

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

سكيكدة في: 2023/12/06

مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

في اجتماعه بتاريخ 06 ديسمبر 2023 برئاسة الأستاذ الدكتور: زرار العياشي

وبعد الإطلاع على التقارير الإيجابية للجنة تقييم المطبوعة المتكونة من الأعضاء التالية أسماؤهم:

المؤلف	الجامعة	عنوان المطبوعة	لجنة التقييم	الجامعة
د. فروم محمد الصالح	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	محاضرات في مقياس الإستراتيجية والتخطيط المالي مدعمة بأسئلة نظرية وتمارين للحل، موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص إدارة مالية	د. بوغنيبة وهيبة	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
			د. بولحبال فريد	جامعة باجي مختار عنابة

قرر المجلس العلمي اعتماد المطبوعة المقدمة من طرف د. فروم محمد الصالح الموسومة بـ " محاضرات في مقياس الإستراتيجية والتخطيط المالي مدعمة بأسئلة نظرية وتمارين للحل، موجهة لطلبة السنة الثالثة تخصص إدارة مالية " .

رئيس المجلس العلمي للكلية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في مادة الإستراتيجية والتخطيط المالي
مدعمة بأسئلة نظرية وتمارين للحل

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس
تخصص: إدارة مالية

من إعداد: د. فروم محمد الصالح

السنة الجامعية 2024/2023

الفهرس

الصفحة	العنوان
I - IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
أ	مقدمة
26 -1	المحور الأول: ماهية الإستراتيجية والإستراتيجية المالية
2	1. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية
2	1-1. مفهوم ومضمون الإستراتيجية
3	1-2. أسس بناء الإستراتيجية
3	1-3. أبعاد الإستراتيجية
4	1-4. مستويات الإستراتيجية
5	2. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية المالية
5	2-1. تعريف وأهداف الإستراتيجية المالية
6	2-2. مراحل وضع الإستراتيجية المالية
7	2-3. تعريف وأهداف السياسة المالية
7	2-4. متغيرات وأولويات السياسة المالية
9	3. الإدارة الإستراتيجية
9	3-1. مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية
11	3-2. نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية
25 - 24	هوامش المحور الأول
26	أسئلة نظرية خاصة بالمحور الأول
66 -27	المحور الثاني: مدخل إلى التخطيط المالي
28	1. مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي
28	1-1. مفهوم وخصائص التخطيط المالي
29	1-2. أهمية وأهداف التخطيط المالي
30	1-3. مجالات وأنواع التخطيط المالي
31	1-4. مراحل عملية التخطيط المالي
32	1-5. مبادئ التخطيط المالي الفعال
32	1-6. العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي
33	2. التنبؤ بالاحتياجات المالية

33	2-1. تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة
33	2-2. طرق التنبؤ بالاحتياجات المالية
40	3. الموازنة التقديرية للخزينة
40	3-1. تعريف وخصائص الموازنة التقديرية للخزينة
40	3-2. المدة التي تغطيها الموازنة التقديرية للخزينة
41	3-3. أهمية الموازنة التقديرية للخزينة
41	3-4. أهداف الموازنة التقديرية للخزينة
42	3-5. مراحل إعداد الموازنة التقديرية للخزينة
43	3-6. كيفية إعداد أهم الموازنات الفرعية للموازنة التقديرية للخزينة
46	3-7. حدود استخدام الموازنة التقديرية للخزينة
46	4. تحليل التعادل
47	4-1. سلوك التكاليف
47	4-2. تعريف وأهمية تحليل التعادل الخطي
47	4-3. افتراضات التعادل الخطي
48	4-4. طرق حساب نقطة التعادل
49	4-5. نقطة التعادل وتغيرات شروط الاستغلال
51	4-6. الاستخدامات المختلفة لتحليل التعادل
54 - 53	هوامش المحور الثاني
55	أسئلة نظرية خاصة بالمحور الثاني
66 - 56	تمارين تطبيقية خاصة بالمحور الثاني
84 - 67	المحور الثالث: التخطيط المالي واتخاذ القرار
68	1. مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار
68	1-1. مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرارات
69	1-2. أهمية عملية اتخاذ القرار
70	1-3. عناصر عملية اتخاذ القرار
71	2. تصنيف القرارات الإدارية
71	2-1. حسب أهمية القرار
72	2-2. حسب إمكانية برمجتها
73	2-3. حسب النمط القيادي لمتخذيها
73	2-4. حسب ظروف صناعتها
74	2-5. حسب وظائف المؤسسة

74	3. خطوات عملية اتخاذ القرار
74	3-1. تشخيص المشكلة
75	3-2. دراسة وتحليل المشكلة
75	3-3. تنمية البدائل لحل المشكلة
76	3-4. تقييم البدائل والمفاضلة بينها
76	3-5. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة
77	3-6. تنفيذ القرار
77	3-7. متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج
77	4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصعوبات اتخاذه
77	4-1. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
79	4-2. الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرار
79	5. الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار
80	5-1. الأساليب الكيفية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار
80	5-2. الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار
80	6. علاقة اتخاذ القرار بالتخطيط المالي
80	6-1. علاقة اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط
81	6-2. علاقة اتخاذ القرار بأدوات التخطيط المالي
83	هوامش المحور الثالث
84	أسئلة نظرية خاصة بالمحور الثالث
103 - 85	المحور الرابع: الرقابة
86	1. مفاهيم أساسية حول الرقابة
86	1-1. مفهوم وخصائص الرقابة
87	1-2. أهمية الرقابة
88	1-3. أهداف الرقابة
89	2. مراحل وخطوات الرقابة
89	2-1. تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية
89	2-2. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير
90	2-3. قياس الانحرافات وتحليل أسبابها
90	2-4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات
91	3. أنواع الرقابة
91	3-1. الرقابة حسب المستويات الإدارية

92	3-2. الرقابة من حيث توقيت أو موعد إجرائها
92	3-3. الرقابة من حيث المصدر
93	3-4. الرقابة حسب المجال
93	4. أدوات وأساليب الرقابة
93	4-1. أدوات وأساليب تقليدية
94	4-2. أدوات وأساليب حديثة
95	5. خصائص الرقابة الفعالة
95	5-1. التكامل والتوافق مع حجم وطبيعة النشاط الخاضع للرقابة
95	5-2. الموضوعية، الوضوح وسهولة الفهم
95	5-3. الفائدة الاقتصادية للرقابة
95	5-4. المرونة
95	5-5. التوقيت المناسب
95	5-6. إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات
96	5-7. توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين بالرقابة
96	5-8. التركيز على المستقبل
96	5-9. مراعاة الجانب الإنساني للعاملين
96	6. معوقات الرقابة
98 - 99	هوامش المحور الرابع
100	أسئلة نظرية خاصة بالمحور الرابع
101 - 105	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43	موازنة مقبوضات المبيعات	01
44	موازنة مدفوعات المشتريات	02
45	موازنة الرسم على القيمة المضافة	03
45	الموازنة التقديرية للخزينة	04
51	تأثير تغير شروط الاستغلال على حجم التعادل والربح التشغيلي	05

أولاً: تمهيد خاص بمادة الإستراتيجية والتخطيط المالي

إن نجاح المؤسسة في بناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء والنمو وتحسين أدائها الاستراتيجي والمالي في ظل البيئة التي تعمل فيها، إنما يحتاج إلى وضع إستراتيجية متبوعة باختيار فعال للبدائل الإستراتيجية، في حين يعد التخطيط المالي جزء هام من عملية التخطيط الإجمالي للمؤسسة يتمثل هدفه الأساسي في تحديد احتياجاتها المالية وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مختلف مصادر التمويل، بما يمكن المؤسسة في الأخير من اتخاذ أفضل القرارات المالية التي ستساعدها على تنفيذ إستراتيجيتها العامة، في حين تعتبر الرقابة أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية التي تمارس فقط بعد القيام بالوظائف الإدارية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات، والتي عن طريقها تتحقق الإدارة العليا إذا كانت العملية الإدارية قد حققت أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة وبأقل جهد وتكلفة وفي الوقت المناسب.

ثانياً: الفئة المستهدفة: طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة مالية

ثالثاً: أهداف المادة: بعد الانتهاء من دراسة المادة يكون الطالب قادر على:

* الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والإستراتيجية المالية للمؤسسة؛

* التخطيط المالي ومختلف أدواته؛

* القرار الإداري وعلاقته بالتخطيط المالي؛

* الإلمام بمختلف مفاهيم الرقابة الإدارية ومختلف أدوات الرقابة المالية.

رابعاً: المعارف المسبقة: لدراسة مادة الإستراتيجية والتخطيط المالي والإلمام بها لا بد أن يكون الطالب ملماً

ومتحكماً في المقاييس التالية: التحليل المالي، تسيير المؤسسة، محاسبة التسيير، إدارة الأعمال والإحصاء.

خامساً: محتوى المادة: يتكون برنامج مادة الإستراتيجية والتخطيط المالي وفق البرنامج الوزاري الجديد

الصادر سنة 2015 من المحاور التالية:

المحور الأول: ماهية الإستراتيجية والإستراتيجية المالية

المحور الثاني: مدخل إلى التخطيط المالي

المحور الثالث: علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري

المحور الرابع: الرقابة

المحور الأول: ماهية الإستراتيجية والإستراتيجية المالية

تصميم هيكل المحور

1. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية
2. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية المالية
3. الإدارة الإستراتيجية

العناصر المستهدفة

يمكن الطالب من خلال هذا المحور أن يتعرف على مايلي:

- * مفهوم الإستراتيجية، مضمونها، أسس بنائها، أبعادها ومستوياتها.
- * تعريف الإستراتيجية المالية، أهدافها وأهم مراحلها.
- * تعريف السياسة المالية، متغيراتها وأهم القيود المتحكمة فيها.
- * مفهوم الإدارة الإستراتيجية، أهميتها، والتحديات التي تواجهها.
- * نموذج الإدارة الإستراتيجية: التوجه الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية، الاختيار الإستراتيجي والبدائل، تنفيذ الإستراتيجية، والرقابة الإستراتيجية.

تمهيد:

تحتاج المؤسسة من أجل بناء مركز تنافسي يضمن لها البقاء والنمو والاستمرار في ظل البيئة التي تعمل فيها، إلى وضع إستراتيجية عامة وشاملة تنطلق من تحديد الأهداف العامة طويلة المدى، وأيضاً وضع إستراتيجية مالية تهتم بإعداد التوقعات الخاصة بالحصول على الأموال وعملية تخصيصها داخل المؤسسة بما يمكن من اتخاذ أفضل القرارات المالية التي ستساعدها على تنفيذ إستراتيجيتها العامة، كما تعطي الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على خلق قابليات متميزة تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح وتحقيق نتائج أفضل، ومع تطور الإستراتيجية ومفاهيمها عبر فترات زمنية مختلفة تم وضع نموذج عام وشامل يغطي جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية ابتداءً من عملية الصياغة ثم التنفيذ والتقييم والرقابة.

1. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية:

1-1. مفهوم ومضمون الإستراتيجية: ترجع جذور كلمة إستراتيجية إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن قيادة الحرب، ولهذا فالإستراتيجية هي مفهوم ذو أصل عسكري حيث عرفها (Clausewitz) كمايلي: "تحدد الإستراتيجية مكان ووقت المعركة والقوى الضرورية لقيادتها"⁽¹⁾، فالمفهوم العسكري يعتبرها فن تنسيق أعمال القوة العسكرية من أجل تحقيق هدف عسكري محدد من قبل السلطة السياسية وهو هزم العدو. ولقد تطور مفهوم الإستراتيجية من المفهوم العسكري إلى مفهوم يستعمل في إدارة الأعمال، حيث عرفها (Alfred Chandler) في كتابه "إستراتيجية وهيكل المؤسسة" "إن الإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات"⁽²⁾. أما (M. Porter) أحد رواد إدارة الأعمال الإستراتيجية فيعرفها "بأنها تنسيق بين الأهداف التي تجبر المؤسسة على تحقيقها، والوسائل التي بواسطتها تحققها"⁽³⁾.

في حين عرفها باحث آخر "بأنها تلك الخطط أو الأنشطة التي تصمم بغرض خلق درجة من التطابق بين أهداف المؤسسة ورسالتها في المجتمع، وبين تلك الرسالة والبيئة التي تعمل فيها وذلك بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"⁽⁴⁾.

كما أورد أحد الباحثين معنيين للإستراتيجية كل منهما يكمل الآخر، "قال المعنى الأول ينظر فيه إلى الإستراتيجية على أنها فن استخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة على أفضل وجه ممكن، بمعنى أنها طرق معينة لمعالجة مشكلة أو مباشرة مهمة ما أو أساليب عملية لتحقيق هدف معين، أما المعنى الثاني فينظر فيه إلى الإستراتيجية على أنها خطة محكمة البناء ومرنة التطبيق يتم من خلالها استخدام كافة الإمكانيات والوسائل المتاحة بطريقة مثلى لتحقيق الأهداف المرجوة"⁽⁵⁾.

بناء على ما تقدم يمكن أن نعرف الإستراتيجية بأنها خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد بفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة طويلة المدى، وذلك من خلال إحداث المواءمة والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها. وقد لخص (Mintzberg) مضمون الإستراتيجية في خمسة مجالات اصطلح عليها (5P) وهي⁽⁶⁾:

1-1-1. خطة (plan): وهي الخطة أو العمل المراد القيام به.

