معينين بتحقيق الخطط وبأنها تعكس تصوراتهم وإيمانهم بأن نجاحها أو فشلها سينعكس عليهم.

#### عوامل تقنية فنية:

يجب على إدارة كل منشأة مواكبة ومسايرة الأساليب الحديثة والتقنيات العصرية التي توصل إليها العلم والعمل على الاستفادة منها في كافة المجالات من منطلق أن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية تتطلب الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي فتطبيق أحدث نتائج التكنولوجيا واستخدامها بشكل عقلائي في عملية التخطيط وخاصة المالي منه سيقود إلى زيادة فعالية أنشطة المنشأة من خلال زيادة الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف وذلك بتقليل نسب الهدر والتبذير والاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة.

#### 7.I مبادئ التخطيط المالي:

##### (1) مبدأ تحديد الهدف:

الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله التخطيط المالي

##### (2) مبدأ الواقعية:

الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المنشأة المتاحة فليس للخطة قيمة إلا إذا نفذت لذلك لا بد من إعداد الخطط المالية على أساس الموارد المالية المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى لا تكون الخطة المالية أداة تعجيز وبالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي.

##### (3) مبدأ المرونة:

لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظل ظروف اقتصادية وفنية تتميز بالتغير السريع.

**(4) مبدأ الوضوح:** لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لا بد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة مبسطة يسهل على المعنيين بالتنفيذ فهمها.

**(5) مبدأ دقة التنبؤ المالي:**

كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليماً.

**(6) مبدأ التعاون:** تؤسس العملية التخطيطية على تعاون وجهد مشترك من قبل كافة العاملين في المنشأة وذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المنشأة.

كما أن التخطيط الجيد يتطلب توفير عنصر الالتزام أي أن التخطيط يجب أن يكون لفترة من الوقت كافياً للإيفاء بالالتزامات الملقاة على عاتق الشركة وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها.

**(7) مبدأ التوقيت:**

التخطيط المالي الفعال لا بد أن يراعي مبدأ التوقيت الزمني الذي يعد من أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية فمهمة التخطيط المالي لا تكمن بالكشف عن الاحتياجات المالية لفترة مقبلة فقط بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها.

**(8) مبدأ الشمولية:**

حتى يقضي التخطيط المالي على التناقضات والمشكلات والاختناقات من ناحية والتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى لا بد أن يكون شاملاً لكافة أنشطة المنظمة.

**(9) مبدأ الاستمرارية:**

لا بد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة، لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية إذ لا بد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها والعمل على تصحيحها من أجل تلافيها واستبعادها عند إعداد الخطط المالية الجديدة.

**(10) مبدأ التنسيق:** بين الخطط الفرعية والخطط المالية

**(11) مبدأ المسؤولية:** لا بد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم وللتسهيل تحديد المسؤول عن وقوع الخطأ ومحاسبته.

## 12) مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:

أهمية التخطيط المالي تكمن بتلافي الضياع والتبذير بموارد المنشأة المتاحة لذلك لا بد للخطوة المالية من استغلال الموارد المالية استغلالاً أمثلاً وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عائديه ممكنة.

### I 8. أدوات التخطيط المالي:

تشمل عملية التخطيط المالي إذن جميع المجالات الوظيفية فالتخطيط المالي يبدأ بتحديد الأهداف الأساسية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وفي ضوء هذه الأهداف تقوم الإدارة بوضع مجموعة من الموازنات التقديرية تغطي جميع مجالات التشغيل الرئيسة بحيث تشير كل موازنة إلى التكاليف المرتبطة بالنشاط المعين كما تشير أيضاً إلى مصادر تمويل النشاط وسوف نتعرض لبعض الأدوات التي تستخدم في مجالات التخطيط المالي والرقابة وهذه الأدوات هي:

1. الموازنة النقدية التقديرية

2. تحليل التعادل

### I 8-1 الموازنة النقدية:

يعتمد إعداد الموازنة النقدية على تقدير الإيرادات والمصروفات النقدية خلال الفترة الزمنية المقبلة ومن خلال هذا النوع من الموازنات يمكن التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتوقيت حدوثها مما يساعد المدير المالي على تحديد الاحتياجات النقدية المستقبلية وفي ضوء هذه التقديرات يقوم بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة ليتمكن من مراقبة مستويات السيولة التي تتمتع بها المنشأة. وعلى الرغم من أنه يمكن إعداد الموازنة النقدية لتغطي أي فترة زمنية يعتقد المدير المالي أنها تناسب طبيعة النشاط الذي تقوم به المنشأة إلا أنه عادةً ما يتم إعدادها عن الفترات قصيرة الأجل نسبياً نظراً لأن التنبؤ قصير الأجل يكون أكثر دقة من التنبؤ طويل الأجل. وعادةً ما تقوم المشروعات بإعداد الموازنة النقدية لتغطي فترة السنة يلي ذلك تقسيمها إلى فترات يتوقف طولها أو قصرها على طبيعة التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع، فإذا ما تميزت التدفقات النقدية بالتقلب احتاج الأمر إلى إعداد الموازنة على أساس شهري لتجنب مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات الجارية، أما إذا كانت التدفقات النقدية ذات طبيعة شبه ثابتة يمكن إعداد الموازنة على أساس ربع أو نصف سنوي. وعموماً تتوقف فعالية وقيمة الموازنة النقدية على دقة التنبؤات التي يتم الاعتماد عليها لإعداد هذه الميزانية وكلما توقع المدير المالي انحراف التدفقات الفعلية عن التدفقات المقدرة كلما تطلب الأمر الاحتفاظ باحتياطي نقدي أو ضمان الحصول على قروض سريعة وذلك تجنباً لمخاطر نقص السيولة.

## إعداد الموازنة النقدية:

### (1) تقدير التدفقات النقدية الداخلة:

يعتمد تقدير التدفقات النقدية الداخلة على المبيعات المتوقعة، ونظراً لأهمية دقة المبيعات المتوقعة فإنه يتم احتساب هذا الرقم اعتماداً على كل من تقديرات المسؤولين عن التسويق جنباً إلى جنب مع دراسة الظروف الاقتصادية التي تعمل المنشأة في ظلها والتي سوف تؤثر بالضرورة على المبيعات المستهدفة.

### (2) تقدير التدفقات النقدية الخارجة:

تمثل قيمة المشتريات من المواد والمهمات أهم عناصر المصروفات النقدية كما تشمل المدفوعات النقدية أجور العمال وفواتير الوقود وإيجارات العقارات في حالة قيام الشركة باستئجار بعض المباني والمدفوعات لشراء آلات جديدة أو القيام ببعض الإنشاءات، وتكون تواريخ دفع هذه البنود ثابتة ومحددة إما وفقاً لنظام وسياسة الشركة (كما في حالة الأجور مثلاً) أو وفقاً للعقود والاتفاقات التي تعقدها الشركة، ولإعداد الميزانية النقدية التقديرية يندمج هذا النوع من المصروفات مع تكاليف الشراء النقدية وذلك للتوصل إلى إجمالي التدفقات النقدية الخارجة.

### (3) تقدير صافي التدفقات النقدية وإعداد الموازنة النقدية:

بعد التأكد من دقة التقديرات المتعلقة بالمصروفات والإيرادات النقدية يتم إعداد الميزانية النقدية لتحديد مقدار العجز أو الفائض النقدي المتوقع حدوثه خلال الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الميزانية .

#### الهدف من إعداد الموازنة النقدية التقديرية :

1. إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها وتوقع ما قد يتم في المستقبل
2. التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تتطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها .
3. تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
4. إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلاً من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساساً غير مناسب للحكم على الكفاية
5. التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
6. إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
7. وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع .

## I. 8-2 تحليل التعادل:

يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات الرئيسية التي يتم الاستعانة بها لتخطيط الأرباح، حيث يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي لا يحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر حيث تكون الأرباح عند هذا الحد مساوية للصفر.

يوفر تحليل التعادل للإدارة فرصة للتعرف على الأثر الذي ينتج عن حدوث التغيرات في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة على ربحية المنشأة فالمعروف أن التكاليف الثابتة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج ومثال ذلك تكاليف الإهلاك وإيجارات المباني والإضاءة أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج ومثال ذلك تكلفة المواد الخام.

يؤدي استخدام تحليل التعادل إلى زيادة فعالية التخطيط المالي وذلك من خلال:

- 1) في حالة اتخاذ قرار بإنتاج سلعة جديدة يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي يجب تحقيقه حتى يمكن التوصل إلى أرباح.
- 2) يمكن استخدام تحليل التعادل لدراسة تأثير أي توسعات مخططة على مستويات التشغيل حيث تؤدي سلبيات التوسع إلى زيادة كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ولكنها تؤدي في نفس الوقت إلى زيادة المبيعات أيضاً.

## I. 9 معوقات التخطيط المالي:

1. صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد.
2. نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له.
3. اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط.
4. ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها الأمر الذي يسهم في فشل التخطيط المالي.

## II. مستويات التخطيط المالي

### II. 1 الاستراتيجية المالية للمؤسسة

تتضمن الاستراتيجية العامة كل من الاستراتيجية الإنتاجية، الاستراتيجية التجارية، و الاستراتيجية المالية. إلى أننا سوف نتطرق فقط للاستراتيجية المالية في هذا الفرع، لصلتها بموضوع البحث.

#### 1) مفهوم الاستراتيجية المالية:

الاستراتيجية المالية تعني إختيار معايير إتحاد القرارات الاستراتيجية (Les critères de décision)، و ذلك لأنها تهدف لتوجيهه بشكل بات و لمدة طويلة نشاطات و هياكل تنظيم المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Belletanté.B, Comptabilité et finance , ed: Hatier, Paris, 1991, p257.

## 2) سيرورة الاستراتيجية المالية:

تمر الاستراتيجية المالية بأربعة مراحل و هي<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى:** وتخص التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة ، والتي تهدف، بشكل عام، لتبيين نقاط القوة والضعف، ويستنتج منها المتطلبات الواجبة للالتزام، والفرص التي يجب تطويرها (التشخيص العام للمؤسسة).  
**المرحلة الثانية:** وهو اختيار التوجهات العامة للتطور، إذ تختار المديرية العامة التكنولوجيات والمنتجات والأسواق الجديدة.

**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة تقدير و اختيار الوسائل الواجب استعمالها لتحقيق هذه الاستراتيجية، ويؤدي التحليل المالي دورا أساسيا في هذه المرحلة إذ يقيم الاستثمارات المزمع إنجازها.

**المرحلة الرابعة:** و هي المرحلة الأخيرة التي تعكس الاستراتيجية العامة الخاصة بالبحث و تجنيد الموارد المالية الملائمة و تحقيق التركيب التقني للعمليات (إقتراض ، زيادة رأس المال).

## 2.II التخطيط المالي على المدى المتوسط

كل تخطيط مالي يجب أن يعد استنادا إلى أفق معين للتخطيط، و ينقسم هذا الأخير إلى:

**التخطيط على المدى القصير:** أقل من سنة، وتكون فيه التنبؤات دقيقة نوعا ما، لذلك يمكن إعداد الموازنات بشكل مفصل شهريا.

**التخطيط على المدى المتوسط:** وهو التخطيط السنوي الممتد من 3 سنوات إلى 5 سنوات، والذي يتميز بمستقبل يشوبه نوع من عدم التأكد، ومخاطر في الإعتماد الكلي على التقديرات ، بحيث تبحث المؤسسة على حصر هذه المخاطر بوضع توجهات عامة حسب أهدافها. وفي هذه المرحلة يعد الخطط سنة بسنة.

**التخطيط الطويل الأجل:** و هو تخطيط يفوق 5 سنوات، بإستثناء بعض العناصر المعروفة (مثل تسديدات القروض الطويلة الأجل) فإن الحالة الغالبة هي حالة عدم التأكد ، وبالتالي فإن التقديرات تصبح شيئا نظريا، ولا يمكن إعداد أي مخطط مالي. لذلك سوف نحاول التركيز في هذا الفرع فقط على التخطيط على المدى القصير ومتوسط الأجل. ويعرف التخطيط المالي على المدى المتوسط على أنه التعبير المالي للتوجهات العامة المحتواة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة وإدراج (في شكل تنسيق بين الموارد والاحتياجات للأموال ) القرارات المالية للاستثمار والتخلي عنه والتمويل<sup>2</sup>.

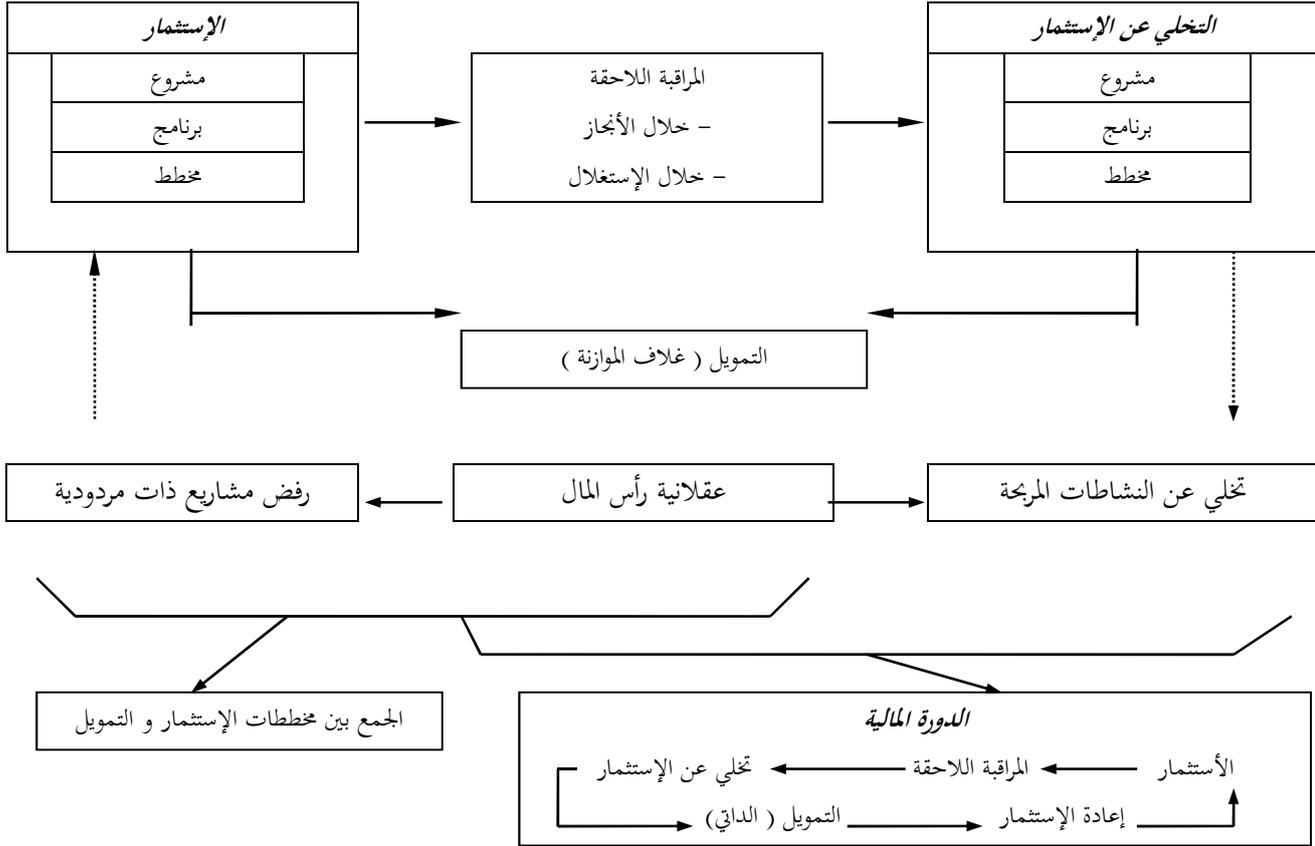
<sup>1</sup> - Loc.cit.