1-1-2. نمط (Pattern): وهو يمثل نوع الفعل الذي تم تشكيله وبنائه أو هيكلته.

1-1-3. مناورة (ploy): وتعني الحركة والتشغيل المتمثل في الفعل المخصص لإنجاز غاية محددة.

1-1-4. وضع (Position): ويكمن في البحث عن وضعية مناسبة في البيئة المحيطة بالمؤسسة لدعم مركزها التنافسي، وكذا الاستمرار في النشاط.

1-1-5. منظور (perspective): وهو الأفق الذي يتمثل في الإحساس بالوضعية المستقبلية أو التنبؤ بها.

1-2. أسس بناء الإستراتيجية: توجد قواعد وأسس ينبغي إتباعها عند بناء إستراتيجية المؤسسة، يمكن ذكر أهمها فيمايلي⁽⁷⁾:

- يجب تحديد الأهداف بطريقة واضحة ومقارنتها بالوسائل والإمكانات، كما ينبغي أن تتكيف الأهداف مع الوسائل المتاحة والمستخدمة في بلوغ هذه الأهداف؛

- يجب على المؤسسة أن تركز جهودها في المجالات التي تمتلك فيها ميزات تنافسية أكبر من منافسيها، ويكون ذلك في الإنتاج أو السوق أو النشاط، كما ينبغي عليها أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة بذلك كإتباعها استراتيجيات تسويقية ملائمة على سبيل المثال؛

- إن تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة يتوقف على التنسيق بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تؤديها؛

- إن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإنما تكيفها على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه، كما يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في الواقع الذي تكون فيه درجة المخاطرة منخفضة؛

- مراعاة أن تتسم الإستراتيجية بالمرونة والديناميكية في التعامل مع التغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، وأيضاً أن تتسم الإستراتيجية بالشمول والتكامل والاستمرارية، وأن يكون مداها الزمني مناسباً حتى يمكن التنبؤ بالتغيرات المتوقعة الحدوث.

1-3. أبعاد الإستراتيجية: يمكن استعراض أبعاد الإستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الإستراتيجية، حيث تم تصنيفها كمايلي⁽⁸⁾:

1-3-1. المجال: ونقصد به الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

2-3-1. العمليات: وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد الإجراءات التي تضمن ديناميكية العمل.

3-3-1. الطرق: وتتضمن الأساليب والوسائل والامتضنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية والتفكير النظامي والمنهجي.

4-3-1. الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية: ونقصد بها جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.

5-3-1. المدى الزمني: ويوضح المدى الذي تغطيه الإستراتيجية.

6-3-1. الفلسفة الفكرية: بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.

7-3-1. المحتوى: قد يقع هذا المحتوى في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أو نمو بطرق متعددة أو مختارة.

8-3-1. التنفيذ: هل تنفذ إستراتيجية المؤسسة والخيارات الإستراتيجية الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.

4-1. مستويات الإستراتيجية: يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية هي⁽⁹⁾:

1-4-1. مستوى إستراتيجية المؤسسة: يهتم هذا المستوى بإدارة المؤسسة بصورتها الشمولية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وفي الأعمال الصناعية فإن هذا المستوى يجيب على سؤال استراتيجي أساسي وهو: في أي الصناعات والأسواق يجب أن ننافس؟، وفي العادة فإن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى ترتبط بتخصيص الموارد لتطوير أعمال جديدة أو للاستحواذ على مؤسسات أخرى أو الانسحاب من أعمال قائمة لتشكيل محفظة أعمال المؤسسة ككل.

2-4-1. مستوى إستراتيجية ميادين النشاط (وحدات الأعمال): يهتم هذا النوع بإستراتيجية وحدة أعمال واحدة أو خط إنتاجي معين وتصف أسلوب المنافسة في هذه الصناعة أو السوق المحدد والمعلوم، وإن اختيار الإستراتيجية في هذا المستوى يجيب على السؤال: كيف سننافس من أجل الحصول على الزبائن في هذه الصناعة والسوق؟، كما أن القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى تحتوي على خيارات تتعلق بالمزيج السلعي أو الخدمات وموقع الوحدات الإنتاجية والتكنولوجية المستخدمة وغيرها.

1-4-3. مستوى الإستراتيجية الوظيفية: يركز هذا المستوى على التوظيف والتخصيص العقلاني والمناسب للموارد المختلفة لتنفيذ إستراتيجية ميادين النشاط، وعليه فهو يهتم بنشاط وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير)، فالسؤال الإستراتيجي المهم الذي يطرح في هذا المستوى: كيف يمكن استخدام الموارد بأفضل الطرق لتنفيذ إستراتيجية ميادين النشاط؟، والإجابة على هذا السؤال تتركز حول اختيار أفضل الممارسات الإدارية في مختلف وظائف المؤسسة لتحسين كفاءة العمليات (الجودة، الخدمة، سرعة التسليم، الإبداع وغيرها).

2. مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية المالية:

1-2-1. تعريف وأهداف الإستراتيجية المالية: تعمل الإستراتيجية المالية على تحديد الأهداف المالية والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة، وأنها تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المالية المتاحة أمامها في إطار تحقيق أهدافها الإستراتيجية، "حيث تهتم الإستراتيجية المالية بتوفير التمويل اللازم وبأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب، وتوظيفها في استثمارات مربحة، مع تحقيق التوازن المالي بنوعيه القصير والطويل الأجل، فالإستراتيجية المالية تتضمن الغايات والتوجهات المتعلقة بالجانب المالي، والتي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى المتوسط والطويل، ويتضح ذلك من خلال القرارات المالية التي تعتبر إستراتيجية ذات أهمية وتأثير على المردودية" (10).

وتهدف إدارة المؤسسة خلال بناء الإستراتيجية المالية إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية (11):

1-1-2-1. تعظيم قيمة المؤسسة: تتمثل القيمة الحالية للمؤسسة في قيمة الأرباح النقدية المتوقع الحصول عليها من قبل المساهمين، وهي تمثل السعر السوقي للسهم مضروباً في عدد الأسهم، وهو ما يجعل هذه القيمة تتأثر بكل من العناصر التالية: العائد المتوقع من السهم (ارتفاع العائد يؤدي إلى زيادة تلقائية في قيمته السوقية وقيمة المؤسسة)، الأرباح الموزعة على المساهمين (زيادة نسبة التوزيع تؤدي إلى زيادة قيمة السهم وكذا القيمة السوقية للمؤسسة والعكس صحيح)، التوقيت الذي يحصل فيه المستثمرون على العائد (قرب موعد الحصول على العائد يؤدي إلى زيادة قيمة السهم وكذا القيمة السوقية للمؤسسة والعكس صحيح)، سعر الخصم في السوق (انخفاض سعر الخصم يؤدي إلى زيادة تلقائية في قيمة السهم وكذا القيمة السوقية للمؤسسة)، توقعات المستثمرين (ارتفاع توقعات المستثمرين يؤدي إلى زيادة تلقائية في قيمة السهم وكذا القيمة السوقية للمؤسسة)، ومدى استخدام الرافعة المالية بشكل صحيح (ارتفاع الدين في الظروف الاقتصادية الجيدة وانخفاضه في الظروف الاقتصادية السيئة يؤدي إلى زيادة تلقائية في قيمة السهم وكذا القيمة السوقية للمؤسسة).

2-1-2. السيولة: يتمحور مفهوم السيولة حول توافر الأموال عند الحاجة إليها مع إمكانية الحصول عليها بتكلفة معقولة لمواجهة الالتزامات عند تواريخ استحقاقها، وكذا القدرة على تحويل بعض الأصول إلى نقدية جاهزة خلال فترة قصيرة مع تقادي الخسائر المعتبرة، ويعتبر عنصر السيولة في المؤسسة ذو أهمية بالغة فهو يعزز الثقة بالمؤسسة من قبل المقرضين والمتعاملين معها، يجنب المؤسسة تكلفة الأموال المرتفعة إذا ما اضطرت للاقتراض، يمكنها من الوفاء بالتزاماتها بتواريخ استحقاقها ويجنبها خطر الإفلاس وفي ذلك تأمين لاستمرارية المؤسسة، يضمن للمؤسسة مواجهة متطلبات نشاطها الاستغلالي، إضافة إلى أنه يمنحها القدرة على استغلال الفرص والمرونة في الاختيار لأن توفر السيولة لدى المؤسسة يمكنها من البحث عن المصدر الأفضل عندما ترغب في الحصول عليه دون أن تكون مقيدة بمصدر معين.

2-1-3. الربحية: تعتبر الربحية هدف أساسي لجميع المؤسسات وغاية يتطلع إليها المستثمرون ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة لديها، وتعمل الإدارة المالية على تحقيق هدف الربحية من خلال قرارات الاستثمار والتمويل، فقرار الاستثمار هو قرار يتعلق بكيفية استخدام الموارد المتاحة بكفاءة من أجل تحقيق أفضل العوائد الممكنة، أي التوزيع العقلاني والمناسب للموارد المتاحة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الاستثمار في كل بند من بنود الأصول دون مبالغة بحيث تؤدي إلى تعطيل الموارد أو شح يؤدي إلى تخفيض العوائد التشغيلية، أما قرار التمويل فيتعلق بكيفية اختيار المصادر التي سيتم الحصول من خلالها على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمار في الأصول، ويظهر أثر قرار التمويل على ربحية المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للمصادر المتاحة على مختلف أنواع الخصوم وحقوق الملكية بطريقة توازن بين التمويل المناسب في كل بند من بنود الخصوم وحقوق الملكية.

2-2. مراحل وضع الإستراتيجية المالية: تمر عملية وضع الإستراتيجية المالية بالمرحل التالية⁽¹²⁾:

2-2-1. مرحلة التشخيص المالي: يهتم التشخيص المالي بدراسة وتحليل المعلومات المتضمنة في القوائم المالية بغرض استخراج وحساب مؤشرات مالية يمكن من خلالها الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة للفترة الماضية والحاضرة بهدف استشراف مستقبلها، ويشكل التشخيص المالي جزء من التشخيص الإستراتيجي الذي يعد قاعدة لصياغة إستراتيجية فعالة، من خلال إجراء تشخيص شامل للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تنشط فيها المؤسسة، لمعرفة الفرص والتحديات من البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف من البيئة الداخلية.

2-2-2. **مرحلة الاختيار المالي:** يتم في هذه المرحلة اختيار الإستراتيجية المالية وذلك بالأخذ في الاعتبار حالة المساهمين، المنافسين، وإمكانيات النمو، مع العلم أن الخيارات الإستراتيجية المالية تتحدد بناء على السياسة المالية للمؤسسة.

2-2-3. **مرحلة التخطيط المالي:** ويتم فيها تجسيد الاختيار المالي في شكل مخططات التمويل.

2-2-4. **مرحلة التنفيذ والرقابة المالية:** ويتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له، لتأتي بعدها عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، وتحديد وتحليل الانحرافات الإيجابية والسلبية واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، والحكم في الأخير على أداء المؤسسة.

2-3. **تعريف وأهداف السياسة المالية:** تعرف السياسة المالية بأنها "مجموعة من المبادئ، التعليمات والقواعد والخطط المالية المرسومة من قبل الإدارة العليا والمسؤولين الماليين بهدف توجيه النشاطات المالية وتحديد أعمال القائمين على النشاط المالي من أجل القيام بالواجبات والأعمال المحددة لهم من أجل نجاح الخطط المالية في تحقيق الأهداف المرجوة من طرف المؤسسة"⁽¹³⁾.

ويتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في تعظيم قيمتها السوقية، غير أن تطور المحيط وتعقد الوظيفة المالية للمؤسسة أوجب عليها تحقيق أهداف وسيطية لبلوغ هذا الهدف النهائي وهذا بفضل السياسة المالية، هذه الأخيرة تعمل على تحقيق أهداف مالية كالتوازن المالي وتحقيق مردودية أكبر من معدل المردودية المطلوب من مقدمي الأموال، ضمان تمويل الاستثمارات واحتياجات الاستغلال وزيادة حجم المؤسسة وتحقيق النمو.

إلا أن تحقيق هذه الأهداف مرتبط بمواجهة عدة مشاكل تتعلق بتمويل الاحتياجات المالية لضمان البقاء وإمكانية النمو في المستقبل هذا من جهة، ومن جهة أخرى تلعب تكلفة التمويل دوراً أساسياً في اتخاذ قرار اختيار وسيلة التمويل، كما أنها تختلف من مورد مالي إلى آخر حسب طبيعة المصدر، فضلاً على أن توجه المؤسسة نحو البحث عن وسائل تمويل لتغطية الاحتياجات المالية المتزايدة للنمو ينجم عنه عدة مخاطر مرتبطة إلى حد كبير ببقاء المؤسسة ووضعيتها التنافسية في السوق، وتظهر هذه المخاطر من خلال علاقة المؤسسة بحاملي رؤوس الأموال ومدى مساهمتهم في رأس مال المؤسسة وهذا ينتج عنه تبعية مباشرة لها تأثير على توجهات المسيرين بسبب تنامي سلطة المساهمين في مراكز المسؤولية واتخاذ القرار، وهذه التبعية تمتد إلى القرارات الإستراتيجية التي قد تمس مستقبل المؤسسة بسبب القرارات المالية غير السليمة⁽¹⁴⁾.

2-4. **متغيرات وأولويات السياسة المالية:** تتمثل هذه المتغيرات في المردودية، النمو والاستقلالية، ويبقى على مسيري المؤسسة إيجاد البديل المناسب من خلال اعتماد ثلاثة معايير أساسية⁽¹⁵⁾: الريح، الأمان والتطور، ومن خلال هذه المعايير تتحدد ست سياسات مكونة لأولويات السياسة العامة: أولوية الريح (الريح- الأمان- التطور أو الريح- التطور- الأمان)، أولوية الأمان (الأمان- الريح- التطور أو الأمان-

التطور - الربح) وأولوية التطور (التطور - الأمان - الربح أو التطور - الربح - الأمان). ويمكن التفصيل في هذه الأولويات كمايلي(16):

1-4-2. سياسة المردودية - الاستقلالية المالية - النمو: تطبق هذه السياسة على المدى القصير، حيث تركز المؤسسة جهودها نحو تحقيق أرباح في الأجل القصير والبحث عن أعلى مستويات مردودية الأموال الخاصة والتخلي عن خيار النمو، واللجوء إلى الاستدانة عند تبني هذه السياسة يعتبر كوسيلة للحد من المخاطر بالاعتماد على أثر الرفع المالي من أجل تحسين مردودية الأموال الخاصة بمعدلات تفوق تكلفة الديون وكذا المحافظة على الاستقلالية المالية، أما سياسة الاستثمار فتوجه نحو تدعيم وتوسيع استثمارات الاستغلال وفي نفس الوقت تبحث عن استثمارات ذات مردودية موجبة وسريعة.

2-4-2. سياسة المردودية - النمو - الاستقلالية المالية: تعتبر هذه السياسة أكثر انسجاما مع أهداف المؤسسة، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق مردودية عالية، وهذا يساهم بشكل مباشر في تحقيق معدلات نمو مرتفعة، وتواجه المؤسسة عدة صعوبات ومخاطر تقنية، وتجارية ومالية، مما يضطرها إلى الرفع من مستوى الاستدانة وهذا له تأثير سلبي على الاستقلالية المالية، حيث تعتمد بدرجة كبير على القروض البنكية لتغطية احتياجاتها المالية والبحث عن موردين يمنحون المؤسسة آجال طويلة لتسديد مستحقات دورة الاستغلال، وهذا من أجل تحسين وضعية الخزينة وتوفير السيولة المالية الضرورية لتمويل النمو.

3-4-2. سياسة الاستقلالية المالية - المردودية - النمو: المؤسسة تعطي أولوية للاستقلالية المالية على النمو، إلا أن هذا يتطلب تحسين مستمر وفعال للمردودية من أجل ضمان تمويل احتياجاتها المالية اعتماد على المصادر الداخلية والتقليل من اللجوء إلى الاستدانة، هذه السياسة تقوّت على المؤسسة عدة فرص سواء تلك المتعلقة بالنمو، أو تلك التي تهدف إلى تحسين الوضعية التنافسية في السوق وضياح هذه الفرص في محيط غير مستقر يؤدي إلى خروج المؤسسة من السوق والتوقف عن النشاط، إلا أنه من الممكن تبني هذه السياسة في حالة اعتماد إستراتيجية الانسحاب من نشاط معين أو حالة تشبع السوق بالمنتج الحالي للمؤسسة.

4-4-2. سياسة الاستقلالية المالية - النمو - المردودية: أولوية الاستقلالية تبقى قائمة في الوقت الحالي لكن مع الاهتمام بالمزايا التنافسية على المدى الطويل، لذلك تتخلى المؤسسة عن هدف الربح حاليا من أجل السيطرة على السوق وذلك بتطبيق ما يسمى حواجز السعر أو حواجز الدخول، أما النمو فيعد الخيار الثاني وتواجه المؤسسة عدة صعوبات مالية بسبب محدودية اللجوء إلى الاستدانة والاعتماد على التمويل الذاتي وهذا صعب التحقيق على المدى القصير بسبب التخلي عن هدف الربح وبالتالي تدني مستوى المردودية، لذلك تقوم المؤسسة بالتنازل عن بعض أصولها للتقليل من المخاطر المالية.

2-4-5. سياسة النمو- المردودية- الاستقلالية المالية: أولوية النمو تفرض على المؤسسة عدة تحديات مرتبطة بمصادر التمويل، حيث تعتمد بدرجة كبيرة على الاستدانة من أجل تحقيق أفضل مردودية، بالمقابل تتخلى المؤسسة عن هدف الاستقلالية المالية من أجل التنوع في مصادر التمويل لتلبية الاحتياجات المالية للنمو وتوزيع الأخطار المالية على مجموعة من الوسطاء الماليين، كما أن ترتيب هذه الأولويات بهذا الشكل يساهم بدرجة كبيرة في تدعيم إستراتيجية النمو وخصوصاً من الجوانب التمويلية، إذ لا تفرض قيود كبيرة على وسائل التمويل، وبالتالي فهي تهدف إلى تدعيم التمويل الذاتي بالتركيز على هدف المردودية وإهمال عنصر الاستقلالية المالية، أما في حالة عدم كفاية التمويل الذاتي فتلجأ المؤسسة إلى القروض بغير واحد يتمثل في تحسين المردودية المالية باستخدام أثر الرفع المالي.

2-4-6. سياسة النمو- الاستقلالية المالية- المردودية: إتباع سياسة النمو في هذه الحالة مؤمن ضد المخاطر عن طريق تفضيل أولوية الاستقلالية المالية على المردودية لكن مع ضياع فرص تمويلية كبيرة أهمها التمويل الذاتي بسبب تدني مستوى المردودية والتقليل من مستويات الاستدانة من أجل تحقيق هدف الاستقلالية المالية وهذا ما يجعل المؤسسة تتجه نحو اعتماد مكافأة رأس المال، حيث تهدف إلى تخفيض توزيع أرباح الأسهم كوسيلة تمويل داخلي للنمو وذلك رغم ما تحمله هذه السياسة من مخاطر اتجاه المساهمين.

3. الإدارة الإستراتيجية:

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من المواضيع الحيوية في الفكر الإداري المعاصر وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات البيئية الخارجية والداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة وتحليل المنتجات والأسواق وبحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات والأهداف طويلة الأجل وكل ذلك في ظل التحديات الكثيرة التي تواجهها المؤسسات.

3-1-1. مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية:

3-1-1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية: تعددت وتتنوع التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين ومنها مايلي:

يعرفها **THOMPSON & STRICKLAND** بأنها "العملية التي بواسطتها يتمكن المديرين من رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وتحديد أهدافها على المدى الطويل، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق هذه الأهداف في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية تم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها"⁽¹⁷⁾.

أما **ANSOFF** فيعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"⁽¹⁸⁾.

في حين يعرفها **p.Drucker** على أنها "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل في ضوء ميزتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتحديات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة"⁽¹⁹⁾.

كما يعرفها أحد الباحثين بأنها "مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة بكفاءة وفاعلية، ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل"⁽²⁰⁾.

من خلال التعاريف العديدة السابقة للإدارة الإستراتيجية يمكن استخلاص التعريف التالي: الإدارة الإستراتيجية هي منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة والقرارات والنظم الإدارية التي تمكن من تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها في الأجل الطويل، وصياغة الإستراتيجية المناسبة، وذلك انطلاقاً من دراسة وتحليل أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها لبيان الفرص والمخاطر المحيطة بها وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، مع ضمان التنفيذ الفعال من خلال القيام بعملياتي متابعة وتقويم الإستراتيجية، ومع مراعاة تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة.

3-1-2. أهمية الإدارة الإستراتيجية.: تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في الآتي⁽²¹⁾:

- توضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسة ومساعدتها في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل الإستراتيجية المختلفة وكذا اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إضافة إلى إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المؤسسة؛

- دعم التفكير الاستراتيجي الإبداعي للمديرين وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛

- تحقيق الاستيعاب والفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المؤسسة؛

- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وزيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية؛

- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة وخاصة النادرة منها، حيث يتم استخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المؤسسة، وبما يضمن كذلك استغلال نقاط القوة والتغلب على نواحي الضعف؛

- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة؛

- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة، وبالتالي تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛

- المساعدة في تحديد وتقدير الفرص المستقبلية وكذا معالجة القضايا الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة؛

- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات محددة.

3-1-3. التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية: تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديات كثيرة تزيد

من أهمية تبنيها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية، وتتلخص هذه التحديات في (22):

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال؛

- تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية؛

- التغيرات التكنولوجية المتسارعة؛

- التحالف الإستراتيجية؛

- عجز الموارد المتاحة وندرتها؛

- ظهور المؤسسات المتعلمة.

- زيادة دور جماعات الضغط.

3-2. نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية: يتضمن نموذج الإدارة الإستراتيجية مرحلة صياغة الإستراتيجية،

مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية، ويمكن كتابة هذه المراحل بأكثر تفصيل كمايلي:

- تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة (تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية)؛

- التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الخارجية والبيئة الداخلية؛

- الاختيار الاستراتيجي والبدائل؛

- تنفيذ الإستراتيجية؛

- متابعة وتقييم الإستراتيجية.

3-2-1. تحديد التوجه الاستراتيجي: يتضمن التوجه الاستراتيجي تحديد رؤية ورسالة المؤسسة، الأهداف

والغايات الإستراتيجية، ويمكن شرح هذه العناصر فيمايلي (23):

أ. **الرؤية الإستراتيجية:** إن الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي مرشد ودليل بما تحاول المؤسسة تحقيقه على

المدى المتوسط والمدى الطويل، كما يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة وفكر يميزها عن باقي المؤسسات،

من هذا المنطلق تعرف الرؤية الإستراتيجية على أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي

ترعب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط

لتنميتها". فالرؤية الإستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطبعا عن الحالة المستقبلية

المرغوبة، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشاملة لكل أنشطة ووظائف المؤسسة، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل بين هذه الأنشطة

وتصاغ الرؤية الإستراتيجية بشكل عام، وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة بصورة عامة، ويصعب تحقيقها بدون ترجمتها في شكل ملموس، وينبغي أيضا أن تقدم صورة واقعية لما يمكن تحقيقه مستقبلا، والرؤية الناجحة تتميز العبارات الدالة عليها بالخصائص التالية:

- تتصف بالوضوح، الانسجام، المرونة، الإيجاز والتعبير عن التفوق المستمر؛

- أنها واقعية وممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المؤسسة؛

- تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه المؤسسة؛

- تتطلع الى المستقبل وتأخذ الماضي في اعتبارها.

ب. رسالة المؤسسة: إن مفهوم رسالة المؤسسة ينصب أساسا على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الاستراتيجي الذي تنشط فيه، لذلك تعرف رسالة المؤسسة على أنها: "الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها". فرسالة المؤسسة توضح الأهداف والغايات الأساسية لها والتي تميزها عن باقي المؤسسات.

وتتكون رسالة المؤسسة من عناصر أساسية تتمثل في: مجال عمل المؤسسة (ما هو المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المؤسسة؟) العملاء (من هم عملاء المؤسسة؟) الأسواق (أين تنافس المؤسسة؟ وفي أي الأسواق تكون المنافسة؟) التكنولوجيا (ماهي أسس اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا والاستفادة منها؟) البقاء والنمو والربحية (ماهي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟) الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة (ماهي القيم والمبادئ الأخلاقية وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار يحكم تصرفات وسلوك العاملين بها، ويوفر لها مقومات النجاح في الصناعة التي تعمل بها؟) إدراك المؤسسة لإمكاناتها (ماهي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟) سمعة وشهرة المؤسسة (ماهي انطباعات الجمهور حول المؤسسة؟) الموارد البشرية (ماهي اتجاهات المؤسسة نحو مواردها البشرية؟) والموردون (ماهي الخصائص الأساسية التي سوف تصر المؤسسة على توافرها فيمن تتعامل معهم من الموردين؟).