<sup>2</sup> - Levasseure. Michel, Quintart Amable , **Finance**, 3<sup>eme</sup> édition , ed: Economica, 1998, p717.

## 1) تكامل القرارات المالية الاستراتيجية:

إن كل من قرار الاستثمار، التخلي عنه وقرار التمويل، بمثابة انعكاس للتوجهات الاستراتيجية العامة التي يود المسيريون إنتهاجها لوضع أرضية للمؤسسة تتبعها على عدة سنوات. كما أن هذه القرارات المالية يجب أن تشكل مجموعة متناسقة (مترابطة) فيما بينها، وهو ما يتضح في الشكل التالي:

### تكامل القرارات المالية الاستراتيجية



المصدر: Lavasseur.M , Quintant.A, Op.Cit : P 733

- ينتج عن إدماج القرارات المالية توصيتين أساسيتين:
- يجب الجمع بين مخطط الاستثمار و مخطط التمويل.
- كل استثمار مقتني يصبح عاجلا أم عاجلا مشروعا للتخلي عنه.

## 2) التخطيط المالي للقرارات الاستراتيجية:

أ) تخطيط الاستثمارات: يتحقق تخطيط الإستثمار من خلال تتبع المرحلتين التاليتين:

- التقييم المالي للمشروعات: إن دراسة إمكانية تحقيق مشروع إستثماري يجب أن تركز على تقييم الاحتياجات و الموارد الأموال المحقق من المشروع.
- تشكيل برنامج و مخطط الاستثمار: بمجرد أن تقبل العديد من المشاريع الاستثمارية لتناسبها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وملاءمتها من ناحية المردودية والمخاطر، تجمع المشاريع المتلائمة

فيما بينها في برمج للاستثمار. عندها هذا المستوى يتمثل التخطيط في اقتناء البرنامج الذي يستجيب للتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة و الأفضل من حيث المردودية و أقل خطر. بعدما يتم اقتناء البرنامج الأنسب تبقى عملية إعداد مخطط الاستثمار، وفق عدة مقاييس منها حجم المؤسسة و تقسيمه بين المقرات والفروع. وفي هذه الفترة يجب أن يتفق و يتناسب مخطط الاستثمار مع مخطط التمويل.

### ب) تخطيط التخلي عن الاستثمار Désinvestissements :

إن التحضير و اتخاذ القرار و إنجاز عملية التخلي عن الاستثمار هي مماثلة للاقتناء. إن دراسة إمكانية التخلي عن الاستثمار يجب أن تركز على المقارنة بين الأموال الممكن تحصيلها من العملية والتدفقات المستقبلية التي تفتقد في حالة اتخاذ القرار بالتخلي عن الاستثمار.

### ث) تخطيط التمويل La planification des financements :

إن الهدف الأساسي من تخطيط التمويل هو إختيار هيكل التمويل الأنسب للمؤسسة ، بعد الأخذ بعين الاعتبار أثر الرافعة ، و الذي لا تظهر أهميته (تخطيط التمويل) بوضوح سوى عند إعداد التخطيط المالي الشامل للمؤسسة. ويخص تخطيط التمويل النقاط التالية<sup>1</sup> :

أولاً: جرد الموارد و التقنيات الممكن إعتماها في التمويل الدائم للمؤسسة: و هي عملية إحصاء مختلف الموارد الداخلية و الخارجية للتمويل المتاح للمؤسسة (أنظر الفصل الثاني).

ثانياً: تحديد قيمة التمويل: كل مورد للتمويل يعني مشروع للتمويل يقتضي دراسة قابلية التحقيق، بحيث يتم تحديد:

- تكلفة هذا المورد: والتي تعتبر أساسية في تحديد التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال المؤسسة و تعيين معدل المردودية المطلوب من المشروع لتخطيط الإستثمارات و التخلي عنه.

- مقدار رأس المال الممكن جمعه .

- الوقت الذي يصبح فيه رأس المال متاح.

ثالثاً: الوقوف عند حدود التخطيط المالي يمكن التخطيط للتمويل باستعمال عدة و سائل

للمويل، لكن توجد ثلاثة حدود خاصة بالهيكل المالي للمؤسسة يجب على المسيرين احترامها عند إعداد التخطيط و هي:

• توزيع التمويل بين الأموال الخاصة و الأموال المقترضة ، أي تحديد مستوى الاستدانة الأمثل .

<sup>1</sup> Ibid: p740.

- و يخص هيكل ملكية المؤسسة ، أي توزيع ملكية الأموال الخاصة للمؤسسة ، إذ أن أي تغيير في هذه الملكية له أثر على تسيير و مراقبة المؤسسة ، و لكي تكون هيكل ملكية المؤسسة إيجابية يجب أن تحقق شرطان:
  - بالإضافة للأموال الضرورية التي يمنحها المساهمون ، يجب أن يعمدوا إلى تقديم عناصر النشاط صعبة المنال و تمنح للمؤسسة امتيازاً عن غيرها ، و التي تساهم في تطويرها من بينها نظام معلومات متطورة ، مساعدات بين المجموعات (Groupes) ، شبكة للإبرام العقود.
  - استمرار وفاء المساهمين في تمويل المؤسسة طيلة مراحل تطور ها، من أجل تجنب هذه الأخيرة حدوث تقلبات في الاستراتيجية التي تنتهجها.
- و يخص فترة حياة المؤسسة لهذه الأموال ، أي إنقسام التمويل بين الأموال الدائمة والديون القصيرة الأجل، إذ يجب أن تتجانس مدة حياة الوسائل المالية (التمويل) مع مدة حياة الأصول (الأصول الثابتة والمتداولة) المقتناة من هذه الأموال، بغرض خلق هامش أمان (التمثل في رأس المال العامل الصافي الذي يسمح بتغطية احتياجات الاستغلال الطويل الأجل) وبقاء الخزينة إيجابية.

### 3) التخطيط المالي الشامل للمؤسسة:

التخطيط المالي للمؤسسة هو الوصول إلى ضم كل التخطيطات الفرعية، التي أنجزت بالمؤسسة (تخطيط الاستثمار والتخلي عنه، التمويل)، فهي تهدف إلى التمثيل المسبق لحالة المؤسسة من حيث المردودية ، السيولة ، التوازن الهيكلي ، فترة بفترة. لكن نميز بين مفهوم تخطيط القرارات المالية الذي يركز على المردودية و خطر الأنشطة و المشاريع، ومفهوم التخطيط المالي لمجموع المؤسسة الذي يهتم بالتوازن المالي العام و السيولة<sup>1</sup>.

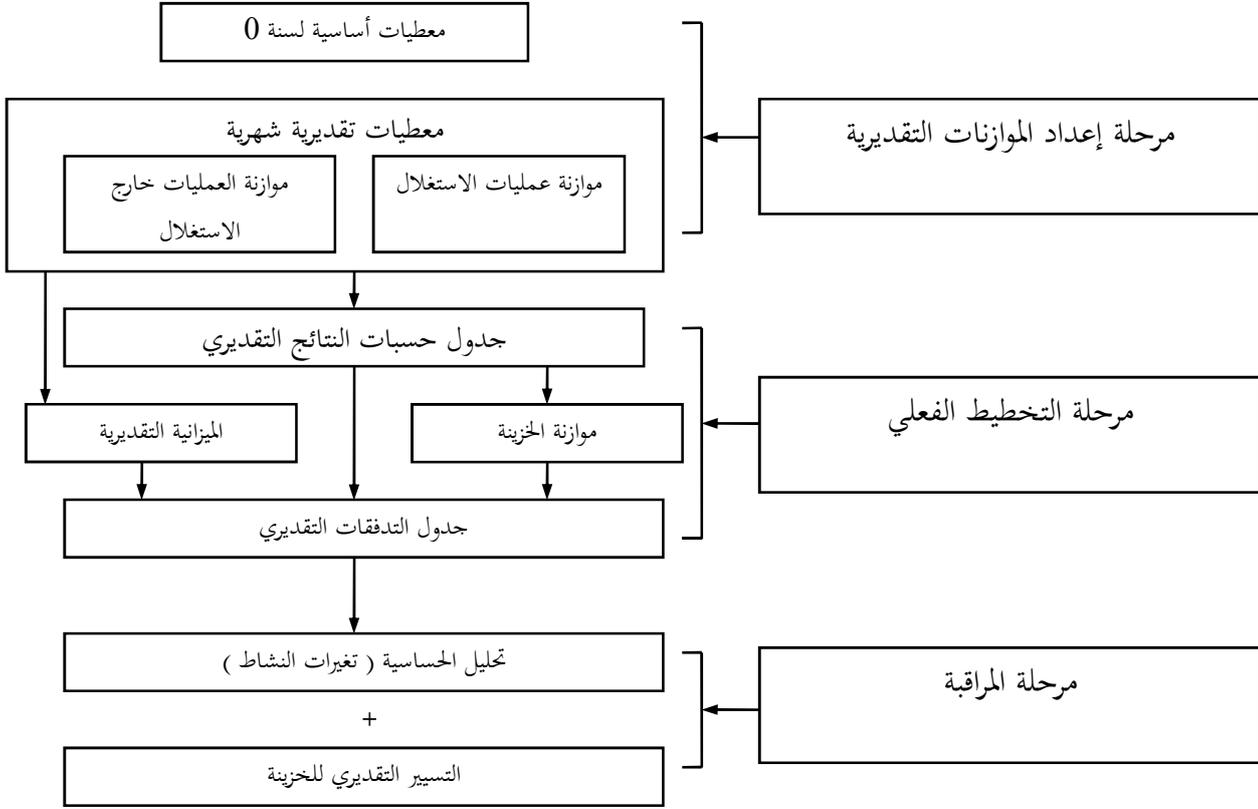
### 3.II التخطيط المالي على المدى القصير:

إن التخطيط المالي على المدى القصير هو في نفس الوقت بديل و مكمل للتخطيط المالي على المدى المتوسط الأجل، إذ يعتبر الهدف الأساسي من إعداد مخطط مالي تقني ، كشف الفوارق المحتملة بين الإحتياجات و موارد رؤوس الأموال على المدى القصير، بشكل يمكن من تقدير التمويلات الظرفية القابلة للتجديد لتغطية النقص في السيولة أو البحث عن التوظيفات المتاحة في حالة وجود فائض في الخزينة. وتمر سيورة التخطيط المالي على المدى القصير بثلاثة مراحل أساسية مبينة في الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Ibid: p743.

<sup>2</sup> Levasseur. M et Quintart.A , op,cit: p756.

سيرورة التخطيط على المدى القصير



إن العرض الشامل للتخطيط المالي على المدى المتوسط و القصير يكون بإعداد جدول و مخطط التمويل التقديري.

**1) إعداد جدول التمويل**

**أ) تعريف و دور جدول التمويل:**

جدول التمويل هو دفتر يهدف إلى تحديد مختلف تدفقات موارد و استخدامات المؤسسة خلال فترة معينة بحيث يربط بين الميزانية و جدول حسابات النتائج<sup>1</sup>.

إن التحليل السكوني بالإعتماد على الميزانية لا يعطي معلومات ملائمة عن الحالة المالية للمؤسسة، على عكس التحليل الحركي وهذا بواسطة إعداد جدول التمويل الذي يقدم لنا تحليلا لدرجة نمو الهيكل المالي خلال السنة (المقدار السنوي للاستثمار المزمع إنجازها والاستثمارات المتنازل عنها والقروض المسددة والمتحصل عليها) .

كما يتيح جدول التمويل ما يلي:

<sup>1</sup> J.Y, Eglen, op, cit : p554.

فوائد جدول التمويل

قياس خطر عدم سيولة المؤسسة	خطر عدم القدرة على السداد في المواعيد المحددة
دراسة ملائمة المؤسسة	القدرة على تسديد الديون في السنوات القادمة
دراسة نمو الهيكل المالي للمؤسسة	طبيعة الموارد الموظفة في تمويل استخدامات الفترة
دراسة نمو شروط الإستغلال	التحكم في الأصول الدورية للمؤسسة (الأصول المتداولة)

يسمح جدول التمويل

المصدر: J.Y, Eglén, opo , cit : p554

(ب) عرض جدول التمويل: يتكون جدول التمويل من قسمين:

الجزء الأول:

يمثل جدول الموارد و الإستخدامات و الذي يقارن بين الموارد الطويلة الأجل و الاستخدامات الثابتة و يعتمد على المعادلة التالية:

$$\text{الموارد} = \Delta^+ \text{ الخصوم} + \Delta^- \text{ الأصول}$$

$$\text{الإستخدامات} = \Delta^+ \text{ الأصول} + \Delta^- \text{ الخصوم}$$

الجزء الثاني: و هو جدول التغيرات ( بين السنة ن و السنة ن+1)

(ت) مزاي جدول التمويل: يسمح جدول التمويل بتحديد<sup>1</sup>:

\* الجزء الأول: يتيح تحديد سياسة الاستثمار و سياسة التمويل (الداخلية و الخارجية) ، و سياسة التمويل الذاتي و توزيع الأرباح.