ومن أجل تكون رسالة المؤسسة فاعلة وتحقق الغايات والهدف يجب أن تتم صياغتها بتوفر مجموعة من الخصائص، وتتميز الرسالة الناجحة بتوفر الخصائص التالية:

- أن تحدد الرسالة بوضوح البيانات التالية: اسم المؤسسة وشعارها الأساسي ورؤيتها الإستراتيجية، القيم والمعتقدات الأساسية للمؤسسة والقوى الدافعة للمؤسسة؛

- أن تكون واضحة وسهلة الفهم، مكونة من فقرة واحدة تصف مجالات الأعمال الرئيسية للمؤسسة، وأيضا واقعية وموضوعية وتتناسب مع إمكانات المؤسسة حتى يمكن تحقيقها؛

- ضرورة تطابق رسالة المؤسسة مع غاياتها وأهدافها الإستراتيجية؛
 - ضرورة مراعاة انسجام الإستراتيجية والسياسات مع الأهداف، على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال، وكذا حتمية تحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة من ناحية والرادارات، الأقسام ووحدات الأعمال، مع الأخذ بالحسبان طبيعة البيئتين الخارجية والداخلية التي تعمل فيهما المؤسسة حالياً، وما تتوقعه مستقبلاً لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها أو لتتفوق عليها؛
 - يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها؛
 - أن تكون الرسالة بمثابة مرشد وموجه للمديرين عند صياغة إستراتيجية المؤسسة؛
 - يجب نشر الرسالة وإبلاغ العاملين بها على المستوى الداخلي وكذا يجب إبلاغ هذه الرسالة الأطراف أصحاب المصلحة، مما قد يثير شعور ايجابيا يقود ويحرك دوافع هذه الأطراف للعمل مع المؤسسة؛
 - يجب أن تراعي الرسالة مطالب الأطراف أصحاب المصلحة، أو على الأقل أهم هذه الأطراف إذا لم يكن بإمكان المؤسسة الوفاء بمتطلباتهم جميعاً.
- ج. غايات المؤسسة:** الغاية هي عبارة عامة لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً وتحدد بناء على رسالة المؤسسة.
- د. تحديد الأهداف الإستراتيجية:** تعبر عن ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة، ووفقاً لجدول زمني محدد، لذلك تعرف على أنها "النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المخططة، وعن طريق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والمستقبلية على أن تتسابق هذه الأهداف مع رؤية ورسالة المؤسسة". فالأهداف الإستراتيجية تحدد ما الذي يجب انجازه ومتى وأين وكيف وكم يجب تحقيقه وهذه الأخيرة تعني أنه يجب التعبير عنها في صورة كمية، وهذه تمثل جوانب اختلاف الأهداف عن الغايات.
- ويجب عند وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مراعاة بعض الشروط الأساسية وهي:
- أن تكون واضحة ومفهومة ودقيقة وقابلة للقياس الكمي قدر الإمكان، أما إذا تعذر وضع الهدف بدقة وبشكل يمكن قياسه كمياً، فقد تعجز المؤسسة عن التقييم الجيد لتقدمها تجاه الهدف؛
 - أن تتسم الأهداف بالتحدي وقابلة للتنفيذ في نفس الوقت؛
 - أن تتضمن الأهداف جدول زمني (زمن محدد) لتنفيذها؛
 - أن تكون الأهداف مرنة بحيث أنها تستوعب وتتفاعل إيجاباً مع التغيرات الطارئة على مستوى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؛
 - تحفيز وإشراك العاملين في وضع الأهداف؛
 - تبني أهداف يتمخض عن تحقيقها ارتفاع معدلات الأداء على المدى الطويل؛

- أن تلبى رغبات واحتياجات الأطراف أصحاب المصلحة بصورة عادلة.

3-2-2. التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة: تنقسم عملية التحليل الاستراتيجي إلى: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية.

أ. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية: يعد التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية أمر ضروري عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وعامل رئيسي لنجاحها في بيئة نشاطها، فهي عملية يستطيع من خلالها المديرين تحديد المتغيرات المؤثرة على المؤسسة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجههم، إذ يتم العمل على استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات، أو الحد من آثارها ويتم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية وفقا لمستويين أساسيين لهذه البيئة، يتمثل الأول منها في البيئة الكلية والعامّة والثاني منها يتضمن البيئة الخاصة، ويمكن التفصيل في عنصري البيئة الكلية والبيئة الخاصة كمايلي (24):

أ-1. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية العامة: البيئة الخارجية العامة تشمل كافة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة الاقتصادية وإدارتها والتي لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها، مما يستدعي من المؤسسة فقط ضرورة للتكيف معها، وتتمثل عوامل البيئة الخارجية الكلية فيما يلي:

العوامل الاقتصادية: وتشمل على سبيل المثال: معدل النمو الاقتصادي، متوسط الدخل الفردي، سياسة الادخار والإقراض، أسعار الفائدة، سعر الصرف، معدل التضخم، معدل البطالة، اتجاهات الأسعار، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في قطاع النشاط، المناخ العام للاستثمار، القدرة الشرائية للمستهلكين، نوع المنافسة ودرجة حدتها، نظم التصدير الاستيراد، الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة، سياسة التجارة الخارجية، البنوك والمؤسسات المالية، الثورات التكنولوجية السريعة، الأزمات الاقتصادية والمالية الدولية، التكتلات الاقتصادية والدولية واتفاقات التجارة بينها... الخ.

العوامل السياسية والقانونية: من بين هذه العوامل نجد: القانون التجاري، قانون العمل والتأمينات، قانون الضرائب والرسوم، قانون الجمارك، قانون منع التلوث حماية البيئة، قانون حماية المستهلك، قانون العمالة المحلية والأجنبية... الخ.

العوامل الاجتماعية والثقافية: ونذكر من بين هذه العوامل مثلا: عدد المواليد، معدل الزواج، مستوى الثقافة والتعليم، عدد النساء العاملات، هيكل السكان من حيث السن والجنس ومكان الإقامة، عادات الشراء والتسوق، اللغة، الولاء للوطن، عدد الأشخاص المنتمين إلى الديانات المختلفة، الجماعات أو الأشخاص المؤثرين اجتماعيا، القيم الدينية السائدة... الخ.

العوامل التكنولوجية: من أهم العناصر المكونة لهذه البيئة نجد: حجم الإنفاق على البحث والتطوير، الموارد والإمكانات المتاحة، المهارات البشرية الواجب توافرها، مستوى التكنولوجيا المتاحة، مناسبة التكنولوجيا

للمتطلبات البيئية، طرق الاستفادة من التقدم التكنولوجي، التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون، طرق الحصول على التكنولوجيا، المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا، التكنولوجيا الحديثة في التخزين، التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج، التكنولوجيا الحديثة في التسويق، معدل التغير التكنولوجي في الصناعة... الخ.

أ-2. التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخاصة (بيئة التنافس): وتمثل مختلف العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، ويمكن أن يطلق عليها أيضا البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات، وتتضمن البيئة التنافسية مجموعة متغيرات اصطلح عليها قوى التنافس لبورتر وهذه المتغيرات هي: المنافسون الجدد أو المحتملين دخولهم للصناعة، الموردون، المشترون، شركات لديها منتجات بديلة، المنافسون في نفس الصناعة أي الذين ينتجون نفس المنتج.

تهديد المنافسون الجدد أو المحتملون في الصناعة: هي جميع المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تنافس مؤسسة معينة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن، وتقدم هذه المؤسسات في نفس بيئة المؤسسة نفس المنتجات وتخدم نفس قطاع الزبائن، ويملك المنافسون المنظمون حديثا للصناعة قدرات جديدة في قطاع التنافس، حيث يتوقف تهديد المنافسين الجدد على حجم القيود الموجودة في هذا القطاع والمعوقة للدخول فإذا كانت هذه الحواجز والقيود كبيرة وصعبة يكون التهديد ضعيفا، أما إذا كانت القيود ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبيرا، ومن بين عوائق وقيود الدخول لمجال صناعي معين نجد: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع، حداثة التكنولوجيا، القيود الحكومية والتكاليف المصاحبة لبداية المشروع... الخ.

القوة التفاوضية للموردين: المورد هو الذي يقوم بتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، ويعتبر المورد أحد المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة على علاقة جيدة مع الموردين (فرصة) فهذا يميزها عن باقي المؤسسات في الصناعة، وقد ينظر إليهم على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على المؤسسة دفعها ثمنا لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات ومن ثم تقليص ربحيتها، ومن ناحية أخرى قد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية القطاع، أما إذا كان تأثير الموردون ضعيفا فذلك يهيئ الفرصة للمؤسسة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة.

القوة التفاوضية للمشتريين (العملاء): العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، ويجب على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرقبين والتي تمكنها من وضع الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم، رغباتهم وأماكن تواجدهم، ويمكن النظر إلى العملاء

على أنهم عامل تهديد تنافسي وذلك من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، التفاوض بشأن جودة المنتجات والأساليب التسويقية المتبعة من قبل المؤسسة، ومن ناحية أخرى عندما تتسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للمؤسسة رفع أسعارها وتحقيق أرباح كبيرة.

تهديد المنتجات البديلة: يعتبر وجود منتجات بديلة قوية تهديدا تنافسيا كبيرا فهي تشكل قيودا على السعر الذي تفرضه المؤسسة ومن ثم تتأثر عائداتها، لأن هذه المنتجات البديلة قد تساهم في وضع سقف للأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة والتي من الممكن أن تحقق لها عوائد وأرباح أما إذا كانت منتجات المؤسسة ليس لها بدائل قوية، ومع فرض تساوي الأمور الأخرى فهنا تنهياً الفرصة أمام المؤسسة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية.

حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في مجال نشاط واحد: تأخذ حدة المنافسة أشكال متعددة منها: حرب الأسعار، الدعاية والإعلان، الخدمات والضمان، وتؤدي في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والإرباح لمؤسسات القطاع في الأجل القصير، ذلك أن التنافس القائم بين الشركات التي تنتج نفس المنتجات يكون حادا في حالة ما إذا قدم المنافس منتج يعتبر بديلا كاملا لمنتج منافس آخر مما يترتب على ذلك منافسة سعرية حادة قد تصل إلى درجة نشوب حرب سعرية بين المنافسين وكذلك زيادة اعتمادهم على الترويج، وتؤدي المنافسة السعرية إلى تخفيض الأرباح.

ب. التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية: يقصد بتحليل البيئة الداخلية فيقصد تحليل الموارد والإمكانات، وهذا يعني تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الداخلي للمؤسسة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف النسبية للمنافسين فلا توجد قوة مطلقة أو ضعف مطلق بل تقاس القوة والضعف بالنسبة للمنافسين، وتوجد عدة طرق للتحليل البيئي الداخلي أهمها⁽²⁵⁾: مدخل التحليل الوظيفي، مدخل تحليل سلسلة القيمة ومدخل تحليل مختلف موارد المؤسسة.

ب-1. مدخل التحليل الوظيفي: ويعتمد هذا المدخل على مقارنة القدرات والسمات المميزة للمؤسسة والتي تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف، بكار المنافسين في عدة مجالات وظيفية رئيسية (دراسة كل وظيفة على حدى) مثل: التسويق، الموارد البشرية، الإنتاج والعمليات، والنواحي الفنية والمالية والمحاسبة، البحث والتطوير إضافة إلى الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة والقيادة الإستراتيجية.

ب-2. مدخل تحليل سلسلة القيمة: يعتبر تحليل سلسلة القيمة أداة مهمة جدا لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إذ تقسم أنشطة المؤسسة إلى أنشطة رئيسية أو أولية وأنشطة داعمة، وتتمثل الأنشطة الرئيسية في كل من الأنشطة الضرورية لتزويد المستهلكين بالمنتجات إي تشمل: الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات وخدمات ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة فهي التي تشارك بطريقة

غير مباشرة في الإنتاج والتسويق وتكون مشتركة في جميع الأنشطة لتسهيل التنفيذ الجيد للأنشطة الرئيسية، وتشمل البيئة التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي.

ب-3. مدخل تحليل موارد المؤسسة: تشمل الموارد كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالشركة والمعلومات والمعرفة، أو بتعبير آخر هي مزيج من الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة والإمكانات التنظيمية كالموارد المالية، المادية، البشرية والتكنولوجية، المعلومات والمعرفة والأنظمة الإدارية المختلفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المؤسسة وكذلك تمكينها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين فاعليتها وفعاليتها، وبالتالي تحتاج هذه الموارد أن تحظى باهتمام ودراسة معمقة من قبل الإدارة الإستراتيجية لغرض تقييمها وتأمينها باستمرار لمعرفة نقاط القوة والضعف الأساسية التي تؤثر على قدرة المؤسسة في استغلال الفرص في الوقت المناسب وتستطيع تجنب التهديدات الخارجية.

3-2-3. الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة: يقصد بالخيار الإستراتيجي قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل بأفضل شكل رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ويتم ذلك وفق مرحلتين: الأولى تشمل تكوين البدائل الإستراتيجية، حيث أنه في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة يمكن استخدام مجموعة من الأدوات التي تسهم في اعتماد البديل الأكثر ملاءمة، ومن أهم هذه الأدوات نجد نماذج تحليل محفظة الأعمال (نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك ونموذج مصفوفة هوفر) ونموذج مصفوفة **SWOT**، أما المرحلة الثانية فتشمل تقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المؤسسة ويحقق أهدافها، حيث تتوفر أمام المؤسسة عدة بدائل مختلفة حسب مستويات الإستراتيجية، فالإستراتيجيات على مستوى المؤسسة تشمل: إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجيات النمو، إستراتيجيات الانكماش والإستراتيجيات المركبة، أما الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال تتمثل في: إستراتيجية قيادة التكلفة، إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز، في حين تضم الإستراتيجيات الوظيفية المرتبطة بأهم مجالات النشاط وأهمها: إستراتيجية الشراء وإدارة المواد، إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات، إستراتيجية التمويل، إستراتيجية البحث والتطوير، إستراتيجية التسويق، وإستراتيجية الموارد البشرية.

أ. أهم الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة (المستوى الكلي): تفيد هذه الإستراتيجيات في تحديد مهام المؤسسة وأهدافها والأنشطة التي يجب عليها إتباعها، لذلك يتمثل دورها في تحديد مجال النشاط الإستراتيجية التي تريد استغلالها، وكذا توزيع مجموع الموارد التي تتمتع بها بين مختلف مجالات النشاط الإستراتيجية، وهي تختلف باختلاف القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة، وتتوفر أمام الإدارة العليا بدائل

إستراتيجية كثيرة مما يستلزم اختيار واحد أو أكثر من هذه البدائل بغية اعتمادها في إنجاز أنشطة المؤسسة وأعمالها بنجاح وكفاءة، وتنقسم هذه البدائل إلى الإستراتيجيات التالية(26):

* **إستراتيجيات الاستقرار (الثبات أو النمو المحدود):** وتعد من أفضل الإستراتيجيات للمؤسسة الناجحة التي تعمل في صناعة مستقرة نسبيا وبيئة خارجية غير مضطربة، إذ تركز المؤسسة كل مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية والدفاع عن الوضع الحالي، كما تحافظ المؤسسة على ذات الرسالة والأهداف، وتتبع هذه الإستراتيجية في المؤسسات ذات النشاط الواحد أو المؤسسات التي تتميز بصغر حجمها، وكذلك في المؤسسات الكبيرة الحجم ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة، وترجع أسباب ومبررات تبني إستراتيجيات الاستقرار إلى مايلي:

- تساهم في محافظة المؤسسة وتركيز جهودها الإدارية في مجالات الأعمال الحالية بغية تعزيز مركزها التنافسي في الصناعة التي تنشط فيها؛
- رغبة أصحاب المؤسسات الصغيرة الحجم والناجحة في تحقيق النمو المتدرج حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل (المتسرع) في إرباك العلاقات التنظيمية في تلك المؤسسات؛
- وجود تصور لدى الإدارة العليا بأن التكاليف الإضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية، ومع مرور الوقت وتغير الظروف قد تغير المؤسسة إستراتيجياتها، فتتبنى إستراتيجيات النمو في ظل ظروف جيدة وملائمة أو تتبنى إستراتيجيات انكماشية في ظل ظروف بيئية غير ملائمة؛
- اقتناع مسيري المؤسسة بالنسب المتوازنة من الأرباح التي تحققها المؤسسة والسعي نحو المحافظة عليها عند تلك المستويات؛
- تخوف إدارة المؤسسة من زيادة الإنفاق على الاستثمارات الإضافية مع عدم الحصول على عوائد كافية لتغطية تلك النفقات وتحقيق الأرباح؛
- تجنب المخاطر المترتبة على النمو والتوسع في الأنشطة والعمليات والمنتجات والأسواق، فغالبا ما يصاحب النمو ظهور مخاطر متنوعة؛
- قصور الإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، وعدم قدرتها على توفير التمويل اللازم لتحقيق النمو في عملياتها؛
- عدم توفر المؤسسة التي تتبنى إستراتيجيات الاستقرار على القدرات والمهارات الإدارية ذات الخبرة والدراية الكافية والتي تتميز بدقة التوقع والتنبؤ بمستقبل الأعمال؛
- القيود البيئية والتي تفرض على المؤسسة الاستمرار بنفس معدلات النمو الحالية، ومن أهم هذه القيود انخفاض الطلب على منتجات المؤسسة، ظهور منتجات جديدة أو بديلة، صعوبة الحصول على الموارد أو التكنولوجيا اللازمة لتنفيذ أنشطتها وبرامجها المختلفة.

وتنقسم استراتيجيات الاستقرار إلى عدة إستراتيجيات فرعية منها: إستراتيجية الثبات النسبي، إستراتيجية الحركة البطيئة (الحركة مع الحيطة والحذر)، إستراتيجية التوقف (التريث)، و إستراتيجية الثبات الحصاد (الربح).

* إستراتيجيات النمو والتوسع: وهي الإستراتيجيات التي تعتمد على المؤسسة بوصفها خيار باتجاه تحقيق أهداف جديدة أعلى من مستوى أهدافها السابقة، وترتبط إستراتيجيات النمو في الغالب بالتوسعات التي تمر بها المؤسسة في قطاعات أعمالها الحالية والجديدة، وتتطلب إستراتيجيات النمو جهود إضافية تقوم بها الإدارة العليا في سبيل خلق آليات تكيف وتفاعل مع ظروف البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجيات في حالتين هما التوسع في الأعمال من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية و/أو الدخول في أسواق جديدة لزيادة الحصة السوقية والمبيعات ومن ثم الأرباح، وكذا التركيز في قراراتها الإستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي، أما مبررات تبني إستراتيجيات النمو والتوسع فترجع إلى:

- اعتقاد الكثير من مسيري المؤسسة أن إستراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء في ظروف الصناعات المضطربة (التي تتسم بالسرعة العالية)، حيث تعشل إستراتيجيات الاستقرار في تحقيق نمو طويل الأجل؛
- اعتقاد الكثير من المديرين بوجود مواءمة بين النمو والفاعلية؛
- اعتقاد البعض أنها تقدم منفعة للمجتمع؛
- يتوقع من هذه الإستراتيجيات زيادة العوائد على المدى البعيد، وفي نفس الوقت زيادة المخاطر.
- وبشكل عام فإن إتباع إستراتيجيات النمو والتوسع يساعد على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة من أهمها:
- زيادة المبيعات وتحقيق أرباح أكبر؛
- زيادة قيمة المؤسسة وتدعيم مكانتها، وبالتالي تحسين مكانة وسمعة المديرين بالمؤسسة؛
- الاستفادة من أثر الخبرة في خفض التكلفة المباشرة؛
- التمتع باقتصاديات الحجم الكبير؛
- إمكانية السيطرة والنجاح في الأجل الطويل؛
- الاستفادة من الاختلافات الموجودة في أنواق المستهلكين وتعدد حاجات ورغبات الزبائن والاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة؛
- تمكن المؤسسة من تغطية أخطائها وأي قصور في كفاءتها بشكل أفضل وأيسر من المؤسسة التي تتبنى إستراتيجيات الاستقرار؛
- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها؛
- ينظر إلى المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات النمو والتوسع على أنها مؤسسات رابحة ومتحركة من وجهة نظر السوق والمستثمرين المحتملين.

وتتم إستراتيجية النمو السريع من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية وهي: إستراتيجية التركيز (التخصص)، إستراتيجية التنوع (التنوع المترابط وغير المترابط، التنوع الرأسي والأفقي، التنوع الداخلي والخارجي)، إستراتيجية المشاركة (التحالفات).

* **استراتيجيات الانكماش:** في هذا النوع من البدائل الإستراتيجية تقلل المؤسسة من آفاق تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة، حيث يتم إتباع هذه الإستراتيجيات عندما يكون أداء المؤسسة متدنياً وإذا استمر هذا التدهور في الأداء فسيعرض المؤسسة للخطر، وتتبع المؤسسة إستراتيجيات الانكماش للأسباب التالية:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛

- وجود ضرورة لتقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها أو وظائفها؛

- التركيز في قراراتها الإستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال قيام الإدارة العليا للمؤسسة بتقليل الأنشطة في الوحدات ذات التدفق النقدي السالب.

وتتخذ إستراتيجيات الانكماش أشكال عديدة منها: إستراتيجية التحول الكلي لنشاط آخر، إستراتيجية تخفيض حجم العمليات، إستراتيجية التصفية وبيع الأصول، وإستراتيجية التجرد (التخلي).

* **الإستراتيجيات المركبة:** وهي الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة من خلال ضم أكثر من إستراتيجية (استقرار أو نمو أو انكماش) أو تعمل على تكوين مزيج يتلاءم مع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وقد تتبع المؤسسة الإستراتيجية المركبة عندما تستدعي الحاجة إجراء تعديلات على الإستراتيجية المنفذة (مثل الانتقال من إستراتيجية الاستقرار إلى إستراتيجية الانكماش أو بالعكس)، وذلك بما ينسجم مع معطيات الظروف البيئية الداخلية والخارجية، ومن بين أسباب تبني الإستراتيجية المركبة نذكر مايلي:

- عندما تمارس المؤسسة أنشطة متعددة وتضم وحدات أعمال متنوعة، حيث يتطلب كل نشاط تبني إستراتيجية تختلف عن إستراتيجية وحدة نشاط آخر؛

- تتأثر بالتغيرات في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة ولو بدرجات مختلفة عن المؤسسات في تبني إستراتيجية مركبة.

ب. **الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال:** تركز هذه الإستراتيجيات على علاقة المؤسسة بزبائنها، حيث تعتبر أن الزبون هو الذي يحدد مصير المؤسسة وبالتالي يكون طرف في اللعبة التنافسية، حيث تقوم المؤسسة بتطوير مجموعة من الثنائيات (المنتج/السوق) أو الثلاثيات (المنتج/السوق/التكنولوجيا) حسب ميادين النشاطات الإستراتيجية والبحث من خلالها على مزايا تنافسية، واستراتيجيات وحدات النشاط تجيب عن السؤال: كيف نعمل في المجالات المختارة؟ من بين البدائل التي تتبعها استراتيجيات مجالات النشاط هي (27):

3-2-1- إستراتيجية الريادة في التكلفة: تتحقق هذه الإستراتيجية عن طريق إنتاج، وتوزيع وتوريد السلع والخدمات بتكاليف منخفضة عن المنافسين وكذا تقديم خدمات للزبائن (الصيانة، خدمات ما بعد البيع...إلخ).

3-2-2- إستراتيجية التميز: حيث تتجه المؤسسة إلى إنتاج منتج وحيد ومتميز مما يتيح لها وضع أسعار منخفضة ومختلفة عن المعمول بها في نفس القطاع، والهدف هو كسب ثقة الزبائن.

3-2-3- إستراتيجية التركيز: حيث تركز المؤسسة نشاطها حول نوعية معينة من الزبائن أو منطقة جغرافية معينة أو قسم معين من السوق، وهذا حتى تتمكن من تغطية السوق الضعيفة، والتركز إلى جانب المنافسين في ظروف جيدة.

3-3- الإستراتيجيات الوظيفية: من أجل تحقيق الانسجام مع رسالة المؤسسة وأهدافها ومن أجل تطابق الإستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسة مع الإستراتيجيات المتبعة على مستوى وحدات الأعمال، ينبغي على المؤسسة صياغة إستراتيجيات وظيفية هدفها تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى أقصى حد ممكن والعمل على تجميع الأنشطة المختلفة لكل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء، كما ينبغي على المديرين الأخذ في الاعتبار تعدد وتداخل المجالات الوظيفية مع بعضها البعض، وهذا يعني أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية الأخرى بسبب قوة وتداخل العلاقات فيما بين الوظائف، وعموما تشمل الإستراتيجيات الوظيفية: إستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجية البحث والتطوير، إستراتيجية الشراء وإدارة المواد، إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات، إستراتيجية التمويل، إستراتيجية التسويق، إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، و إستراتيجية نظم المعلومات⁽²⁸⁾.

3-2-4. تنفيذ الإستراتيجية: بعد صياغة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدات الأعمال وكذا على مستوى الوظائف، وكذلك بعد اختيار البديل الاستراتيجي المناسب فانه يتعين وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العلمية: لذلك يقصد بتنفيذ الإستراتيجية "تلك العملية التي يتم بواسطتها وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات"، فتنفيذ الإستراتيجية يحتاج إلى وقت كبير وإلى قدرات مالية وبشرية كبيرة، كما يجب مراعاة التغيرات البيئية عند التنفيذ وضرورة التكيف مع الفرص والتحديات التي يفرض السوق، وأيضا ينبغي تحديد المستويات الإدارية المختلفة التي ستتكفل بكل خطوة من خطوات التنفيذ، مما يجعل منفذي الإستراتيجية ملزمين بتنفيذ استراتيجيات ملائمة وقابلة للتطبيق، وقد قدمت شركة ماكينزي الاستشارية نموذج يهتم ببيان العناصر التنظيمية الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية، وتم تلخيصها في سبعة عناصر

هي: الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، نمط الإدارة، الموارد البشرية (الموظفون)، القيم المشتركة، والمهارات (29).

3-2-5. الرقابة الإستراتيجية (متابعة وتقويم الإستراتيجية): تعتبر الرقابة الإستراتيجية عملية شاملة تغطي مختلف مستويات الإستراتيجية تركز على مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المرغوب تحقيقها، كما تهتم بالرقابة قبل التنفيذ وكذا الرقابة المتزامنة مع التنفيذ وأيضا تشمل الرقابة بعد التنفيذ أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للمشكلات بعد حدوثها لذلك فهي مستمرة وفعالة. وتشتمل عملية الرقابة الإستراتيجية على الخطوات التالية(30):

أ. **مراجعة الأسس التي بنيت عليها الإستراتيجية:** ويقصد بها متابعة المدير الاستراتيجي للعوامل الداخلية والخارجية، أي متابعة أي تغيرات يمكن أن تحدث في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف التي بنيت عليها الإستراتيجية، ويمكن انجاز ذلك من خلال طرح عدة أسئلة يلزم الإجابة عليها بدقة وموضوعية عالية: هل تغيرت نقاط القوة والضعف الخاص بالمنافسين؟، هل هناك فرص وتهديدات خارجية أخرى؟ وماهي؟، كيف أثرت أو تؤثر استراتيجيات المنافسين على إستراتيجية المؤسسة؟، ماهي أسباب نجاح استراتيجيات المنافسين؟.

ب. **تحديد النشاط المراد تقييمه:** من أجل تنفيذ رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها بفعالية، يجب أن تخضع كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة للقياس بطريقة ثابتة وموضوعية ومقبولة.

ج. **وضع معايير الأداء:** تعبر هذه المعايير عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، كما أن تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي يساهم في فعالية الرقابة الإستراتيجية، لذا يحتاج وضع المعايير إلى إدراك حقيق لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة، ويجب أن تتصف هذه المعايير بالواقعية، الارتباط بالنشاط، الدقة، المرونة وعدم المبالغة في عدد المعايير حتى لا تتعقد العملية الرقابية.