\* الجزء الثاني: معرفة نتائج سياسة التخزين و الاقتراض و الاقراض و معرفة نمو الخزينة.

2) المخطط التمويلي Le plan de financement:

إن الهدف من تحليل التمويلات هو البحث عن الموارد الضرورية لتحقيق و إستغلال مخطط الإستثمار، و يتحقق ذلك بإعداد مخطط التمويل الذي يلخص كل إمكانيات التمويل بالخصائص المتعلقة بها (المبلغ، التكلفة، المدة.

(أ) مفهوم مخطط التمويل : تعريفه: هو دفتر شامل يجمع مختلف الآثار النقدية لقرارات الإستثمار و التمويل على المدى الطويل<sup>2</sup>، كما يعرف أيضا<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Voir, Granguillot. Béatrice et Francis, op.cit : p116-119.

<sup>2</sup> Coulaud Alain , gestion financière « Analyse et décision », ed : Demos, 1997,p190.

<sup>3</sup> Grandguillot Béatrice et Francis, Analyse financière , 2<sup>eme</sup> édition , ed: Gualino, 1998 ,p 151.

جدول التمويل

الموارد	الإستخدامات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طاقة التمويل الذاتي (التدفق النقدي الإجمالي) = نتيجة الدورة + مخصصات الاهتلاكات للدورة+ مؤونات الأعباء والخسائر(حساب 19). فائض القيمة الناتج عن التنازل عن الإستثمارات (تطرح من نتيجة الدورة).</li> <li>- التنازل عن الإستثمارات (بسر البيع) (إستثمارات مادية أو مالية).</li> <li>- تحصيل القروض.</li> <li>- إرتفاع الأموال الخاصة.</li> <li>* بزيادة رأس المال.</li> <li>* بزيادة الأموال الخاصة الأخرى (إعانات، تجهيز).</li> <li>- إرتفاع الديون المالية (الافتراضات الجديدة) الطويلة الأجل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزيع الأرباح لسنة (ن-1) خلال السنة (ن).</li> <li>- إرتفاع المصاريف الإعدادية (بالقيمة الصافية).</li> <li>- زيادة الإستثمارات : ( الإستثمارات المعنوية، الإستثمارات المادية، الإستثمارات المالية)</li> <li>- تخفيض رأس المال.</li> <li>- تسديد الديون.</li> <li>- منح القروض.</li> </ul>
مجموع الموارد.	مجموع الإستخدامات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغير في (FR) (مورد) (الموارد &lt; الاستخدامات، زيادة احتياجات التمويل).</li> <li>- المخزونات.</li> <li>- القيم القابلة للتحقيق.</li> <li>- نقص الديون القصيرة الأجل ( ما عدا التسبيقات المصرفية).</li> <li>- زيادة موارد التمويل (ديون قصيرة الأجل ما عدا التسبيقات المصرفية).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التغير في (FR) (مورد) (الموارد &lt; الاستخدامات، زيادة احتياجات التمويل).</li> <li>- المخزونات.</li> <li>- القيم القابلة للتحقيق.</li> <li>- نقص الديون القصيرة الأجل ( ما عدا التسبيقات المصرفية).</li> </ul>
مجموع الموارد	مجموع الإستخدامات
التغيير في (BFR) (إستخدام).	التغيير في (BFR) (مورد).
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص المتاحات.</li> <li>- زيادة التسبيقات المصرفية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة المتاحات.</li> <li>- نقص التسبيقات المصرفية.</li> </ul>
مجموع الموارد	مجموع الإستخدامات.
التغيير في الخزينة(استخدام).	التغيير في الخزينة(مورد).

بأنه عرض لحالة مالية تقديرية على المدى الطويل ، بحيث يحدد كل من:

- مقدار و أصل موارد رؤوس الأموال الضرورية لتغطية إحتياجات التمويل على المدى الطويل من إستثمارات وإحتياجات رأس المال العامل .
- شروط تحقيق التوازن المالي .

• دوره: يتيح المخطط المالي ما يلي:

- التأكد من ترابط القرارات الاستراتيجية للمؤسسة: إذ تبين قرارات الاستثمار الأكثر طموحا عند إعداد مخطط التمويل .
- يعتبر وسيلة أساسية للحوار و التفاوض حول التمويلات المختلفة مع المقترضين: خاصة عند طلب قروض على المدى الطويل

والمتموسط لتمويل مشاريع استثمارية ، لذلك يعد مخطط التمويل في فترة لا تتجاوز 3 سنوات ، وأيضا يجب أن يكون مجموع الموارد أكبر من الاحتياجات وأن يكون الفارق بينهما مرتفعا نوعا ما لمواجهة أي تغييرات في التقديرات .

- يعتبر وسيلة حقيقية لتسيير و تنظيم التقديرات لكل من مسيري المؤسسة والبنوك، إذ يوضح التوازنات و عدمها المحتملة بين الاحتياجات والموارد المتاحة للمؤسسة لضمان تطورها.
- قياس الخطر التقديري لعدم سيولة و تقدير الصعوبات الممكنة مواجهتها بشكل يمكن للمؤسسة من اتخاذ إجراءات فورية لتسوية المشكل.
- يعتبر دفترا لتبرير استعمالات الأموال المطلوبة.

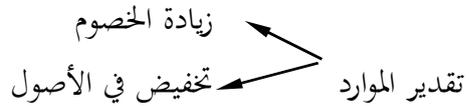
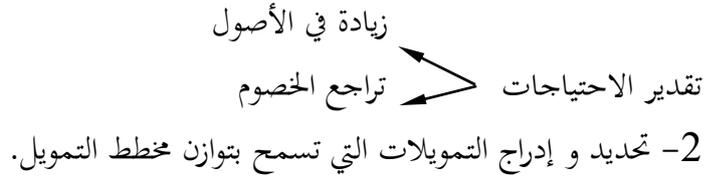
\* فترة إعداد: يتم إعداد مخطط التمويل لفترة تتراوح بين 3 و 5 سنوات و الذي يجزأ حسب كل سنة. تتوقف المدة المختارة لإعداد جدول التمويل على عدة خصائص<sup>1</sup>:

- قطاع نشاطها .
- مستوى التحديث التكنولوجي
- مدة حياة المنتوجات.
- الثقل المالي للإستثمارات.
- شدة المنافسة.
- حجم المؤسسة... الخ.

#### ب) إعداد مخطط التمويل :

- مراحله: تمر عملية إعداد مخطط التمويل بمرحلتين أساسيتين:

1- تحديد احتياجات التمويل ، بغرض تقدير التمويلات الأخرى الضرورية بغض النظر عن الموارد الموجودة.



عند إعداد مخطط التمويل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العقبات التي يضعها مقدمو الأموال (مقرضون أو مساهمين) من تحديد حد أدنى لتوزيع الأرباح من قبل المساهمين أو/و شروط التسديد و تغطية القروض المفروضة من المقرضين .

<sup>1</sup> Coulaud Alain , op.cit : p196.

• منهجية إعداد مخطط التمويل:<sup>1</sup>

أولاً: تحليل المعطيات الموجودة و التقديرية : و التي تشمل المراحل السبعة التالية :

- 1- التعريف بالإستثمارات الضرورية (ميزانية التقديرية للاستثمار).
- 2- جمع المعلومات التقديرية عن النشاط .
- 3- تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط (أي اعتبار فقط التغيير الحاصل في احتياجات رأس المال العامل للاستغلال).
- 4- تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري (بالاعتماد على جدول حسابات النتائج التقديرية).
- 5- الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح.
- 6- اعتبار مخطط الاهتلاك للديون الموجودة في السابق.
- 7- حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكننا من تحديد الاحتياج العام للتمويل.

ثانياً: البحث عن موارد جديدة: و هي عملية البحث عن موارد أخرى للتمويل ، مع الأخذ بعين الإعتبار أثر هذه التمويلات على الموارد و الاستخدامات ،سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (إعانات ، زيادة رأس المال ،التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة) ، أو التمويل بالاستدانة (التمويل السندي أو الاقتراض البنكي) .

ثالثاً: إحداث تغييرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نعمل للبحث عن التوازن العام لمخطط التمويل ، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند إستخداماته.

رابعاً: محاولة تغطية نقص الضرفي في التمويلات: و في هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات ، أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.

• عرض مخطط التمويل:

<sup>1</sup> Loc.cit , p 196-198.

عرض مخطط التمويل

دورة 4 + N	دورة 3 + N	دورة 2 + N	دورة 1 + N	مخطط التمويل
				موارد الفترة: - طاقة التمويل الذاتي. - الاستثمارات المتخلي عنها. - رؤوس الأموال المحضرة. - إعانات الاستثمارات. - قروض. - انخفاض في احتياجات رأس المال العامل.
				مجموع الاحتياجات (A)
				إستخدامات الفترة: - توزيع الأرباح . - الاستثمارات المقتناة. - انخفاض في الأموال الخاصة . - تسديدات القروض . - زيادة احتياجات رأس مال العامل.
				مجموع الاستخدامات (B)
				تغيرات في الخزينة للفترة (C) = (A) - (B)
				رصيد الخزينة الأولية (D)
				رصيد الخزينة النهائي (E) = (D) + (C)

المصدر : Zombatto C et M , Op.cit : P 90

ت) توازن و مراقبة مخطط التمويل :

توازن مخطط التمويل: يجب أن يتجاوز مجموع الموارد التقديرية مجموع الاحتياجات التقديرية للمؤسسة، وهذا للتمكن من الاحتفاظ بأمان لمجابهة حالة حدوث أي خطأ في التقديرات أو الاحتياجات. كما يجب على المؤسسة أن تتأكد من عدم تجاوز طاقتها للاستدانة و التي تعتمد على المقارنة بين الدفعات المسددة للقروض و طاقتها للتمويل الذاتي.

في حالة حدوث عجز بالمخطط (E > 0): على المؤسسة البحث عن موارد أخرى للتمويل ، أو تقليل إستخداماتها (مثل التقليل في الأرباح الموزعة )، لكن أي تغيير له آثار:

- تقليل في الأرباح الموزعة قد يؤدي إلى زعزعة ثقة المساهمين في المؤسسة و لا يشجعهم على الاكتتاب عند زيادة رأس المال .

- تخفيض الاحتياجات التقديرية لتمويل دورة الإستغلال يمكن أن ينشأ عنه عجز في الخزينة.
- تقليص في الاستثمارات يخفض مستوى النمو.

أما في حالة حدوث فائض بالمخطط  $(0 < E)$  : يمكن للمؤسسة العدول عن بعض التمويلات المقررة أو التسديد المسبق للديون بمعدل فوائد مرتفعة، أو البحث عن إستخدامات أخرى سواء الاستثمار أو الزيادة في الأرباح الموزعة.

• مراقبة مخطط التمويل: تتم هذه المراقبة بالمقارنة بين نتائج تحاليل الميزانية الختامية و معطيات مخطط التمويل، أو القيام بتحديد وتحليل الفروقات التي تتيح تصحيح مخطط التمويل.

### III. أنواع ومجالات التخطيط المالي:

فوائد التخطيط المالي :

1. تحديد حجم الاموال التي سوف يحتاج إليها المشروع لتنفيذ الخطط و البرامج التشغيلية المختلفة .
2. تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المشروع و خارجه .
3. تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة و تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال و ما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة
4. تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في أعمال المشروع .
5. التعرف على التأثير الناتج عن قرارات الاستثمار و التمويل و العائد التي تتخذها المنشأة
6. التعرف على المشاكل و العقبات التي يمكن أن تعترض المشروع .
7. وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مراقبة العمليات الفعلية مع الخطط المرسومة و بالتالي وبواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات غير الطارئة و البحث عن اسبابها و العمل على تصحيحها هذا إن كان الخطأ في التنفيذ أما إذ تبين أن الخطأ من الخطة الموضوعة فعلى المدير المالي تعديل الخطة لتناسب مع العمليات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الحليم كراجه ، مرجع سابق، ص171 .

### 1.III أنواع التخطيط المالي :

#### 1-1.III من حيث مدة الخطة :

أ- تخطيط طويل الأجل : يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل وتتراوح الخطط المالية طويلة الاجل بين سنتين إلى عشر سنوات وتؤدي طبيعة نشاط الشركة دورا في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية . وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية :

- 1) كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية
- 2) البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة
- 3) المصادر الرئيسية للحصول على الأموال
- 4) كيفية سداد القروض المختلفة
- 5) امكانية الاندماج مع الشركات الاخرى

وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية و الميزانيات التي تغطي فترات زمنية قصيرة الأجل و التي تعد ترجمة للأهداف و السياسات التي تشتمل عليها الخطط المالية طويلة الأجل .

ب- تخطيط قصير الأجل : يعتمد على اعداد مجموعة من القوائم المالية تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة و تشتمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية و قائمة الميزانية العمومية التقديرية .

كما أن التخطيط طويل الأجل أقل دقة و وضوح من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلا .

### III.1-2 من حيث درجة الشمول للخطة :

- أ- خطة شاملة : و تمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع .  
ب- خطة جزئية : وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع .

### III.1-3 من حيث استعمال الخطة :

أ- خطة وحيدة الاستعمال : وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة .

ب- خطة متكررة الاستعمال : وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة و تمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات<sup>1</sup> .

### III.2 مجالات التخطيط المالي:

يدخل التخطيط في عدة مجالات<sup>2</sup> :

1. التخطيط للحصول على الاموال من مصادرها بأفضل الشروط و بأقل التكاليف .
2. التخطيط لاستثمار الاموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير .
3. التخطيط لزيادة حجم المبيعات
4. التخطيط لزيادة الأرباح
5. التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة

### III.3 مراحل التخطيط المالي:

1. تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية : تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المنشأة

<sup>1</sup> - محمد يونس خان و هشام صالح غرايبة ، الادارة المالية، نيويورك: جون وايلي، 1986 ، ص 104 .

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، الإدارة المالية : مدخل اتخاذ القرارات، الإسكندرية ، 2006 ، ص 173 .

ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد و قصيرة الأمد و يمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي .

2. رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل و المرشد للعاملين في مجال الادارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات ان تحقق مصالح المنشأة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الاخرى الموضوعية في أقسام المنشأة المختلفة<sup>1</sup> .

ومن أمثلة هذه السياسات :

- سياسة اختيار مصادر الأموال
- سياسات استخدام الأموال
- سياسة تحديد الاموال اللازمة لتحقيق الاهداف المالية
- سياسة منح الائتمان و التحصيل
- سياسة توزيع الارباح
- سياسة الرقابة على استخدام الأموال

ومن الضروري ان تنسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة و مع الاهداف الموضوعية لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الاهداف و ليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف .

3. ترجمة السياسات المالية إلى اجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة و تساعد هذه التفاصيل والاجراءات على تبسيط العملية الادارية .

<sup>1</sup> - علي محمد رابعة، الإدارة المالية، دار صفاء ، عمان- الاردن ، 1989، ص 16.

4. توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الاجراءات المالية حيث يجب ان تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل و كذلك السياسات و الإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال و الظروف

العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط<sup>1</sup>: وضوح الاهداف ، كفاءة الجهاز الاداري المخطط، توفر المعلومات اللازمة للخطة، مشاركة العاملين في اعداد الخطة، كفاءة الجهاز الاداري المنفذ، التكامل والتنسيق : التكامل يعني التوحيد بين بين خطط النشاط المختلفة بحيث تعمل كلها ككل متكامل نحو تحقيق غرض واحد. أما التنسيق فهو تحقيق وحدة الغرض أو التصرف . والتكامل نحتاج إليه في مرحلة اعداد الخطة ، أما التنسيق ففي مرحلة تنفيذ الخطة . المرونة : أي أن تناسب الخطة و تتماشى مع الظروف و يمكن تعديلها إذا اقتضت الظروف . الرقابة و تتبع الاداء .

## 5. مصادر التمويل و تكلفتها:

### أولا : المصادر

1. مصادر التمويل قصيرة الاجل :

• قروض مصرفية قصيرة الاجل

• الموردون

• السلف المقدمة من الزبائن

2. مصادر التمويل طويلة الاجل :

• رأس المال الخاص ( إصدار أسهم عادية ، إصدار أسهم ممتازة ، الاحتياطيات و المؤن التي زال الخطر الذي شكلت من أجله)

<sup>1</sup> - عبد المعطي أرشيد و حسني خربوش ، أساسيات الإدارة المالية ، دار زهران، عمان ، 1995، ص 194 .

- القروض المتوسطة و الطويلة الاجل (إصدار سندات: سندات تصدرها الدولة واخرى تصدرها الشركات، قروض مصرفية متوسطة وطويلة الأجل).

3. التمويل الذاتي : الارباح المحتجزة و مخصصات الاستهلاك و الاحتياطات و المؤونات .

### ثانيا : التكلفة

إن القرار المالي الذي يتخذه المدير المالي المتعلق بتمويل أي جانب من جوانب النشاط الذي يقوم به المشروع أو الذي يوصي باتخاذ من قبل الجهات العليا صاحبة القرار في المشروع ،يجب أن يأخذ بنظر الاعتبار جانبين أساسيين هما : العائد المتوقع تحقيقه من جراء استخدام هذه الأموال و الثاني : تكلفة تلك الأموال المراد الحصول عليها. فمن الضروري ان تقوم الإدارة المالية بدراسة تكلفة كل مصدر من المصادر البديلة المتاحة لها للوصول إلى القرار المالي المناسب بخصوص استخدام مصدر من مصادر التمويل دون آخر . لذا فإن معرفة تكلفة الأموال تعتبر عنصرا مهما و أساسيا في عملية اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالحصول على التمويل ، ثم إجراء المقارنة بين البدائل المتاحة للوصول إلى القرار المالي الملائم .

و لتقدير تكلفة الاموال . فإن الإدارة المالية تتبع الخطوات التالية :

- يتم تحديد أنواع الاموال أي مصادر التمويل التي ستستخدم .
- يتم احتساب و تحديد تكلفة كل مصدر من هذه المصادر .
- استخدام أسلوب الترجيح بالأوزان لتكلفة كل مصدر من مصادر الاموال المستخدمة ، بحيث تكون المحصلة النهائية تكلفة مرجحة للأموال التي ستستثمر .

الآتي توضيح لتكلفة كل من الأموال المملوكة و الأموال المقترضة .

1. تكلفة الاموال المملوكة :

- تكلفة الاسهم الممتازة : تمثل الاسهم الممتازة التزاما محددًا على المشروع بدفع مبالغ دورية معينة و لها الأولوية على باقي الأسهم في رد قيمتها عند التصفية :

$$\text{تكلفة السهم الممتاز} = (\text{الربح الموزع للسهم الواحد}) \div (\text{صافي بيع سهم ممتاز جديد})$$

- تكلفة الاسهم العادية : التكلفة = عائدات السهم السنوية  $\div$  قيمة السهم و التكلفة بعد الإصدار الجديد = الربح المتوقع للسهم الواحد  $\div$  قيمة السهم بعد الإصدار .

- تكلفة الارباح المحتجزة : معدل العائد المتوقع = { الربح الموزع  $\div$  سعر بيع السهم } + معدل النمو المتوقع .

2. تكلفة الاموال المقترضة : لها تكلفتان التكلفة الظاهرية : و هي المعدل الذي يحقق المساواة بين المبلغ المقترض من جهة و بين القيمة الحالية للفوائد السنوية + المبلغ الاساسي للقرض و المسدد في نهاية المدة .  
أما التكلفة الحقيقية = معدل الفائدة ( 1- الضريبة ) : و هي التكلفة الحقيقية التي تتحملها المنشأة فعلا بعد الاستفادة من الوفر المحقق من تطبيق الضريبة على الارباح .

3. التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال : انطلاقا من الفكرة القائلة بأن كل استثمار يمكن أن يكون ممولا عن طريق عدة مصادر للتمويل و بما أن لكل مصدر تكلفته الخاصة فإنه من الضروري حساب تكلفة رأس المال المخصص لتمويل استثمار ما و تكلفة جملة رأس المال يجب أن تساوي متوسط التكلفة لعناصر التمويل المستخدمة المختلفة .

$$\text{التكلفة المتوسطة المرجحة} = \text{مجموع جداءات كل مصدر بتكلفته} \div \text{مجموع مبالغ مصدر التمويل} .$$

## المحاضرة الثالثة: علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري

### الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادرا على:

- 1- تحديد مفهوم: القرار الإداري، والقرار المالي.
- 2- معرفة مراحل صنع القرار المالي.
- 3- تحديد العوامل المؤثرة على صنع القرار المالي.

### تمهيد:

إن تقدم الأمم وتطور قدرتها يعتمد أساسا على مدى كفاءة مؤسساتها في إشباع حاجياتها ورغبات زبائنها بكفاءة وفعالية، يتحقق ذلك بتطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار. بما أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الربح، فلمسيرها الدور الرئيسي في هذا الأمر، لأنه يستطيع توجيه العمال إلى تحقيق الأهداف المسطرة، ولا يتم ذلك إلا باتخاذ القرار الأنسب الذي يعني الاختيار الأفضل للبدايل الممكنة، ومن أجل أن تتمكن إدارة المؤسسة بموجبها بلوغ أهدافها المنشودة عن طريق الوصول إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين. إن كفاءة أي مسير تتجلى في نوعية القرارات التي يتخذها ونتائجها العملية على أرض الواقع.

يستخدم مصطلح القرار مجازا للدلالة على فعالية اتخاذ موقف أو تقرير حكم في ظاهرة تستدعي البحث والدراسة والتدبر. إن وظيفة اتخاذ القرار في جوهرها هي الاختيار بين بديلين أو أكثر، إنها ليست مستقلة عن الوظائف الأخرى بل تمثل جزء منها، إن أهمية هذه العملية تتجسد في مدى ضرورة هذا النشاط حتى تتمكن المؤسسة من التكيف مع الظروف البيئية الخارجية، وكذا التعامل مع التغير الطارئ للأحداث الداخلية.

والمؤسسة تنشط في محيط وتستمد منه المدخلات اللازمة لنشاطها وتمده بالمخرجات، وبسعيها دوما إلى اتخاذ القرارات في مجال الإنتاج والتسويق، والشراء أو التمويل، بالطريقة التي تحقق الأرباح، فإن عملية اتخاذ القرار تكون مدروسة بعناية وبدقة قصد بلوغ الأهداف المنشودة.

## I. مفهوم الإدارة المالية

تكتسي الإدارة المالية أهمية بالغة كونها تهتم بتوفير الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية، إلى جانب إدارة النقدية، وتأمين المصادر المالية الكافية لتسديد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير. فالإدارة وفق منهجها الحديث تعنى باتخاذ قرارات مالية تتسم بدرجة عالية من الرشادة والعقلانية.

### 1.I تعريف الإدارة المالية:

تتضمن الإدارة المالية تسيير الأموال والحصول عليها وإنفاقها باختيار الأصول، وتحديد طرق الدفع وتحقيق أهداف الربحية وزيادة قيمة المشروع، وهي تطبق في الشركات الفردية وشركات المساهمة بالقطاعات الخاصة والعامة والمشاركة.<sup>1</sup>

فالإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة، وذلك من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشاريع، إعداد وتفسير التقارير المالية، الموازنات التقديرية، إعادة التنظيم المالي. ومن خلال تنفيذها لوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكن بصيغة مالية، تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها.<sup>2</sup>

### 2.I أهمية الإدارة المالية:

تعتبر الإدارة المالية من أهم الوظائف نظرا لارتباط كل وظائف المؤسسة الأخرى بها، حيث تحظى وظيفة التخطيط المالي والرقابة على الموارد المالية مكانة هامة، نظرا لارتباطها بعوامل المنافسة بين الشركات والمؤسسات الحديثة، من اجل إيجاد وسائل التمويل المناسبة، والإدارة الجيدة لرأس المال، والمحافظة على الموارد المالية الحالية، وحمايتها من كل احتمالات الإسراف أو الضياع.

### 3.I وظائف الإدارة المالية:

تتعدد وظائف الإدارة المالية وتختلف باختلاف طبيعة عمل الشركة وحجمها، إلا أنه رغم ذلك الاختلاف فالمضمون واحد وهو تحقيق الأهداف المالية للشركة.

### 1-3.I وظيفة اتخاذ القرار:

وذلك باختيار أنسب بديل لحل المشاكل القائم ، أو انتهاز الفرص المتاحة، فاتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة.<sup>3</sup>

1 - فريد النجار، الإدارة المالية التطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2006، ص 37.

2 - عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سابق، ص 14.

3 - أحمد ماهر وجمال الهجرسي، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2002، ص 321.

### I.3-2 وظيفة التخطيط المالي:

يعتبر التخطيط المالي أهم وظيفة يقوم بها المدير المالي، ويتعلق الأمر بدراسة وتقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة ووضع الخطط التي يسير عليها المشروع في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة أو طويلة الأمد.

كما يعتبر التخطيط المالي أداة فعالة لتحسين استخدام الإمكانيات المادية والمالية، بأقصى درجة من الإنتاجية، فهو يساعد في تطبيق مبادئ التوفير وعدم الهدر والتبذير، من أجل زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف، وتوسيع حجم مصادر التراكم، واستخدام الحسابات المالية، والعينية بصورة عقلانية<sup>1</sup>.

### I.3-3 وظيفة الرقابة المالية:

ويقصد بها تتبع ودراسة الأعمال الماضية، والأعمال الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا للخطة الموضوعية، ويشمل ذلك وضع معايير ومقاييس رقابية محددة لمقارنة الإنجاز الفعلي مع المعايير وتحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابها بقصد وضع العلاج اللازم لها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب وضع نظام رقابي فعال يتصف بالمرونة والسهولة والواقعية والوضوح وعدم التكاليف وتمارس الرقابة المالية من داخل المشروع ومن خارجه<sup>2</sup>.

### II. تعريف القرار واتخاذ القرار:

اختلف المفكرون في تعريف اتخاذ القرار، وعرف من قبل بعض الكتاب كما يلي:

1. عرفه Chester Bernard<sup>3</sup> في كتابه: "The Function Executives" القرار على أنه تصرف ناتج عن تدبير وحساب وتفكير".
2. أما Melese<sup>4</sup> فعرفه على أنه "تصرف أو سلوك الإنسان الذي يقوم بعملية الاختيار في ظروف التي تتوفر فيها على معلومات معينة".
3. وعرفه Nizard<sup>5</sup> على أنه "مجموعة من الأفعال المختارة بوعي كامل لحل مشكل معين، هذا الاختيار يتطلب معالجة دقيقة للمعلومات وبمعايير معينة، كما يتطلب الرغبة في التحقيق".
4. يعتبر Mintzberg أن القرار هو "عملية تتوقف على توفر بدائل بصفة مستمرة، للاختيار فيما بينها".

<sup>1</sup> - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، عمان-الأردن، 2004، ص75.

<sup>2</sup> - عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> - بوكساني رشيد، المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرار، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، فرع المالية، جامعة الجزائر،

غير منشورة، 1998-1999، ص 70.

<sup>4</sup> - Jean- Luc Charron ,Sabine Sépari , « organisation et gestion de l'entreprise, nouvelles annales 2000 », Dunod p.189.

<sup>5</sup> - Ibid . p.189.

5. بينما عرفه كل من March و Simon في كتابيهما " Les Organisations " على أنه " نظام أو مؤسسة"، ويعرفان المؤسسة على أساس أنها أداة لاتخاذ القرارات. والسبب في ربط المؤسسة كهيكल بالقرار، كون أن النظام من خلاله تتوزع المسؤوليات، ولها صلاحيات وتتم داخله عملية الاتصال والمراقبة، وكذا التفكير في القرار من وظيفة فردية إلى وظيفة فئة محددة من الناس، وهم المدراء، المسبرون، والمقررون، فارتبطت وظائفهم باتخاذ القرار. لذلك عرفت عملية اتخاذ القرار على أنها وظيفة جميع المدراء. كما عرف القرار على أنه اختيار لبديل واحد من بديلين أو أكثر.