د. **مرحلة قياس الأداء والمقارنة:** جوهر هذه العملية هو جمع المعلومات الكمية والمعلومات النوعية التي تعبر عن الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، ويرتكز جمع المعلومات عن الأداء الفعلي على الاعتماد على الملاحظة الشخصية للمدير أو المسؤول المباشر عن النشاط أو الاعتماد على التقارير الرقابية حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية كما يعتبر التوقيت المناسب لقياس الأداء بمثابة موجه للرقابة إذ يسمح باكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها حتى يتم تدارك تلك الانحرافات وتصحيحها.

أما عملية المقارنة فيقصد بها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف (المعايير المحددة) بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية، ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين من أجل تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب.

هـ. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: في حالة وجود انحرافات غير مقبولة أو تجاوزت الحد المسموح به في الأداء يجب القيام بالعملية التصحيحية من خلال البحث أولاً عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى الانحرافات، فهذه الأخيرة قد تحدث بسبب اختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو عند تحديد المعايير، لتأتي بعد عملية تحليل الانحرافات مرحلة اختيار أنسب الطرق لعلاجها تصحيحها، فقد تلجأ إلي تغيير نظام الرقابة المستخدم لقياس أداء الوظائف والأفراد أو تقوم بتغيير الموازنات أو إحلال إجراءات الرقابة الحالية بإجراءات جديدة، كما يمكنها التركيز على العنصر محل الرقابة واتخاذ تصرف تصحيحي بشأنه.

هوامش المحور الأول:

- ¹. J. M. Auriac, et autres, **Economie d'entreprise**, Tome 2, Casteilla, Paris, 1996, P39.
- ². ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص8.
- ³. Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Organisation et gestion d'entreprise**, Tome2, Vuibert, Paris 1999, p153.
- ⁴. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص3.
- ⁵. أروان خضير العبيدي، أحمد سعيد البرزنجي، الإدارة الاستراتيجية: مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، العراق، الطبعة الأولى، 2021، ص16.
- ⁶. نفس المرجع السابق، ص20.
- ⁷. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص48-49.
- ⁸. طاهر منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص40.
- ⁹. صالح محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011، ص ص264-265.
- ¹⁰. K.Chiha, **Finance D'entreprise: Approche stratégique**, édition Houma, Alger, 2009, p217.
- ¹¹. مولود مليكاوي، الإدارة الاستراتيجية والتسيير المالي، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018، ص ص34-37.
- ¹². هناء بوصبع، تحليل الإستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد05، 2016، ص121.
- ¹³. هيثم محمد الزغبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص ص57-58.
- ¹⁴. إلياس بن ساسي، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة ورقلة، سبتمبر 2002، ص30.
- ¹⁵. P. Conso, F. Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, Dunod, Paris, 1999, p 572.
- ¹⁶. يوسف قريشي، إلياس بن ساسي، التسيير المالي: دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص238-240.
- ¹⁷. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2013، ص22.
- ¹⁸. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية والتحديات، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص8.
- ¹⁹. محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص56.
- ²⁰. أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص28.
- ²¹. محمد حنفي نور تبيدي، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة الصديق محمد الطيب للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان، الطبعة الرابعة، 2019، ص ص24-29.

22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق ص ص 49-51.
23. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2022، ص ص 96-106 بتصرف.
24. منصور إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 69-81 بتصرف.
25. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص ص 127-135 بتصرف.
26. فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان، بغداد، العراق، الطبعة الثانية، 2019، ص ص 196-206 بتصرف.
27. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص ص 104-106.
28. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 255.
29. فضيلة سلمان داود، مرجع سابق، ص ص 247-249 بتصرف.
30. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص ص 215-217 بتصرف.

أسئلة نظرية خاصة بالمحور الأول

سؤال 01: ماذا يقصد بالمصطلحات التالية: إستراتيجية ميادين النشاط، السياسة المالية، الاستقلالية المالية التوجه الإستراتيجي، الرسالة والرؤية، البيئة الخارجية الخاصة (الجزئية)، الفرص، التهديدات، الأنشطة الداعمة الإدارية، مربع البقرة الحلوب في مصفوفة **BCG**، إستراتيجية التنوع غير المترابط، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية.

سؤال 02: أذكر خصائص الأطراف المسؤولة عن وظيفة الإدارة الإستراتيجية.

سؤال 03: أذكر أربع خصائص للرسالة الناجحة. مع إعطاء نماذج للرؤيا والرسالة لبعض الشركات العالمية الرائدة (يمكن ذكر خمسة نماذج على سبيل المثال).

سؤال 04: قارن بين غايات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية. مع إعطاء أمثلة لكل منهما.

سؤال 05: يعد تحليل البيئة التنافسية مدخلا رئيسيا لتحليل الفرص والتهديدات في مجال نشاط المؤسسة. اشرح ذلك وفق ما يراه بورتر (**porter**). مستعينا في ذلك بالنموذج. ثم اشرح بدقة العوامل التي يتوقف عليها التنافس بين الشركات القائمة في مجال صناعي معين؟.

سؤال 06: ماذا يقصد بتحليل البيئة الداخلية؟ ماهي أهميته؟ ثم حدد أهم عناصر القوة في كل من: الوظيفة المالية، وظيفة الموارد البشرية والوظيفة التسويقية.

سؤال 07: اشرح بدقة أسلوب مصفوفة **SWOT** ومصفوفة **BCG** التي تستخدمهما المؤسسة في تطوير الإستراتيجيات البديلة القابلة للتطبيق.

سؤال 08: اشرح أهم الإستراتيجيات الفرعية التي تتضمنها إستراتيجية النمو والتوسع.

سؤال 09: ماذا يقصد بتنفيذ الإستراتيجية؟ ثم وضح أهمية السياسات التنظيمية المستخدمة في تنفيذ الإستراتيجية.

سؤال 10: ماهي الأعمال التصحيحية التي يجب القيام بها في عملية الرقابة الإستراتيجية؟ وماهي أهم المقارنات الأساسية التي يقوم بها المديرون عند تقييم الأداء؟.

المحور الثاني: مدخل إلى التخطيط المالي

تصميم هيكل المحور

1. مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي
2. التنبؤ بالاحتياجات المالية
3. الموازنة التقديرية للخرينة
4. تحليل التعادل

العناصر المستهدفة

يتمكن الطالب من خلال هذا المحور أن يتعرف على مايلي:

- * مفهوم التخطيط المالي، أهميته وأهدافه، أنواعه، وأهم مراحل عملية التخطيط المالي.
- * مفهوم التنبؤ بالاحتياجات المالية، مختلف طرق التنبؤ بالاحتياجات المالية.
- * مفهوم الموازنة التقديرية للخرينة، أهميتها وأهدافها، ومراحل إعداد هذه الموازنة.
- * مفهوم تحليل التعادل، أهميته، الافتراضات التي يقوم عليها، وكيفية حساب قيمة التعادل.
- * أثر تغير شروط الاستغلال على نتيجة وأداء المؤسسة.
- * الاستخدامات المختلفة لتحليل التعادل.

تمهيد:

يعد التخطيط المالي جزء هام من عملية التخطيط الإجمالي للشركة، حيث يترجم أهدافها وإستراتيجيتها وسياساتها إلى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير، وعليه يتمثل هدف التخطيط المالي أساسا في تحديد الاحتياجات المالية للشركة وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مختلف مصادر التمويل، ويعتمد في ذلك بشكل أساسي على التنبؤ المالي، حيث يزود مسيري المؤسسة بالإطار الذي تستند عليه عمليات التخطيط والرقابة، كما تستخدم عدة أدوات في مجال التخطيط المالي والرقابة نذكر منها: التنبؤ بالاحتياجات المالية (طريقة نسب عناصر الميزانية إلى المبيعات وطريقة تحليل الانحدار)، تخطيط السيولة (الموازنة التقديرية النقدية أو موازنة الخزينة) وتحليل التعادل.

1. مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي

1-1. مفهوم وخصائص التخطيط المالي: لا يختلف مفهوم التخطيط المالي عن مفهوم التخطيط بصفة عامة، إذ يقوم أيضا على نفس الدعائم وهي: تحديد الأهداف والإمكانيات، تحديد البدائل وتقييمها، اختيار البديل، والتنبؤ بالمستقبل. وقد قدمت عدة تعاريف للتخطيط المالي نذكر منها:

إن التخطيط المالي يعني: "التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية"⁽¹⁾.

ويمكن تعريف التخطيط المالي بأنه: "الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الممكن حدوثها، ويعمل التخطيط المالي على إيجاد التوازن بين الأصول التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الأصول على اختلاف أشكالها"⁽²⁾.

كما يعرف التخطيط المالي أيضا بأنه: "عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانيات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي يجب أن تتضمن: تحديد الأهداف، تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة، اختيار البديل الأفضل، وتوقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل"⁽³⁾.

ويعرف التخطيط المالي كذلك بأنه: "هو نوع من التخطيط يركز على عملية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأيسر الشروط، كما يركز على عملية استثمار هذه الأموال، بما يحقق أعلى العوائد للمؤسسة بأقل المخاطر"⁽⁴⁾.

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط المالي هو نوع من أنواع التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال اللازمة لتغطية الاحتياجات المالية للمؤسسة، وذلك من مختلف المصادر وبأفضل الشروط وأقل التكاليف، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل العوائد للمؤسسة وبأقل الأخطار، وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة وتحليل الماضي والحاضر.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم خصائص التخطيط المالي ونذكر منها:

- يعتمد التخطيط المالي بشكل أساسي على التنبؤ المالي، والذي يعرف بأنه "مجموعة شاملة من التوقعات التي يقوم بها المدير المالي والتي تهدف إلى وضع تصورات مستقبلية حول عمليات الاستغلال والاستثمار والتمويل في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وذلك من خلال دراسة وفهم البيانات والمعلومات المالية المتاحة في القوائم المالية للمؤسسة وتحليلها وتفسيرها، وكذا بالتشارك مع بعض الأقسام الأخرى في المؤسسة على غرار قسم المبيعات وقسم الإنتاج وقسم التسويق"⁽⁵⁾؛

- من بين أهم المتغيرات التي تبدأ بها عملية التنبؤ المالي هي التنبؤ بالمبيعات المستقبلية للشركة، فالتنبؤ بالمبيعات هي المدخل الأساسي لأغلب أنشطة الشركة ومن بينها وأهمها التخطيط المالي والركيزة الأساسية له؛

- يعد التخطيط المالي أحد الوظائف والمسؤوليات العملية الرئيسية للمدير المالي؛

- لا يحقق التخطيط المالي أهدافه إلا إذا اقترن بنظام رقابي فعال، لذلك تعد الرقابة المالية جزء مكمل للتخطيط المالي، كما تعتبر الرقابة المالية أيضا من الوظائف والمسؤوليات العملية الرئيسية للمدير المالي.

1-2. أهمية وأهداف التخطيط المالي:

1-2-1. أهمية التخطيط المالي: تتمثل أهمية التخطيط المالي فيما يلي⁽⁶⁾:

* تحديد حجم الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ الخطط والبرامج التشغيلية المختلفة مثل (حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها، حجم الأموال المطلوبة للإنفاق على التشغيل، حجم الأموال المطلوبة لتمويل عمليات البيع بالأجل، حجم الأموال المطلوبة لتسديد التزامات المؤسسة التي تستحق خلال الفترة المقبلة وتمويل عمليات التوسع والنمو)؛

* تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة ومن خارجها وكذا تحديد أوقات الحاجة لهذه الأموال؛

* تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الضرورة، وتجنب اللجوء المفاجئ لمصادر التمويل والتي ينتج عنها تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمؤسسة؛

* وضع الإجراءات والقواعد التي يجب إتباع تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق أهداف السياسة المالية للمؤسسة؛

* وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، وبالتالي بواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الإنحرافات غير الطارئة والبحث عن أسبابها والعمل على تصحيحها هذا إن كان الخطأ في التنفيذ، أما إذا تبين أن الخطأ في الخطة الموضوعة فعلى المدير المالي تعديل الخطة لتناسب مع العمليات؛

* تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة لدى المؤسسة؛

* يساعد التخطيط المالي في التعرف على المشاكل والعقبات التي يمكن أن تعترض نشاط المؤسسة وكذا تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة.

1-2-2. أهداف التخطيط المالي: تتمثل أهداف التخطيط المالي فيما يلي (7):

* مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها التمويلية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلباتها في النمو؛

* تأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة وبأقل تكلفة ممكنة؛

* التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج المناسب من مصادر التمويل بحيث يسمح ذلك بتعظيم قيمة المؤسسة (ثروة حملة الأسهم)؛

* تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات الأعمال ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية؛

* تحسين قدرة الإدارة المالية على التحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار؛

* تحسين اتجاهات العمل، فهو يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز؛

* تحسين إدارة الوقت من خلال مساهمة نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد؛

* تحسين عملية التنسيق بين الوظيفة المالية وباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة وكذا مساهمة التخطيط المالي الجيد في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض؛

* تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها.