من خلال ما سبق يمكن تقدير تعريف شامل لعملية اتخاذ القرار: تعتبر عملية اتخاذ القرار على أنها عملية اختيار بديل واحد بين بديلين محتملين أو أكثر، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة. تبنى هذه العملية على الدراسة والتفكير التي يمكن من خلالها تحديد المشكلة وإيجاد الحلول الممكنة لها، بواسطة الأسلوب الرشيد للاختيار يتم الوصول إلى النتائج المنطقية، فهي عملية عقلانية رشيدة مبلورة في عمليات فرعية وهي البحث، المفاضلة بين البدائل، والاختيار للحل الملائم.

تبنى عملية اتخاذ القرار على الدراسة والتفكير التي يمكن من خلالها تحديد المشكلة وإيجاد الحلول الممكنة لها، بواسطة الأسلوب الرشيد للاختيار، وبها يتم الوصول إلى النتائج المنطقية، فهي عملية عقلانية رشيدة مبلورة في عمليات فرعية وهي البحث، المفاضلة بين البدائل، والاختيار للحل الملائم. إن عملية اتخاذ القرار هي الوظيفة المحورية للوظائف الأساسية للتنظيم فهي مرتبطة بالقيادة، التنظيم، التخطيط، والرقابة. إن وجود هذه الوظيفة في كل الوظائف الأخرى يجعل نجاحها مرهون بنجاح عملية اتخاذ القرار. تتعلق هذه القرارات بكيان المؤسسة ككل ومكانها في البيئة المحيطة بها وتؤثر على قدرتها على التكيف مع الظروف المستقبلية.

### III. تصنيف القرارات:

هناك تصنيفات مختلفة لأنواع القرارات، وفق عدة معايير، ومن أشهر هذه التصنيفات ما يلي:

#### 1.III التصنيف وفق التدرج الهرمي لـ Ansoff:

يتم التصنيف وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

#### 1.III-1 القرارات الاستراتيجية:

تعرف هذه القرارات على أنها تتخذ في مستوى أعلى للإدارة، فهي قرارات هامة تتطلب قدرا من الجهد والوعي ومهمة في حياة المؤسسة. وترتبط بأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها في مدى زمني أطول. وتتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وتقوم من خلالها المؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية وبالتالي فهي جزء هام من المعلومات. تتعلق هذه القرارات بكيان المؤسسة ككل ومكانها في البيئة المحيطة بها وتؤثر على قدرتها على التكيف مع الظروف المستقبلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2006، ص 37.

### III.1-2 القرارات الإدارية أو التكتيكية:

تعرف على أنها تتخذ في مستوى أوسط للإدارة، فهي قرارات تتخذ من طرف غالبية رؤساء الأقسام أو الإدارات، وتهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال. إنها تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل، سواء كانت مصادر مالية أو بشرية، بما يحقق أعلى معدل من الأداء. فهي قرارات ذات صفة تنظيمية أساسا، وتعلق بتحديد هيكل المؤسسة الذي يسمح بتحقيق أقصى أداء ممكن للمؤسسة<sup>1</sup>.

ويمكن التمييز بين صنفين من القرارات الإدارية، منها التي تتعلق بموضوع الهيكل في حد ذاته، أي كل ما يتمحور حول السلطة، المسؤولية، وقنوات الاتصال التي تناسب من خلالها المعلومات، وطرق توزيع العمل. ومنها ما يتعلق بتأكيد توفير الموارد اللازمة للعمليات الحالية والمستقبلية، سواء كانت هذه الموارد بشرية أو مالية، مواد أولية أو معلومات.

### III.1-3 القرارات التنفيذية أو العملية:

هي القرارات التي تتخذ بحسب المستويات التي تصدر عنها، فهي قرارات ثانوية، وقليلة الأهمية تتلاءم مع حالة العمل الروتينية. إنها من اختصاص الإدارة التنفيذية، وتتميز بكونها لا تحتاج إلى الجهد والبحث من قبل متخذيها، فهي تتخذ بصفة روتينية وذلك اعتمادا على التجارب السابقة، ويتم ذلك بصفة فورية، فهي قرارات قصيرة المدى تتعلق بالعمل المكرر باستمرار. إنها قرارات تتعلق بالتوزيع الداخلي للموارد، والإمكانات وكيفية استغلالها<sup>2</sup>.

إن سهولة هذا التصنيف من الناحية النظرية تقابله صعوبة من الناحية التطبيقية، وتكمن في صعوبة وضع الحدود الفاصلة بين الأصناف الثلاثة بسبب تداخلها، والذي يقتضي تداخل وتعقد المشكلات وبالتالي تشابك القرارات المتخذة لحلها.

### III.2 التصنيف وفق التكرار:

حسب تصنيف الذي جاء به "H. Simon" نميز في هذا التصنيف بين نوعين من القرارات: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

### III.1-2 القرارات المبرمجة:

هي القرارات الروتينية والمتكررة، حيث تكون فيها القواعد التي تحكم القرار واضحة، وتعتمد على الخبرات الشخصية لمتخذ القرار، والمعرفة بالمواقف السابقة والمماثلة لها، إضافة إلى استخدام التقدير

<sup>1</sup> - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> - علي أحمد أبو الحسن، مرجع سابق، ص 27.

الشخصي فيها. تتميز هذه المشاكل التي يتخذ بشأنها القرار المبرمج ، بسيطة ولا تحتاج إلى تحليل طويل. يمكن في هذا الشأن إلغاء القرار المتخذ أو تعديله دون نشوء آثار ضارة بالمؤسسة.

### III.2-2 القرارات الغير المبرجة:

هي القرارات التي تتصف بأنها غير روتينية، وغير قابلة لتكرار وغير محددة، حيث لا توجد إجراءات لاتخاذ هذا النوع من القرارات عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات بشأن حلها.

### III.3 القرارات حسب درجة التأكد:

يخضع القرار للظروف والمتغيرات، وكذا المعلومات المتوفرة عن المشكلة قيد الدراسة التي سيتم القرار بشأنها، لذلك يمكن التمييز بين حالة التأكد وحالة عدم التأكد<sup>1</sup>.

### III.3-1 قرارات في حالة التأكد:

يعتبر هذا النوع من أسهل القرارات التي يمكن اتخاذها حيث يكون لكل قرار تم اتخاذه نتيجة واحدة فقط، ولدى متخذي القرار معلومات كافية وأكيدة تسمح له بمعرفة نتائج القرار، ويعلم بدقة وتأكيد نوع الظروف التي تسود حال اتخاذ القرار الذي يتميز بغياب التأثير الخارجي على النتائج.

### III.3-2 قرارات في حالة عدم التأكد:

يبني القرار في حالة عدم التأكد على عدة افتراضات بسبب نقص المعلومات، إن لكل قرار درجة مخاطرة التي تؤثر على المؤسسة ككل، لأن هذه المؤسسة تتأثر بالبيئة المحيطة لها كالتقدم التكنولوجي، الاختراعات تطور السوق، الكوارث الطبيعية، الوضع الاقتصادي الدولي والظروف السياسية الخارجية المحيطة. يتوقف هذا النوع من القرارات على خبرات ودرجة تفاؤل أو تشاؤم متخذي القرار.

### III.3-3 قرارات في حالة عدم التأكد التام:

يبني القرار في حالة عدم التأكد التام على التقدير الشخصي والخبرة السابقة لمتخذي القرار، لأنه في وضعية حيث لا يملك أي معلومات عن الظروف المحيطة بالقرار. يستخدم متخذي القرار التوقع في حل المشكلة لأنه في حالة مغامرة الغير المضمونة للعواقب.

### III.4 القرارات حسب ظروف الاختيار:

صنفها Porter إلى قرارات اختيارية وأخرى مفروضة. واعتمد في تصنيفه على درجة الحرية في الاختيار من طرف متخذي القرار<sup>2</sup>. قرارات اختيارية قصد ضمان السير العادي لنشاطات المؤسسة

<sup>1</sup> - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> - Jean- Luc Charron ,Sabine Sépari , « organisation et gestion de l'entreprise, nouvelles annales 2000 », Dunod, p.p 183-184.

ولتحقيق أهدافها، قرارات مفروضة ومتخذة بشكل إجباري لضمان بقاء المؤسسة استمراريتها، ويرجع ذلك لعدة عوامل خارجية خاصة بالضغوطات التي تعاني منها المؤسسة بسبب اشتداد المنافسة عليها.

#### IV. طبيعة اتخاذ القرار:

تتمثل العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة في نظام المعلومات، العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام، طبيعة التنظيم المركزي أو اللامركزي، حجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي، وضعية الأهداف الأساسية للمؤسسة، ومدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة. تتمثل العوامل الإنسانية السلوكية في العادات والتقاليد السائدة في المؤسسة ومدى توافق القرارات معها، درجة تقبل الأفراد بالقرارات التي تم اتخاذها، التحيز والعواطف، التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية، والاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة. وتتمثل العوامل الأخرى في العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد، المتغيرات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية السائدة في المجتمع، درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المؤسسة، درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق، وتصادم أهداف المؤسسة بأهداف المحيط الخارجي لها مثل العملاء، الموردين والإدارة العامة.

#### 1.IV العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار:

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في كل مراحله على الفرد متخذ القرار، رغم أنه في أغلب الحالات يكون نتيجة لجهود أكثر من شخص واحد، ونتيجة لدراسة وأبحاث لجنة أو عدد من اللجان المكونة لهذه الغاية. وقد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عدة قد تعيقها عن الصدور بصورة صحيحة، وقد تؤدي إلى تأخير إصدارها، أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين المؤسسة لعدم تحقيقها لغايتهم ومصالحهم ومن أهم تلك المؤثرات:

#### 1-1.IV تأثير البيئة الخارجية:

تعتبر المؤسسة جزء من المجتمع فهي تتأثر به بشكل مباشر، وبالتالي فالعوامل الخارجية لا تخضع لسيطرة متخذ القرار، وتؤثر على اختياره لبدائل معين دون بقية البدائل الأخرى<sup>1</sup>، ونذكر من تلك العوامل: الظروف الاقتصادية، السياسية، القانونية، الثقافية، التكنولوجية، الطبيعية. بالإضافة إلى المنافسين، الموردين، الوسطاء، الموزعين، العملاء.

<sup>1</sup> - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص 24.

#### IV.1-2 تأثير البيئة الداخلية:

يظهر تأثير العوامل الداخلية في نواح أساسية متعددة ترتبط بحجم المؤسسة، ومدى نموها، وعدد العاملين فيها، والمتعاملين معها. ومدى توفر الموارد البشرية والمالية والفنية، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ، وهذا ما يتطلب من الإدارة تحديد وإعلان الهدف من اتخاذها للقرار، وتشجيع القدرة على الابتكار والابداع. ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الانسانية السائدة وإمكانيات الأفراد وقدراتهم وتدريبهم ومستلزمات التنفيذ المادية، المعنوية، والفنية<sup>1</sup>.

#### IV.1-3 تأثير متخذ القرار:

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة، كالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية، مما يؤدي إلى أربع أنواع من السلوك عند متخذ القرار: المجازفة، الحذر، التسرع، التهور. كذلك مستوى الذكاء وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميولات وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار. وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المدير، إذ نجد بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل، وآخرون يترددون في اتخاذ القرار، وبعضهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار ومتطلباته بينما يتعامل بعضهم بحذر وببطء دون تمور لتجنب الوقوع في الأخطاء.

بالإضافة إلى أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف التنظيم، فنوعية القرار المتخذ تعكس أفكار متخذ القرار وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية، والتي قد تتفق مع أهداف التنظيم، أو قد تتعارض معه.

#### IV.1-4 تأثير مواقف القرار:

تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار، ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات للإدارة عنها، ويمكن التمييز بين مواقف أربعة: القرار في حالة التأكد، القرار في حالة عدم التأكد، القرار في حالة عدم التأكد التام، القرار في حالة الاختلاف.

<sup>1</sup> - حسن علي شرقي، نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص 29-30.

#### IV-1-5 تأثير مواقف القرار:

تختلف المشكلات التي تواجه متخذي القرار من حيث درجة حاجتها لاتخاذ قرار سريع، وعندما تتبع الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات فإنها تتطلب وقت طويلا نوعا ما مقارنة بالاعتماد على الخبرة الشخصية في ذلك، مما يستوجب الموازنة بين اتخاذ القرار بالطريقة العلمية وبين ضرورة اتخاذه في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

#### IV-2 خصائص القرار:

ترتبط عملية اتخاذ القرار بالإدراك بوجود المشكلة. وتتوفر لدى المؤسسة الرغبة والدافع لمعرفة أسبابها مع إيجاد حل لها، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لحلها. وتمثل عناصر القرار في اختيار العنصر الأساسي لهذا القرار، وانعدامه يجعل صاحب القرار أمام واقع مفروض عليه وتنفيذه لا يعتبر قرارا، لأن القرار يكون ناتجا عن عدة اختيارات حتى إن كانت مقيدة بشروط، كما أن هناك عدة خصائص للقرار<sup>2</sup>:

**IV-2-1 البدائل:** هي الطرق المتاحة أمام المقرر أو الحلول المتضمنة داخل المشكلة، فبقدر استطاعة متخذ القرار أن ينتج ويدع بدائل لحل المشكلة المطروحة، بقدر ما يمكن له القيام بالمفاضلة بين هذه البدائل وفق الشروط التالية:

أ. اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأفضل للموارد بأقل جهد ممكن وبأكبر سرعة؛  
ب. اختيار البديل الممكن تنفيذه وذلك بالتحقق بمدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة، واللازمة لتنفيذها؛

ت. اختيار البديل بواسطة الموازنة بين الأرباح التي يتوقع تحقيقها وتكاليف المالية اللازمة لتنفيذه؛

ث. اختيار البديل اعتمادا على الانعكاسات النفسية والاجتماعية اللازمة لتنفيذه؛

**IV-2-2 الهدف:** هو ما يرمي إليه متخذ القرار للوصول إليه، وعليه فان لكل قرار هدف أو دافع ويفهم القرار المتخذ انطلاقا من هذا الدافع (الهدف).