1-3. مجالات وأنواع التخطيط المالي:

1-3-1. مجالات التخطيط المالي: يشمل التخطيط المالي عدة مجالات أهمها (8):

* التخطيط للحصول على الأموال من مصادرها المتنوعة بأفضل الشروط والأوقات المناسبة وأقل التكاليف؛

* التخطيط لاستثمار الأموال بشكل يضمن تحقيق أكبر العوائد في وقت قصير؛

* التخطيط لزيادة حجم المبيعات وحجم الأرباح (عن طريق الرفع التشغيلي والمالي)؛

* التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المحددة.

1-3-2. أنواع التخطيط المالي: توجد عدة معايير لتصنيف التخطيط المالي. نذكر منها(9):

أ. من حيث الفترة الزمنية للخطة: ونميز بين تخطيط طويل الأجل وتخطيط قصير الأجل.

* **التخطيط المالي طويل الأجل:** يساعد على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم إعداد الخطة المالية قصيرة الأجل، والخطط المالية طويلة الأجل تتراوح مدتها بين سنتين وعشر سنوات، ويلعب طبيعة نشاط المؤسسة دور في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وينصب عادة التخطيط المالي طويل الأجل على النواحي التالية: كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية، البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة، المصادر الرئيسية للحصول على الأموال، كيفية سداد القروض المختلفة وإمكانية الاندماج مع شركات أخرى.

وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية والميزانيات التي تغطي فترات زمنية قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تشتمل عليها الخطط المالية طويل الأجل.

* **التخطيط المالي قصير الأجل:** يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية، تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة وتشمل هذه القوائم: قائمة الميزانية التقديرية، جدول حسابات النتائج التقديري وقائمة الميزانية النقدية التقديرية.

مع العلم أن التخطيط المالي طويل الأجل أقل دقة ووضوح من التخطيط المالي قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا، بينما يكون سهلا في التخطيط المالي قصير الأجل.

ب. من حيث درجة شمولية الخطة: ونميز بين خطة شاملة وخطة جزئية.

* **خطة شاملة:** وتمتاز بتغطيتها لجميع أنشطة المؤسسة.

* **خطة جزئية:** وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من أنشطة المؤسسة.

ج. من حيث استعمال الخطة: ونميز بين خطة وحيدة الاستعمال وخطة متكررة الاستعمال.

* **خطة وحيدة الاستعمال:** وتتصف بالاستعمال المؤقت، حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

* **خطة متكررة الاستعمال:** وتتصف بالاستعمال الدائم للخطة، وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات الخاصة بإعدادها.

1-4. مراحل عملية التخطيط المالي: وتشمل: وضع الخطة المالية، تنفيذ الخطة المالية، الرقابة واكتشاف

الانحرافات في التنفيذ وتصحيح الانحرافات في الخطة المالية. ويمكن التفصيل في هذه الخطوات كمايلي(10):

1-4-1. تحديد الأهداف المالية للمؤسسة: يتمثل الهدف المالي الرئيسي للتخطيط المالي في تسيير التدفقات المالية للمؤسسة بطريقة تسمح بتحقيق مردودية جيدة بمختلف أنواعها مع الحفاظ على مستوى السيولة الضرورية للنشاط الاستغلالي. وعموما تتمثل الأهداف المالية في: التوازن المالي بنوعيه القصير والطويل الأجل ومستوى الخزينة، المردودية وخلق القيمة، التحكم في المخاطر المصاحبة للمردودية، النمو (معدل نمو الأصول ومعدل نمو رقم الأعمال) والتحكم في هيكل التكاليف وخاصة الثابتة منها.

ويجب مراعاة الدقة في تحديد الأهداف المالية وعدم تعارضها مع الهدف الإستراتيجي العام للمؤسسة.

1-4-2. رسم السياسات المالية: تعتبر السياسات المالية بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم، ويجب مراعاة عند وضع هذه السياسات تحقق أهداف ومصالح المؤسسة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في باقي أقسام المؤسسة. ومن أمثلة هذه السياسات: سياسة الاقتراض، سياسة التمويل الذاتي، سياسة توزيع الأرباح وسياسة الرقابة على استخدام الأموال.

ومن الضروري أن تتسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمؤسسة ومع الأهداف الموضوعة، لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف وليس من أجل تأخيرها أو عرقلة تحقيقها.

1-4-3. إعداد الموازنات التخطيطية (التقديرية): تعتبر هذه الميزانيات أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط المؤسسة فهي عبارة عن تنبؤ بإجمالي الإنتاج، المبيعات، الاستثمار، التمويل وتوزيع الأرباح لفترة زمنية مستقبلية محددة.

1-4-4. التنفيذ الفعلي للخطة: وهي ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة وتساعد على تبسيط العملية الإدارية، كما يلزم توفر المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية، حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذا السياسات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال والظروف.

1-4-5. متابعة وتقييم الخطة: يتم هنا مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة مع الأهداف المسطرة في الخطة.

1-5. مبادئ التخطيط المالي الفعال: للحكم على فعالية التخطيط المالي لا بد من توفر المبادئ التالية⁽¹¹⁾: مبدأ تحديد الهدف، مبدأ الواقعية، مبدأ المرونة، مبدأ الوضوح، مبدأ دقة التنبؤ المالي، مبدأ التعاون والتنسيق، مبدأ التوقيت المناسب، مبدأ الشمولية، مبدأ الاستمرارية، مبدأ المسؤولية ومبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

1-6. العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي: ونميز بين عوامل داخلية وعوامل خارجية.

1-6-1. العوامل الداخلية: وتشمل الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، سياسات التمويل، سياسات الائتمان، سياسات العائد، درجة كفاءة المؤسسة في مقابلة طلبات الزبائن المتزايدة، عوامل تتعلق باختيار العناصر البشرية المؤهلة والمختصة والمتمتعة بالخبرة والكفاءة وعوامل تقنية ترتبط بقدرة إدارة المؤسسة على مواكبة ومسايرة الأساليب الحديثة والتقنيات العصرية من التكنولوجيا والاستفادة منها في كافة المجالات وخاصة استخدامها بشكل عقلاني في مجال التخطيط المالي.

1-6-2. العوامل الخارجية: وتضم العوامل الاقتصادية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل الاجتماعية، العوامل التكنولوجية والعوامل المناخية.

1-7. أدوات التخطيط المالي: تستخدم عدة أدوات في مجالات التخطيط المالي والرقابة نذكر منها: التنبؤ بالاحتياجات المالية، تخطيط السيولة (الموازنة النقدية) و تحليل التعادل. وسيتم التفصيل في كل أداة من أدوات التخطيط المالي في العناصر الموالية.

2. التنبؤ بالاحتياجات المالية:

يعتمد التخطيط المالي بشكل أساسي على التنبؤ المالي والذي يأخذ بدوره في الاعتبار متغيرات عديدة أهمها التنبؤ بالمبيعات المستقبلية، وتعتمد عملية التنبؤ بالمبيعات المستقبلية بشكل أساسي على: الأوضاع الاقتصادية المتوقعة، معدل نمو الاقتصاد الوطني، تطور الصناعة التي تعمل فيها الشركة، درجة المنافسة بين الشركات العاملة في تلك الصناعة، نشاط الشركة وسياسة الشركة التسويقية.

1-2-1. تمويل الاحتياجات المالية للمؤسسة: يتمثل هدف التخطيط المالي أساسا في تحديد الاحتياجات المالية للشركة وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مختلف مصادر التمويل، فيمكن للشركة تمويل احتياجاتها بالأموال الخاصة و/أو الديون، فالتمويل بالأموال الخاصة يكون بالاعتماد إما على الأرباح المحتجزة أو/ وإصدار الأسهم (فتح رأسمال الشركة)، أما احتياجات التمويل بالديون يمكن تغطيتها عن طريق طرح سندات للاكتتاب أو قروض طويلة الأجل، أو عن طريق ديون قصيرة (ائتمان مصرفي أو تجاري) وأن الاعتماد على ديون قصيرة الأجل أو ديون طويلة الأجل يكون حسب بنية وطبيعة الأصول الممولة.

2-2. طرق التنبؤ بالاحتياجات المالية: تستخدم عدة طرق للتنبؤ بالاحتياجات المالية أهمها: طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات، طريقة مدخل النمو، وطريقة تحليل الانحدار.

1-2-2. طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات:

أ. المبدأ الأساسي لتطبيق هذه الطريقة: تعتمد هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات التمويلية للشركة على أن هناك علاقة جوهرية ما بين مبيعات الشركة وعناصر الميزانية، فمن جانب الأصول (الموجودات) إن الزيادة في المبيعات تتطلب زيادة في الإنتاج الذي يتطلب بدوره زيادة في رأس المال العامل بجميع عناصره من

مخزون وحسابات مدينة ونقدية، أما من جانب الخصوم فزيادة المبيعات تعني ارتفاع مستوى الحسابات الدائنة (ديون الموردين على الشركة) وكذا ارتفاع المستحقات (المتأخرات) من أجور وفوائد وضرائب وإيجارات، وإن الزيادة في عناصر الخصوم المتداولة المذكورة تمثل مصدر تلقائي مهم لتمويل الزيادة في المبيعات. وعليه يمكن التفصيل في العلاقة بين مبيعات الشركة وعناصر الميزانية كمايلي(12):

- عناصر الأصول المتداولة المتمثلة في: المخزون، الحسابات المدينة (الزبائن) والنقدية تتغير بصورة مباشرة مع التغير في المبيعات (تزداد تلقائياً بشكل عام مع الزيادة في المبيعات والعكس صحيح)؛
- فيما يخص الأصول الثابتة فإنها لا تتغير مباشرة (مستقلة) مع التغير في المبيعات ما لم تكن الشركة تشغل بكامل طاقتها الإنتاجية، فإذا كانت الشركة تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية فإنها تحتاج للقيام باستثمارات رأسمالية إضافية (زيادة أصولها الثابتة) لمواجهة الزيادة في المبيعات، وفي هذه الحالة الزيادة في المبيعات تعني الزيادة في الأصول الثابتة (الأصول الثابتة تتغير مباشرة مع المبيعات)، أما إذا حصلت زيادة في المبيعات وكانت الشركة لديها طاقة فائضة (لا تشغل بكامل طاقتها الإنتاجية) فما على الشركة إلا أن تزيد من معدل الإنتاج دون أن تتكلف أية نفقات رأسمالية (تشغيل الطاقات العاطلة دون أن يتطلب ذلك زيادة الأصول الثابتة)، وبناء على هذه الحالة فالأصول الثابتة لا تتغير بصورة مباشرة مع التغير في المبيعات؛
- بالنسبة لعناصر الخصوم التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات هي الحسابات الدائنة (الموردون) والمستحقات من أجور، فوائد، ضرائب وإيجارات، وهذه العناصر تعتبر مصادر تمويل أولية أو تلقائية؛
- أما التغير في الأرباح المحتجزة، رأس المال، القروض الطويلة الأجل، السندات والقروض القصيرة الأجل فليس له ارتباط مباشر بالتغير في المبيعات، وإنما تحدده السياسات التمويلية للشركة وكذا سياسة توزيع الأرباح.

ب. خطوات تطبيق أسلوب النسبة المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات: يمكن تلخيص هذه خطوات تطبيق هذه الطريقة فيمايلي(13):

- تصنيف عناصر الميزانية (لأحدث سنة مالية) الحالية إلى مجموعتين: الأولى عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات من جانب الأصول والخصوم، والثانية عناصر الميزانية التي لا تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات؛
- التعبير عن عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات وذلك باستخدام أرقام الميزانية والمبيعات لأحدث سنة مالية (قسمة عناصر الميزانية الحالية على المبيعات الحالية)؛
- تجمع نسب عناصر الأصول ونسب عناصر الخصوم كل على حدى، وهكذا فإن أي زيادة في المبيعات ستطلب زيادة في الأصول بمقدار مجموع نسب عناصر الأصول، لكن جزء من الزيادة في الأصول سيتم تمويله آلياً من الزيادة في الخصوم وذلك بمقدار مجموع نسب عناصر الخصوم، وإن الفرق بين مجموع نسب

عناصر الأصول وبين مجموع نسب عناصر الخصوم التي تتغير مباشرة مع الزيادة في المبيعات هو نسبة المبيعات الواجب تمويلها؛

- تحديد قيمة كل من المبيعات المتوقعة والتغير المتوقع في المبيعات خلال الفترة القادمة عن طريق أساليب التنبؤ المختلفة والمناسبة؛

- تقدير الاحتياجات التمويلية الإضافية للشركة وذلك بضرب نسبة المبيعات الواجب تمويلها في التغير المتوقع في المبيعات؛

- تحديد كيفية تمويل هذه الاحتياجات داخليا و/أو خارجيا (بالدين و/أو الأموال الخاصة) بناء على السياسة التمويلية للشركة؛

- تحديد قيمة الأرباح المحتجزة بناء على قيمة الأرباح (الدخل)، هامش الربح الصافي ومعدل توزيع الأرباح؛
- بالنسبة للعناصر التي لا تتغير مباشرة مع المبيعات يتم تحديد قيمتها إما أنها تظل ثابتة في الفترة القادمة أو يتم تعديلها في حالة توفر معلومات حولها؛

- إعداد الميزانية التقديرية بحساب قيمة كل عنصر من عناصر الأصول والخصوم التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات، وذلك بضرب نسبة كل عنصر على حدى في المبيعات المتوقعة، ثم تحديد قيم باقي عناصر الميزانية بناء على السياسة التمويلية للشركة وسياسة توزيع الأرباح.

ج. حساب عناصر الميزانية باستخدام المعادلات الحسابية: يمكن استعمال بعض المعادلات الحسابية من أجل تحديد قيمة بعض عناصر الميزانية التي لا تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات.