**IV-2-3 خصائص اتخاذ القرار:** يمكن تلخيص الخصائص الرئيسية للقرار في وجود الرغبة في التنظيم بإحداث التغيير وذلك حسب متطلبات المشكلة القائمة أو تجنبها للمشاكل المتوقعة مستقبلا في حالة تحسين الأداء؛ تحديد درجة التغييرات المطلوبة والمؤثرة على مصالح العاملين في التنظيم، طموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية، لذلك فان التغييرات المقترحة إحداثها لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية، بيئة المؤسسة، وغاية الأفراد العاملة ورغباتهم.

<sup>1</sup> - خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص 25.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر وآخرون، مرجع سابق، ص 324.

### 3.IV نظرية صنع القرار:

إن أكثر التصنيفات لنظريات صنع القرار<sup>1</sup> شيوعا ما قدمه DAFT حيث صنفت هذه النظريات إلى صنفين، منها: القرارات الفردية، والقرارات التنظيمية.

### 3.IV-1 مداخل صنع القرار الفردي:

تصنع القرارات الفردية بواسطة فرد واحد دون مشاركة مباشرة من غيره، لهذا فعملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب يتأثر كليا بالخبرات السابقة، والأحكام الشخصية للفرد الصانع للقرار. ومن أهم هذه المداخل:

**مدخل الرشادة الكاملة:** يعتمد هذا المدخل على فرضية أساسية مفادها أن العنصر البشري يعتبر رشيدا، وله أهداف يسعى لتحقيقها من خلال تصرفاته، يرى أن للإنسان تفكيراً منطقياً يحاول من خلاله أن يعظم ما يحصل عليه من منافع، وبالتالي فإنه يختار البديل الذي يضمن ويعظم أهدافه يعتمد هذا المدخل على فرصة أساسية. يركز هذا المدخل على قيام صانع القرار بإجراء تحليل نظامي، ومنطقي للمشاكل حيث يستخدم في ذلك عددا من الخطوات المتتالية والمنطقية بغرض اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وفقا لمدخل الرشادة، توجد ثمانية خطوات أساسية متتابعة لصنع القرار.

من عيوب هذا المدخل، افتقاره للواقعية وأنه عادة ما لا تكون هناك معلومات كافية وكاملة بشأن مشكلة معينة، إن عامل الزمن في بعض الأحيان لا يسمح بإتباع كل الخطوات بالتفصيل، لأن غالبا ما يواجه متخذ القرار المشكلات التي تحتاج إلى حل سريع وعاجل، وفي إطار زمني محدود كما هو الحال في حالة الطوارئ.

**مدخل الرشادة المحدودة:** يعتبر هذا المدخل تعديلا لمدخل الرشادة الكاملة، فبدلا من تعظيم تحقيق الأهداف استبدل بمفهوم التحقيق المرضي للأهداف، مفترضا أن صانع القرار في بحثه عن البدائل مقيدا بالمتاح لديه من المعلومات لحظة صنع القرار. غالبا ما يرتبط مدخل الرشادة المحدودة بمفهوم عمليات صنع القرارات المبنية على الحدس والبديهية، حيث تستخدم الخبرة والحكم الشخصي في صنع القرارات بدلا من الخطوات المنطقية. إن الخبرة الطويلة تزود متخذ القرار بنوع من الارتياح في اختيار البديل الأنسب للمشكلة قيد الدراسة.

### 3.IV-2 مداخل صنع القرارات التنظيمية

القرارات التنظيمية هي تلك التي تتم عادة بمشاركة مدير وإدارات وأقسام المؤسسة، فهي تلك القرارات التي تخرج من سيطرة المدير بمفرده. أما القرارات التنظيمية، فيمكن وصفها باستخدام أربعة مداخل وهي: مدخل علم الإدارة، مدخل كارنيج نسبة إلى جامعة كارنيج، مدخل عملية القرار التراكمية، مدخل السلسلة، نعرض فيما يلي أهم الملامح المميزة لكل مدخل.

<sup>1</sup> - علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المؤسسات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 188-202.

**مدخل علم الإدارة:** يعتبر هذا المدخل مشابها لمدخل الرشادة الكاملة في صنع القرارات الفردية. ظهر هذا المدخل إبان الحرب العالمية الثانية، ويتميز باستخدام الأساليب الرياضية والنماذج الكمية في اتخاذ القرار. لقد حققت هذه الأساليب فعالية بالغة في حل المشكلات العسكرية.

انتشرت هذه الأساليب الكمية في مجال الأعمال، وقد خصصت أقسام لدى الشركات العالمية تقوم بهذه المهام، وسميت بأقسام بحوث العمليات، تزامن هذا الانتشار مع تطور الحاسوب والبرامج المتخصصة في هذا المجال، والذي سعى إلى تطوير وزيادة فاعلية هذه الأساليب. تتمثل هذه الأساليب في البرمجة الخطية، نظرية المباريات، شجرة القرارات، أساليب تقييم ومراجعة المشروعات.

**مدخل كارنيغ:** قبل ظهور هذا المدخل كان الافتراض السائد هو أن المؤسسة تعمل كوحدة والمعلومات المرتبطة بالمشكلة تتجه نحو الإدارة العليا قصد اتخاذ القرار، وما قدمه هذا المدخل يفترض أن القرارات التنظيمية يتم صنعها بواسطة العديد من الأشخاص، وبالتالي فإن القرار النهائي يكون مبنيا على آراء وتحالف الجميع كل حسب مستواه التنظيمي. تتحقق هذه النتيجة بالتشاور والحوار وتبادل الآراء وجمع المعلومات اللازمة لتوضيح غموض المشكلة وتحديد البدائل الممكنة حتى يتم التوصل إلى القرار المرضي للجميع.

**مدخل عملية القرار التراكمية:** قام (MINTZBERG 1970) بدراسة عملية صنع القرارات التنظيمية باستخدام منهج مغاير لما استخدمته البحوث السابقة وذلك بدراسة الأحداث الجزئية المرتبطة بالقرارات التنظيمية منذ لحظة بروز المشكلة، حتى التوصل إلى القرار النهائي، وذلك بغرض التعرف على الخطوات الفعلية التي تمر بها عمليات صنع القرار.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن القرارات التنظيمية عادة ما تكون على شكل سلسلة من الاختيارات البسيطة التي من خلال تراكمها ينتج القرار النهائي، توصل MINTZBERG التي تعين ثلاثة مراحل رئيسية لصنع القرار، وهي مرحلة التعرف على المشكلة، ثم تليها مرحلة تنمية الحل وذلك بالبحث عن الحل ثم تصميمه، وأخيرا تأتي مرحلة اختيار الحل الأنسب، تتضمن هذه المرحلة عمليات تقييم بدائل الحل المعروضة والاختيار بينها وبمجرد الحصول على القرار المقبول تبدأ خطوة التنفيذ.

**مدخل السلة:** يعتبر هذا المدخل حديث العهد نسبيا لوصف عمليات صنع القرارات التنظيمية، يتميز هذا المدخل عن غيره بكون المداخل السابقة الذكر كانت تركز على كيفية صنع القرار التنظيمي، بينما هذا المدخل قد ركز على كيفية تدفق القرارات داخل المؤسسة. الفكرة الأساسية لهذا المدخل أن عملية صنع القرار لا ينظر إليها كمتتالية لخطوات لصنع القرار، يمكن أن تظهر الحلول ولو في غياب المشكلات، حيث وجود فكرة جديدة قد يعتبر اقتراحا لحل مشكلة لم تظهر بعد، وقد تظهر المشكلة دون وجود حل لها. توجد أربعة عناصر مستقلة عن بعضها يعتمد عليها هذا المدخل في اتخاذ القرار، وهي المشكلة، الحل، صانع القرار، وأخيرا فرصة الاختيار.

## المحاضرة الرابعة: مفهوم الرقابة

### الأهداف التعليمية:

بعد دراستك لهذه المحاضرة ستكون قادراً على:

1- تحديد مفهوم: الرقابة و الرقابة الإدارية.

2- معرفة مستويات الرقابة الإدارية.

3- تحديد أنواع وأدوات الرقابة الإدارية.

### تمهيد:

إنه من غير الممكن القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنشأة، كما وغالباً ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كمياً وزمناً، وهنا قد يتساءل البعض: هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط؟. للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات، فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف. وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفراً، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق، كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف، مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين. ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية متكامل مع وظيفة التخطيط. ولكننا نقرأ في الجرائد يومياً عن الكثير من الأمثلة، على فشل مدراء المنشآت في ممارسة العملية الرقابية، سواء عن طريق الاختلاسات، انخيارات الأسواق المالية، الإفلاس، ارتفاع التكاليف، أو الفساد الإداري.

فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسة لعدد المنشآت، والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة، فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي، وبالهيكل التنظيمي، والأساليب القيادية، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة.

## I. مفهوم الرقابة

في الفقرات التالية سنتطرق لأهم التعاريف التي جاءت لتوضح مفهوم الرقابة، وكذا الدور المنوط بتلك الرقابة في المنظمات المختلفة.

### 1.I تعريف الرقابة:

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية. ويصف **Robert J. Mockler** الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process، فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor، عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمللة لم تكن مفهومة .

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها<sup>2</sup>. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة .

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات، وتصحيحها إن وجدت، للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي :

- 1- لا بد من وجود هدف مخطط له .
- 2- أن يكون هناك أداءً مخططاً له .
- 3- أن هناك أداءً سيتحقق عند التنفيذ .
- 4- سيتم تقييم الأداءين .
- 5- سيتم كشف الانحرافات .
- 6- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
- 7- التأكد من أن الهدف قد تحقق .

<sup>1</sup> - James Higgins. "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991 p 568

<sup>2</sup> - Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati,ohio 2,ED 1991 .

## I.2 دور الرقابة:

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسة الرابعة للإدارة، ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية، بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى، وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى، ولذلك فإن الرقابة تؤدي دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات، وهي<sup>1</sup>:

### I.2-1 التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد:

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف.

### I.2-2 كشف الأشياء غير المنتظمة:

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة، أو التي تتصف بالشذوذ، وغير المرغوب فيها في المنشأة، مثل: عيوب المنتجات، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

### I.2-3 تحديد الفرص:

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة، وغير متوقعة، والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة.

### I.2-4 إدارة المواقف الصعبة:

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد.

<sup>1</sup> - Kathryn. Batrol and David martin "Management" McGRAW-Hill, INC. 1991 , P 595.

## I-2-5 لا مركزية السلطة:

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف. وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها، من خلال عملية التقييم، والمتابعة وتصحيح الأداء، فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه، والتكامل، والتحفيز. وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة، والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

## II. مستويات الرقابة:

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية، ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى، وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط، والسياسات، والأهداف المحددة، وهي<sup>1</sup>:

## II. 1 الرقابة الاستراتيجية :

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً، والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة، والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers ، الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة، وأقسام المنشأة المختلفة .

## II. 2 الرقابة التكتيكية:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management ، والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

<sup>1</sup> - الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997، ص107.

## II. 3 الرقابة التشغيلية :

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Managers، من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد. والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

## III. 1 مراحل عملية الرقابة:

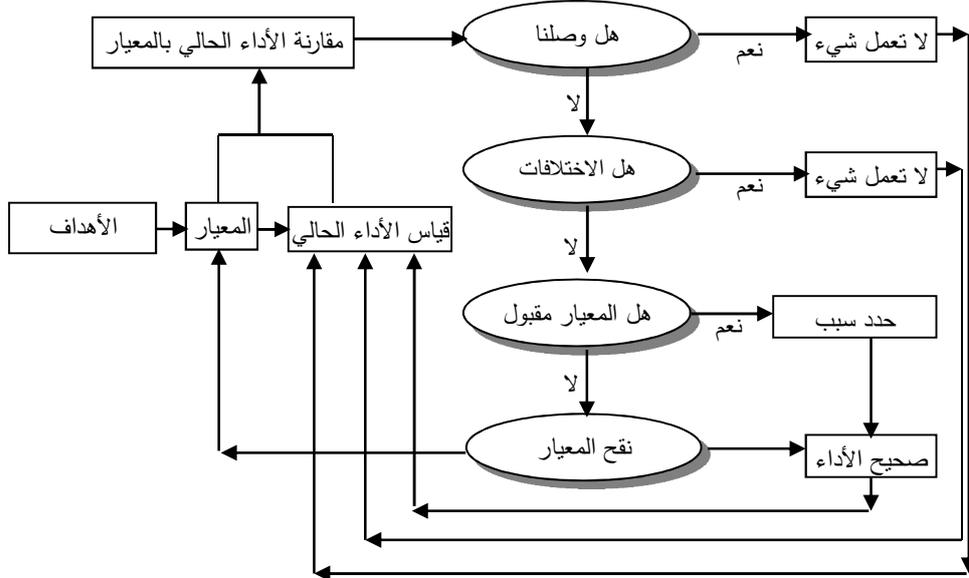
سنتطرق في الفقرات التالية إلى تعريف العملية الرقابية وكذا المراحل التي تمر بها:

## III. 1 تعريف عملية الرقابة:

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف، والأغراض، والمواقف، ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات، ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية.

## III. 2 خطوات العملية الرقابية:

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في شكل التالي وتتكون هذه العملية من مجموعة.



## III. 1-2 وضع المعايير الرقابية:

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى

سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

- 1- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .
- 2- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .
- 3- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات .

### III. 2-1-1 النقاط الاستراتيجية للرقابة:

إن التفاوت الكبير في وظائف المنشأة والإدارات والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظرا لان الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية<sup>1</sup>:

- ما هي افضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما هي افضل المعايير التي توضح لي متي لا يتم تحقيق الأهداف ؟
- ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف
- ما هو المعيار الأقل تكلفة .
- أي المعايير التي تكون معلوماً متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية.

<sup>1</sup> - الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق، ص107.

### III.2-1-2 أنواع المعايير الرقابية :

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع .

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية لأنواع التالية :

#### \* المعايير المادية "الطبيعية":

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة<sup>1</sup>.

#### 1. معايير التكلفة :

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار .

#### 2. معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية .

#### 3. معايير الإيرادات :

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل ركاب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل.

#### \* معايير غير ملموسة :

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير، مدي نجاح برنامج العلاقات العامة ، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإمام بالميل والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية .

<sup>1</sup> - توفيق جميل، إدارة أعمال، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 1986، ص 418.

### III-2-2 قياس الأداء :

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه .

### III-2-3 مقارنة الأداء بالمعايير :

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار . أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية<sup>1</sup>:

1. قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية، بفرض تحديد الانحرافات.

2. توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين .

وتتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس :

فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة .

<sup>1</sup> - الصباح عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 111.

وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلى براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات .  
ب. قياس النتائج كمية وكيفية :

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.  
ت. استخدام حالات معينة في الرقابة:

ومثال ذلك متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين. فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكدر أو عدم الرضا .

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلى نتائج خطيرة، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته .

وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض .  
ث. استخدام التنبؤ في الرقابة :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة .

ج. استخدام العينات في القياس :

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف .

ح. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية:

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية، وأهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية وأي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية .

### III. 2-4 تصحيح الانحرافات:

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيد لها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال<sup>1</sup>: البقاء على الوضع الحالي ، اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة ، تغيير المعايير .

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس، أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية، بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية، وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة، وبالتالي فإن الإجراءات التصحيحية قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

#### 1. تعديل ظروف العمل :

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل ، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

#### 2. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها .

#### 3. تعديل الخطط عند الحاجة :

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

<sup>1</sup> - الشنواني صلاح، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، 1966، ص195.

#### 4. تحسين وسائل الحفز :

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

#### 5. البحث عن الأسباب وليس الظواهر :

يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية .

### III.3 دور المعلومات في العملية الرقابية:

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظاماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث <sup>1</sup>:

1. الوقت المناسب لوصول المعلومات : أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .
2. الثقة بالمعلومات : وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية .
3. صحة المعلومات : فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .
4. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة : تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار .

### IV. أنواع الرقابة

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجد أنها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة.

ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال منها :

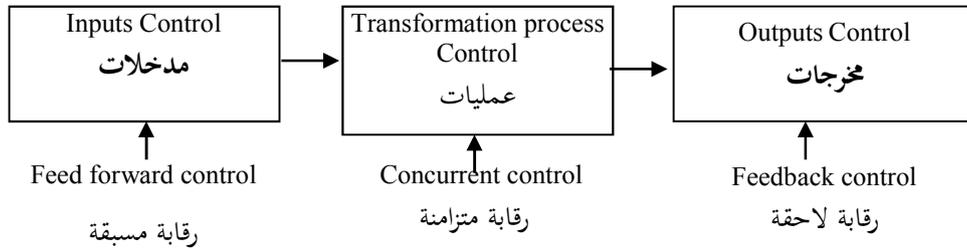
<sup>1</sup> - المغربي كامل و زويلف مهدي، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر في النشر والتوزيع، 1994، ص199.

#### 1.IV التصنيف الأول : أنواع الرقابة حسب المدى الزمني :

##### 1-1.IV الرقابة المسبقة :

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات . فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة .

أما المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبيه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل Long-term objectives.



#### أنواع الرقابة طبقاً للتوقيت

##### 2-1.IV الرقابة المتزامنة:

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون. أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية<sup>1</sup>.

##### 3-1.IV الرقابة اللاحقة :

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي، وعلى سبيل المثال تقوم شركة General Electric بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، 1987، ص 87-123.

وتؤدي الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسة :

1. تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم .
  2. تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة Rewarding الموظفين .
  3. تحذير وتنبه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها .
- أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا Top Management بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنشأة المستقبلية Future Plans .

#### 2.IV التصنيف الثاني : أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها

##### 1-2.IV الرقابة الإيجابية :

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

##### 2-2.IV الرقابة السلبية :

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني: الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم .

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية<sup>1</sup>.

#### 3.IV التصنيف الثالث : الرقابة حسب التخصص والأنشطة :

وهناك عدة أنواع من الرقابة حسب النشاطات يمكن تلخيصها :

##### 1-3.IV الرقابة على الأعمال الإدارية:

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص 320-327 .

#### IV.3-2 الرقابة المالية (المحاسبية) على عمل الجهاز التنفيذي :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية ومن أمثلة الأجهزة الحكومية المركزية التي تقوم بهذه المهمات وزارة المالية .

#### IV.3-3 الرقابة الفنية :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة .

#### IV.3-4 الرقابة على الأنشطة الروتينية :

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق .

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي: خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل و ما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلى معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر. أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات و مراحلها و تختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها . أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلا في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات و ما تم إنجازها .

#### IV.4 التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة :

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالبا ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقا للقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة .

ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل ، وأهمها ما يلي :

- مرحلة تحديد الأهداف .
- مرحلة جمع المعلومات الأولية .

- مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع .
  - مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع .
  - مرحلة إقرار خطة المشروع .
  - مرحلة تنفيذ المشروع .
  - مرحلة تقييم عملية التنفيذ .
  - وأخيراً مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك .
- ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جانن (جدول الموازنة اليومية) gant control ، وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج) pert .

#### **5.IV التصنيف الخامس : الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته:**

##### **1-5.IV الرقابة حسب كمية العمل :**

ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة، عدد ساعات العمل، عدد الآلات المستخدمة ، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت .

##### **2-5.IV الرقابة حسب نوعية العمل :**

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

#### **6.IV التصنيف السادس: أنواع الرقابة حسب مصدرها (الجهة التي تقوم بالرقابة)**

##### **1-6.IV الرقابة الخارجية :**

وفيها عدة أشكال:

##### **1-1-6.IV رقابة الجمهور والصحافة :**

ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط. وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة، ومناصرة، وتأييد، والتضامن مع المؤسسات، أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب .

##### **2-1-6.IV رقابة السلطة التشريعية :**

ويمثلها أعضاء البرلمان، أو المجلس التشريعي، أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة

سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

#### IV-6-1-3 رقابة السلطة القضائية :

وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة .  
والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الدولة لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها .

#### IV-6-1-4 رقابة النائب العام :

وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي و التظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

#### IV-6-2 الرقابة الداخلية :

ويتمثل هذا النوع من الرقابة فيما يلي :

#### IV-6-2-1 الرقابة الذاتية :

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد .

#### IV-6-2-2 رقابة متخصصة :

وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات ،وحدة شؤون الأفراد ، وحدة الرقابة المالية، وحدة التفتيش العام .

#### IV-6-2-3 رقابة رئاسية (هرمية) :

وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعنى أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحدة الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى .

ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسئول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية .

#### 7.IV أنواع رقابية أخرى :

7.IV-1 رقابة شاملة: ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة .

7.IV-2 رقابة جزئية: ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة .

7.IV-3 رقابة مفاجئة : وتتم على شكل جولات تفتيشية مفاجئة .

7.IV-4 الرقابة الدورية : ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية .

#### IIV. مجالات الرقابة :

تتم الرقابة في المجالات التالية :

#### IIV.1 الرقابة في مجال المشتريات

حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري .

#### IIV.2 الرقابة في مجال الإنتاج

حيث يتم التأكد من مدي مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعه من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.

#### IIV.3 الرقابة في مجال التسويق

ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدي رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية .

#### IIV.4 الرقابة في مجال التمويل

ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات -والأحوال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنشأة وتعتبر النسب المالية المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية وتتمثل في النقاط التالية:

أ. نسبة السيولة :

وتنقسم إلى :

1. نسبة التداول = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة .
2. نسبة التداول السريعة = الأصول المتداولة - المخزون / الخصوم المتداولة .  
وتقيس هذه النسبة مقدرة المنشأة على الوفاء بالتزاماتها المالية القصيرة الأجل .

ب. نسب الربحية :

وتقيس مدى كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها المالية متمثلة في معدل الأرباح وهناك نوعان من نسب الربحية العلاقة بين الربحية والمبيعات والعلاقة بين الربحية واستثمارات المنشأة .

1. معدل الربحية = الأرباح / المبيعات × 100

2. معدل العائد على الاستثمار = الأرباح / الاستثمار

ج. نسب النشاط :

وتقيس مدى كفاءة المنشأة في إدارة واستغلال الموارد المتاحة لها وإدارة الموجودات، وتقاس فاعلية استغلال الموجودات بمستوي المبيعات وتقيس نسبة النشاط العلاقة بين الموجودات والمبيعات وتعرف نسب النشاط أيضا بمعدل الدوران لأنها توضح مدى السرعة التي يتم بها تحويل أو تدبير الموجودات إلى المبيعات.

1. معدل دوران البضاعة = تكلفة المبيعات / متوسط قيمة البضاعة.

2. معدل دوران المال المستمر = المبيعات / المال المستمر.

د. نسبة المديونية ورأس المال :

تقيس هذه النسبة مدى مساهمة أموال كل من أصحاب المنشأة وأموال الدائنين في نشاطها فكلما كانت أموال أصحاب المنشأة كبيرة كلما كانت أكثر ضماناً وراحة للدائنين وكلما كانت ربحية المنشأة أكثر فوائدهم القروض كلما كان هناك عائد جيد .

وتوضح هذه النسبة أيضاً قدرة الشركة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة مثل القروض .

نسبة المديونية = مجموع الخصوم / مجموع حقوق الملكية × 100

II.5 في مجال الأفراد:

يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترفيع والترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

## V. معوقات ومقاومة الرقابة:

تلقي العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل ب<sup>1</sup>:

### 1.V الإفراط في الرقابة :

فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنشآت طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

### 2.V نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية :

عندما تكون المعايير دقيقة ، موثقة ، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح آجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم ، جهودهم ، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها. وبالتالي وفي كل منشأة هناك مجموعة من العاملين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من العاملين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحررياتهم .

### 3.V الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة :

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة، غير دقيقة واستبدادية. وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يشبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية .

وقد أشار نيومان وسمر دورن أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية

المستخدمة وأهمها :

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع .
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز .
- عدم الثقة بصحة المقاييس .

<sup>1</sup> -john A. Pearce and Richard B. Robinson, Jr "management by random house, inc, 1ed, 1989, p592.

- عدم تقبل الحقائق الغير سارة .
- الضغط من مصادر غير شرعية .
- الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية .

## VI. أدوات الرقابة

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات اختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته . بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية ، الموازنات التخطيطية ، التقارير والسجلات . البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية .

### 1.VI الرقابة بالملاحظة الشخصية:

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، من المعروف أن المدير الذي ينأ نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة ، كما أن المدير يمكنه في مكتبه واطعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا<sup>1</sup>.

### 2.VI الموازنات التقديرية :

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والمتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات زمنية قد تكون نصف

<sup>1</sup> - عساف محمود، أصول إدارة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 1982، ص567.

أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

### VI.2-1 موازنة المبيعات :

وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاماً مباشراً في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج ، التسويق ، التكاليف ، الصناعة الغير مباشرة ، الميزانية النقدية.

### VI.2-2 موازنة الإنتاج :

وفيها أيضاً يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر ، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة ، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة .

### VI.2-3 موازنة الدخل والنفقات :

وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدتها المنشأة من جراء بيع هذه الكمية .

### VI.2-4 موازنة نفقات رأس المال :

وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

### VI.2-5 الموازنات النقدية :

ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن . ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تتحمل التأخير .

### VI.3 التقارير :

ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويجذب المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية . ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير

قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة في المنشأة، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

#### **4.VI البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:**

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي، التنبؤات، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية، سير العمليات الجارية. وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .

#### **5.VI الخرائط الرقابية :**

حيث كان لهجري جاتت الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل .

أسئلة للتقييم الذاتي للطالب:

- 1- لماذا لا يمكن للمؤسسة أن ترسم استراتيجيتها المالية إلا في نطاق الاستراتيجية الاقتصادية للدولة، والتي لا تكون صحيحة إلا إذا كانت في حدود الاستراتيجية الاقتصادية العالمية؟  
.....
- 2- هل يوجد تخطيط مالي طويل الأجل يفوق 05 سنوات بمعنى الكلمة في المؤسسة؟ علل إجابتك؟  
.....
- 3- ما هي القرارات المالية التي تندرج ضمن التخطيط المالي على المدى المتوسط؟  
.....
- 4- ما هي العملية التي تجعل الأهداف الاستراتيجية السابقة للمؤسسة عاملا مؤثرا في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب؟  
.....
- 5- كيف يصبح البديل الاستراتيجي خيارا استراتيجيا؟  
.....
- 6- في ماذا يساعد التشخيص الاستراتيجي المؤسسة الاقتصادية؟  
.....
- 7- لا يمكن الحديث عن تخطيط مالي على المدى الطويل بمعنى الكلمة إلا في بعض العناصر الاستثنائية المعروفة اذكرها؟  
.....
- 8- في اقتصاديات المديونية وعندما يقترب معدل الفائدة من معدل التضخم كيف تمول المؤسسات استثماراتها؟ علل إجابتك؟  
.....
- 9- ما هو الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة حسب مقارنة نتيجة الاستغلال؟ ما هو مبررها في ذلك؟  
.....
- 10- ما هو الهيكل المالي الأمثل عند نظرية الوكالة؟  
.....
- 11- متى لا يكون لاستخدام القروض طويلة الأجل والأموال المملوكة أثر سلبي على ربحية المشروع الاستثماري؟  
.....
- 12- كيف تنشأ دورة الاستثمار في تأثيرها على تكوين خزينة المؤسسة؟  
.....
- 13- ما هي المشاكل التي تواجهها المؤسسة التي لا تحقق نموذج الخزينة الصفرية؟  
.....
- 14- تهتم المؤسسات بموضوع خلق القيمة كمدخل للتقييم إما داخليا أو خارجيا، كيف يتم ذلك؟  
.....

مواضيع امتحانات لسنوات سابقة:

السنة الجامعية: 2011-2012 مقياس: تحليل وإستراتيجية مالية الأستاذ: ع. القادر شلاي	المركز الجامعي بالبويرة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير السنة: الثانية تسيير المؤسسات (ل.م.د)
<b>الامتحان الجزئي الثاني</b>	
<b>وقت الامتحان: ساعة واحدة</b>	<b>الدورة العادية</b>
أجب باختصار على الأسئلة التالية في حدود المساحة المخصصة للإجابة على ورقة الامتحان:	
1- لماذا لا يمكن للمؤسسة أن ترسم استراتيجيتها المالية إلا في نطاق الاستراتيجية الاقتصادية للدولة، والتي لا تكون صحيحة إلا إذا كانت في حدود الاستراتيجية الاقتصادية العالمية؟	
.....	
.....	
2- ما هي القرارات التي تصدرها الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية؟	
.....	
.....	
3- متى تنتهي مدة الحياة الاقتصادية للمشروع الاستثماري؟	
.....	
.....	
4- ما هو الفرق بين الاستثمار والمشروع الاستثماري؟	
.....	
.....	
5- ماذا يمثل الجزء الذي لم يهتك من التكلفة الأولية للاستثمار؟ ومتى يتم حسابه؟	
.....	
.....	
6- ما هي العملية الأساسية في السياسة المالية للمؤسسة؟	
.....	
.....	
7- متى يكون لاستخدام القروض طويلة الأجل والأموال المملوكة أثر سلبي على ربحية المشروع الاستثماري؟	
.....	
.....	
8- ما هو الهيكل المالي الأمثل عند نظرية تكاليف الإفلاس؟	
.....	
.....	
9- ما هي تكلفة رأس المال في حالة تعدد مصادر التمويل؟	
.....	
.....	
10- ما هو الفرق بين السند والسند لأمر؟	
.....	
.....	
<b>تذكر: أنك إذا لم تحاول أن تفعل شيء أبعد مما قد أتقنته.. فإنك لا تتقدم أبداً.</b>	

السنة الجامعية: 2012-2013 مقياس: تحليل وإستراتيجية مالية الأستاذ: ع. القادر شلاي	جامعة أكلي امحمد أولحاج بالبويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة: الثانية تسيير المؤسسات (ل.م.د)
<b>الامتحان الجزئي الثاني</b>	
<b>وقت الامتحان: ساعة واحدة</b>	<b>الدورة العادية</b>
أجب باختصار على الأسئلة التالية في حدود المساحة المخصصة للإجابة على ورقة الامتحان:	
1- لماذا لا يمكن للمؤسسة أن ترسم استراتيجيتها المالية إلا في نطاق الاستراتيجية الاقتصادية للدولة، والتي لا تكون صحيحة إلا إذا كانت في حدود الاستراتيجية الاقتصادية العالمية؟	
.....	
.....	
2- هل يوجد تخطيط مالي طويل الأجل يفوق 05 سنوات بمعنى الكلمة في المؤسسة؟ علل إجابتك؟	
.....	
.....	
3- كيف يصبح البديل الاستراتيجي خيارا استراتيجيا؟	
.....	
.....	
4- ما هي التكاليف المتعلقة بالدراسات التمهيدية للمشروع الاستثماري؟	
.....	
.....	
5- ما هي العناصر التي ينبغي خصمها في حساب التدفق النقدي الصافي؟ هل يتم خصم الاهتلاكات والمؤونات ولماذا؟	
.....	
.....	
6- ما الفرق بين التمويل الذاتي وقدرة التمويل الذاتي؟	
.....	
.....	
7- لماذا الاستثمار والمشروع الاستثماري لا يعبران عن الشيء نفسه؟	
.....	
.....	
8- لماذا تقوم المؤسسة بإجراء التشخيص الوظيفي والاستراتيجي والهوية؟	
.....	
.....	
9- ما الفائدة من إجراء تشخيص الهوية في المؤسسة؟	
.....	
.....	
10- تهتم المؤسسات بموضوع خلق القيمة كمدخل للتقييم إما داخليا أو خارجيا، كيف يتم ذلك؟	
.....	
.....	
<b>تذكّر: أن ما تحصل عليه من دون جهد أو ثمن ليس له قيمة.</b>	

السنة الجامعية: 2013-2014 مقياس: تحليل واستراتيجية مالية الأستاذ: ع. القادر شلاي	جامعة آكلي امحمد أولحاج بالبويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير السنة: الثانية تسيير المؤسسات (ل.م.د)
<b>الامتحان الجزئي الثاني</b>	
<b>الدورة العادية</b>	<b>وقت الامتحان: ساعة واحدة</b>
أجب باختصار على الأسئلة التالية في حدود المساحة المخصصة للإجابة على ورقة الامتحان فقط:	
1- لماذا لا يمكن للمؤسسة أن ترسم استراتيجيتها المالية إلا في نطاق الاستراتيجية الاقتصادية للدولة، والتي لا تكون صحيحة إلا إذا كانت في حدود الاستراتيجية الاقتصادية العالمية؟	
.....	
2- ما هي القرارات التي تصدرها الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية؟	
.....	
.....	
3- ما هو الفرق بين تعريف التمويل بالاتجاه التقليدي والاتجاه الحديث؟	
.....	
4- ما هو الفرق بين قدرة التمويل الذاتي والتمويل الذاتي؟	
.....	
5- ما هو مصدر التمويل الملائم لاستراتيجية التمايز؟	
.....	
6- ما هو الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة حسب مقارنة نتيجة الاستغلال؟ ما هو مبررها في ذلك؟	
.....	
7- ما هو الهيكل المالي الأمثل عند نظرية تكاليف الإفلاس؟	
.....	
8- ما هي مؤشرات التوازن المالي؟	
.....	
9- ما هو الفرق بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل؟	
.....	
10- متى يكون لاستخدام القروض طويلة الأجل والأموال المملوكة أثر سلبي على ربحية المشروع الاستثماري؟	
.....	
.....	
<b>تذكر: أن ما تحصل عليه من دون جهد أو ثمن ليس له قيمة.</b>	

السنة الجامعية: 2015-2016 مقياس: الاستراتيجية والتخطيط المالي الدكتور: عبد القادر شلاي	جامعة العقيد آكلي محند أولحاج بالبويرة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير السنة: الثالثة إدارة مالية (ل.م.د)
الامتحان الجزئي الثاني	
وقت الامتحان: ساعة واحدة ونصف	الدورة العادية
أجب باختصار عن الأسئلة التالية في حدود المساحة المخصصة للإجابة على ورقة الامتحان فقط:	
1- ما المقصود بالتفكير الاستراتيجي؟ ..... .....	
2- يتأثر الخيار الاستراتيجي بالاتجاه المعتمد في التعامل مع التهديدات، اشرح ذلك؟ ..... .....	
3- ما هي في رأيك أهم مرحلة من مراحل صنع البديل الاستراتيجي؟ ولماذا؟ ..... .....	
4- ما هو الفرق بين التخطيط والتخطيط المالي و الخطة المالية؟ ..... .....	
5- يمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي، اشرح ذلك؟ ..... .....	
6- ما هو الفرق بين الربح والربحية؟ ..... .....	
7- ما هي الأهداف المالية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى الطويل؟ ..... .....	
8- ما هو مصدر التمويل المناسب لاستراتيجية التكامل الأمامي؟ ..... .....	
9- ماذا يترتب عن كون اتخاذ القرار ليس عملية عشوائية؟ ..... .....	
10- أيهما أفضل سوء التخطيط المالي أم عدم التخطيط؟ ولماذا؟ ..... .....	
تذكر: أن ما تحصل عليه من دون جهد أو ثمن ليس له قيمة.	

## خاتمة:

تعيش المؤسسة الاقتصادية مثل أي كائن، فبعد إنشائها تنمو وتتطور، تتقدم وتواجه التحديات، تصارع وتتكيف، أي إنها تخضع لنفس المراحل التي يمر بها الإنسان. وأصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها المؤسسة، إنها لا تتغير من أجل التغيير، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطور واسعة، ويجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها.

وبحكم تفتح المؤسسة على البيئة المحيطة بها، فهي تواجه اليوم عديد عقبات وتحديات مرتبطة بظاهرة العولمة. فغابت الحدود المكانية والمسافات الزمنية، وفقدت معناها في الكثير من نواحي الحياة. وأدت هذه التطورات الكبيرة إلى بروز ظاهرة ترجمت بمسامية (porosité) المؤسسة، التي كان سببها الاضطراب الذي تشهده هذه البيئة وعدم استقرارها، وتميز مستقبلها بالغموض وعدم اليقين، ويتزامن هذا الانفتاح لحدود المؤسسة مع نمو تطبيقات التعاون والشراكة لها.

ويعتبر التخطيط المالي بالمؤسسة الاقتصادية ذو أهمية بالغة في ضمان جودة القرارات المالية، فهو وظيفة أساسية بالإدارة المالية، والتي تعنى بالتخطيط المسبق لكل نشاطاتها مع الأخذ في الحسبان عنصري: الخطر والعائد الملازمين لقراراتها المالية.

فالقرار في حالة التأكد يبقى بعيد المنال بما أنه لا توجد طريقة مستعملة لتجنب الانحرافات التي قد تقع، فلا يمكن التنبؤ المطلق بالمتغيرات الاقتصادية، و لا يمكن التوصل إلى التخطيط يشمل كل الاحتمالات، وبالتالي تبقى القرارات مرتبطة باحتمالات وظروف اتخاذها.

فالتخطيط المالي ناتج تفاعل المؤسسة مع بيئتها وهذه البيئة في تغير دائم، والإدارة الكفؤة تستطيع التحكم نسبيا، في هذا التغير عن طريق استعمال أساليب كمية علمية، وتحليلية في تسييرها لمواردها، وتحكمها في المعلومات، وعدم ترك مجال للصدفة في تسيير نشاطاتها.

فالإدارة المالية تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، كونها تعنى بتوفير الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية وتسييرها بطريقة تضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق مجموعة من الوظائف، منها: التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية. حيث تعتبر القرارات المالية جوهر عمل الإدارة المالية، فهي ملزمة لها لتأثيرها الكبير على باقي الوظائف في المؤسسة، فهي لأهميتها تولي عناية كبيرة عند اتخاذها، وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات، والاستعانة بالأساليب العلمية، بالإضافة إلى الخبرة والتجربة. أما التخطيط المالي فهو إطار لاتخاذ قرارات مالية صائبة، فهو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر. فالتخطيط المالي يعني بكل من تخطيط السيولة، تخطيط الأرباح، تخطيط الاستثمارات الرأسمالية، وتخطيط الاحتياجات المالية سواء كانت قصيرة، متوسطة، أو طويلة الأجل.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد ماهر وجمال المهجرسي، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 2- إسماعيل السيد ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، مصر، 1998 .
- 3- بوكساني رشيد ، المحاسبة التحليلية كأداة لاتخاذ القرار، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، فرع المالية، جامعة الجزائر، غير منشورة، 1998-1999.
- 4- توفيق جميل، إدارة أعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1986.
- 5- زكي حسين الوردى ، "الاستراتيجية الوطنية للمعلومات أهمية وضعها وصياغتها في عصر المعلومات"، مجلة المعلومات، العدد الثاني، قسم المكتبات وعلم المعلومات، جامعة صنعاء، الاستراتيجية الوطنية للمعلومات-المركز الوطني للمعلومات- اليمن ، مارس 2001 .
- 6- الشنواني صلاح ، التنظيم الإداري في قطاع الأعمال، دار المعارف، مصر، 1966.
- 7- الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 8- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 9- فريد النجار، الإدارة المالية التطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 10- فوزي شعبان مذكور ، "مصادر وآثار الضغوط الوظيفية وسبل إدارتها لوظيفة التمريض بوحدات العناية المركزة لمستشفيات القاهرة الكبرى - دراسة مقارنة"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة ، جامعة القاهرة، كلية التجارة ، جهاز الدراسات العليا والبحوث، العدد 59، مصر، 2002.
- 11- حسن علي شرقي، نظرية القرارات الإدارية: مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.
- 12- حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 13- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق، الأردن، 2004.
- 14- جمال الدين محمد مرسي وطارق رشدي جبة ومصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002 .
- 15- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.
- 16- المغربي كامل و زويلف مهدي، أساسيات في الإدارة ، دار الفكر في النشر والتوزيع، الأردن، 1994.

- 17- محمد عبد الفتاح ياغي، الرقابة في الإدارة العامة، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، 1987.
- 18- محمد فريد الصحن، تسويق ، الدار الجامعية، مصر، 1997.
- 19- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 20- محمد يونس خان و هشام صالح غرايبة ، الادارة المالية، نيويورك: جون وايلي، 1986 .
- 21- عايدة سيد خطاب، الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، مصر، 1985.
- 21- عبد الحليم كراجه و ياسر السكران، الإدارة والتحليل المالي: أسس ومفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.
- 22- عبد الغفار حنفي ، الإدارة المالية : مدخل اتخاذ القرارات، مصر ، 2006 .
- 23- علي محمد رابعة، الإدارة المالية، دار صفاء ، الأردن، 1989.
- 24- عبد المعطي أرشيد و حسني خربوش ، أساسيات الإدارة المالية ، دار زهران، الأردن ، 1995 .
- 25- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، مجموعة النيل العربية مصر، 1998.
- 26- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر ، 2002 .
- 27- علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 28- علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المؤسسات، الدار الجامعية، مصر، 2001.
- 29- عساف محمود، أصول إدارة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 1982.
- 30- نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 1996.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Aldage and Stearn "Management" by south western publishing co. cincinnati, ohio 2 ED, États-Unis, 1991 .
- 2- Alfred,Chandler: "stratégies et structures de l'entreprise", édition d'organisation, France, 1989.
- 3- Belletanté.B, Comptabilité et finance , Ed: Hatier, France, 1991.
- 4- Chantal Bussenault, Martine Pretet "Organisation et gestion de l'entreprise Tome2 Structures, décision, stratégie", Vuibert, France, 1999.
- 5- Coulaud Alain , gestion financière « Analyse et décision » ,Ed : Demos, France, 1997.
- 6- James Higgins. "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991.
- 7- Jean- Luc Charron ,Sabine Sépari , « organisation et gestion de l'entreprise, nouvelles annales 2000 », Dunod, France, 2000.
- 8- john A. Pearce and Richard B. Robinson, Jr "management by random house, inc, États-Unis, 1ed, 1989.

- 9- Grandguillot Béatrice et Francis, Analyse financière , 2<sup>eme</sup> édition , ed: Gualino, France, 1998 .
- 10- Kathryn. Batrol and David martin “Management” McGRAW-Hill, INC., États-Unis, 1991.
- 11- Levasseure. Michel, Quintart Amable , Finance, 3<sup>eme</sup> édition , ed: Economica, France, 1998.
- 12- Taib Hafsi: " Gérer l'entreprise publique ", O.P.U., Algérie.