* المبيعات المتوقعة = المبيعات الحالية + قيمة التغير المتوقع في المبيعات (قيمة الزيادة في المبيعات)

* أو المبيعات المتوقعة = المبيعات الحالية X (1 + نسبة التغير أو نسبة الزيادة في المبيعات)

* التغير في المبيعات المتوقعة = المبيعات المتوقعة - المبيعات الحالية

* الاحتياجات المالية الكلية = (مجموع نسب عناصر الأصول - مجموع نسب عناصر الخصوم) X قيمة التغير في المبيعات المتوقعة

* قيمة الأرباح المحتجزة = نسبة هامش الربح الصافي X المبيعات المتوقعة X معدل احتجاز الأرباح

* نسبة هامش الربح الصافي = صافي الربح (نتيجة السنة المالية الصافية) X 100 / المبيعات السنوية

* الاحتياجات المالية الخارجية = قيمة الاحتياجات المالية الكلية - قيمة الأرباح المحتجزة.

د. عيوب تطبيق أسلوب النسبة المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات: رغم مزايا هذه الطريقة في التنبؤ بالاحتياجات المالية، فإنها تعاني من بعض أوجه القصور نذكر منها ما يأتي⁽¹⁴⁾:

- لا تصلح للتنبؤ بالاحتياجات المالية في الأجل الطويل؛

- يفترض هذا الأسلوب أن العلاقة بين بنود الأصول والخصوم التي تتغير مباشرة مع المبيعات تظل نسبتها ثابتة وهذا افتراض غير واقعي، لأن المؤسسات تتعرض لتغيرات هيكلية تؤدي إلى تعديل نسب بنود الأصول والخصوم مع المبيعات؛

- في حالة أن المؤسسة تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية فإن التغير في المبيعات يؤدي إلى التغير في الأصول الثابتة بنفس النسبة وهذا افتراض غير عملي، لأنه في الواقع العملي قد يؤدي التغير في المبيعات إلى التغير في الأصول الثابتة بنسبة قد تقل وقد تزيد عن نسبة التغير في المبيعات؛

- لا يمكن تطبيق طريقة النسب المئوية على البنود التي لا تتغير مباشرة مع المبيعات؛

- إن العلاقة بين بنود الأصول والخصوم التي تتغير مباشرة بتغير المبيعات قد لا تكون نفسها هي النسب المثلى التي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل، لأن المؤسسة قد تكون عرضة لبعض المشاكل التي تؤدي إلى تدني أو ارتفاع النسبة.

وتلافياً للعيوب التي أوردناها حول طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات، قد يعمد المدير المالي إلى استخدام الأساليب الإحصائية والأكثر شيوعاً في التنبؤ بالاحتياجات المالية ومن أهمها تحليل الانحدار.

2-2-2. التنبؤ بالاحتياجات المالية باستخدام طريقة تحليل الانحدار:

أ. المبدأ الأساسي لتطبيق هذه الطريقة: يقوم تحليل الانحدار على افتراض أساسي وهو وجود علاقة إحصائية قد لا تكون سببية بين عنصر أو أكثر وبين عنصر آخر، فإذا كنا نبحث عن علاقة بين متغير واحد من عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع المبيعات (مخزون، زبائن، الموردون، أصول ثابتة... الخ) وبين متغير آخر وهو المبيعات، فإننا نتحدث في هذه الحالة عن أسلوب الانحدار البسيط، وبالتالي يعتبر أحد عناصر الميزانية السالفة الذكر متغير تابع أما المبيعات فتعتبر متغير مستقل، أما إذا حاولنا تفسير العلاقة بين أكثر من متغير مستقل مثل (المبيعات والحسابات الدائنة) هذا من جهة، وبين الحسابات المدينة (متغير تابع) من جهة أخرى، فإننا في هذه الحالة نتحدث عن أسلوب الانحدار المتعدد.

ب. تحديد العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة: إن العلاقة بين أحد عناصر الميزانية السالفة الذكر والمبيعات قد تكون خطية أو غير خطية، فالعلاقة الخطية تعني أن التغير (الزيادة أو النقصان) في أحد المتغيرات المستقلة تؤدي إلى نفس قيمة التغير في المتغير التابع، أما العلاقة غير الخطية فتشير إلى أن التغير (الزيادة أو النقصان) في المتغير المستقل لا تؤدي إلى نفس التغير في المتغير التابع، كأن تكون على شكل أسّي ويتم تحويلها من علاقة غير خطية إلى علاقة خطية باستخدام الدوال اللوغاريتمية.

ويمكن الكشف عن العلاقة الخطية بين أحد عناصر الميزانية السالفة الذكر (متغير تابع) وبين المبيعات (متغير مستقل) عن طريق التمثيل البياني للمتغيرين (سحابة الانتشار) وذلك بتوفير بيانات عن المتغيرين

التابع والمستقل لفترات تاريخية سابقة (كلما كانت الفترة الزمنية طويلة كلما أدى ذلك إلى نتائج أفضل)، فنجد أنها عبارة عن خط مستقيم (الخط المستقيم يمر على أغلب النقاط)، وبالتالي نقول أنها علاقة انحدار خطي بسيط، ويمكن أيضا الكشف عن العلاقة الخطية بين متغيري الدراسة عن طريق دراسة العلاقة الارتباطية وقياس درجة قوتها باستعمال معامل بيرسون (Pearson) للارتباط الخطي (قيمه تختلف عن الصفر تعني وجود علاقة خطية بين المتغيرين أما إذا كانت تساوي الصفر فتعني عدم وجود علاقة بين المتغيرين أو أنها علاقة غير خطية أي قد تكون أسية أو لوغاريتمية)، وعموما يحسب باستخدام الصيغة التالية:

$$r = COV(X, Y) / \sigma_x \sigma_y$$

أي أن:

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

إن قيم معامل الارتباط تكون محصورة في المجال $[-1, +1]$ أي $-1 \leq r \leq +1$

وتدل إشارة المعامل الموجبة على العلاقة الطردية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، في حين تدل الإشارة السالبة على العلاقة العكسية بين متغيري نموذج الدراسة، حيث أنه إذا كانت $(r = +1)$ فيعني أنه هناك ارتباط طردي تام بين متغيري الدراسة، أما $(r = -1)$ فيعني أنه هناك ارتباط عكسي تام بين متغيري الدراسة، مع العلم أنه كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد كلما كانت العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع قوية جدا بغض النظر عن إشارته (موجبة أو سالبة).

ج. خطوات التنبؤ بالاحتياجات المالية باستخدام الانحدار الخطي البسيط: تتمثل أهم خطوات تطبيق هذه الطريقة في الآتي (15):

الخطوة الأولى: توفير بيانات إحصائية عن قيم المبيعات لعدة سنوات سابقة، وكذا قيم أحد بنود الميزانية (بند واحد من الميزانية سواء كان من الأصول أو الخصوم) التي تتغير مباشرة بتغير المبيعات في تلك السنوات.

الخطوة الثانية: التعبير عن العلاقة بين حجم المبيعات وبين أحد عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع المبيعات في شكل معادلة انحدار خطي بسيط تكتب كمايلي:

$$Y_i = a + bX_i + U_i$$

حيث:

Y = يمثل أحد عناصر الميزانية التي تتغير مباشرة مع المبيعات (المتغير التابع)

X = يمثل حجم المبيعات (المتغير المستقل)

a = الثابت أو نقطة تقاطع المنحنى الذي يمثل العلاقة بين المتغيرين مع المحور العمودي (يمثل قيمة المتغير التابع Y في حالة انعدام قيمة المتغير المستقل X).

b = معامل أو ميل الانحدار (أي معدل التغير في المتغير التابع Y الناتج عن التغير في المتغير المستقل X).

U_i = المتغيرات العشوائية، وهي العوامل التي لا يمكن قياسها أو التحكم فيها، وعليه لا تظهر في النموذج. ويمكن تقدير معاملات النموذج a و b باستخدام طريقة المربعات الصغرى، والتي تنص على جعل مجموع مربعات انحرافات القيم الحقيقية عن القيم التقديرية أقل ما يمكن، أي جعل مجموع مربعات البواقي عند نهايتها الصغرى، وكشرط رياضي لتدنية مجموع مربعات البواقي تؤخذ المشتقات الجزئية بالنسبة لكل من معلمتي النموذج a و b ومساواة كل منها بالصفر نحصل على المعادلتين التاليتين:

$$\sum Y_i = na + b\sum x_i \dots\dots\dots(1)$$

$$\sum X_i Y_i = a\sum X_i + b\sum X_i^2 \dots\dots\dots(2)$$

ويمكن إيجاد قيمة المعلمتين a و b ، باستعمال المصفوفات والمحددات، وكذا الحساب الرياضي المباشر، ونجد:

$$B = \frac{n\sum X_i Y_i - \sum x_i \sum Y_i}{n\sum X_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

$$a = \bar{Y} - b \bar{X}$$

الخطوة الثالثة: باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط المقدر، يمكن التنبؤ بقيمة المتغير التابع وذلك إذا علمنا القيمة المتوقعة للمتغير المستقل.

انطلاقاً من نقائص تطبيق طريقة نسب عناصر الميزانية إلى المبيعات، والتي من بينها أنها لا تصلح للتنبؤ بالاحتياجات المالية في المدى الطويل، ومن هنا تتجلى لذلك أهمية استخدام العلاقة بين معدل النمو والتمويل الخارجي كأداة للتنبؤ بالاحتياجات المالية في المدى الطويل، فعندما يكون النمو في المبيعات منخفضاً فإن التمويل الداخلي المتمثل في الأرباح المحتجزة قد يكفي لتغطية الاستثمار في الأصول الثابتة، ولكن هذا التمويل الداخلي قد لا يكون كافياً عندما يكون معدل النمو في المبيعات مرتفعاً، مما يستوجب على الشركة البحث عن مصادر تمويل خارجية إضافية، وعلى هذا الأساس فإن فحص ودراسة العلاقة بين معدل النمو والتمويل الخارجي أداة هامة في تخطيط الاحتياجات المالية طويلة الأجل⁽¹⁶⁾. وهو ما سيتم تناوله في العنصر الموالي.

2-2-3. التنبؤ بالاحتياجات المالية باستخدام مدخل (معدل) النمو: يترجم مصطلح النمو في الشركة بارتفاع عدة مؤشرات كمية منها: نمو المبيعات، زيادة حجم الأصول، ارتفاع الإنتاج، زيادة عدد العمال ومستوى الأجور، ارتفاع القيمة المضافة وباقي نتائج المؤسسة، نمو الأرباح وسعر السهم ونمو الأرباح

الموزعة، وأيضاً من خلال توسيع وتنويع تشكيلة المنتجات بواسطة التنويع الداخلي (بيع أكبر كمية من نفس المنتج أو عدد من المنتجات لنفس الزبائن، إدخال منتجات جديدة ودخول مجالات عمل جديدة)، أو عن طريق الاقتناء أو الاندماج وتوحيد النشاط مع مؤسسات أخرى في شكل مشاريع مؤقتة أو تحالفات إستراتيجية. ويعبر مفهوم نمو حجم الأصول عن توسع الشركة في استثماراتها، فعندما تنمو الشركة فإن مبيعاتها تزداد، وباستمرار النمو فالشركة بحاجة إلى استثمار إضافي في أصولها الثابتة والذي بدوره يتطلب تمويل إضافي سواء كان داخلي أو خارجي، وبحكم وجود ارتباط مباشر بين النمو وطبيعة التمويل، سيتم دراسة معدلين للنمو يتم استخدامهما في تخطيط الاحتياجات المالية هما معدل النمو الداخلي ومعدل النمو الخارجي كمايلي (17).

أ. **معدل النمو الداخلي:** وهو أقصى معدل نمو تستطيع الشركة تحقيقه دون تمويل خارجي بأي شكل من أشكاله، فالهدف من حساب هذا المعدل هو معرفة معدل النمو في أصول الشركة وذلك بالاعتماد على الأرباح المحتجزة كمصدر وحيد للتمويل، وتستطيع الشركة تحقيق معدل نمو داخلي مرتفع دون زيادة التمويل الخارجي في الحالات التالية: تحقيق معدل عائد على حقوق الملكية (مردودية مالية) مرتفع، احتجاز نسبة عالية من الأرباح، واستخدام نسبة الديون إلى الأصول منخفض. وفي حالة كون التمويل الخارجي يساوي الصفر فإن معدل النمو الداخلي يحسب وفق العلاقة التالية:

معدل النمو الداخلي =

$$\text{معدل العائد على الأصول} \times \text{معدل احتجاز الأرباح} / [1 - (\text{معدل العائد على الأصول} \times \text{معدل احتجاز الأرباح})]$$

حيث أن:

معدل العائد على الأصول = الأرباح الصافية / مجموع الأصول

ب. **معدل النمو الخارجي (المستمر أو الدائم):** وهو أقصى معدل نمو تستطيع الشركة تحقيقه دون اللجوء إلى التمويل الخارجي عن طريق إصدار أسهم عادية إضافية، وتبقى نسبة الديون طويلة الأجل (ديون مالية) إلى الأموال الخاصة الحالية ثابتة، أي نسبة الرافعة المالية ثابتة، والتي تحسب وفق العلاقة الآتية:

الرافعة المالية = ديون طويلة الأجل / أموال خاصة

فبدلاً من التركيز على تعظيم معدل نمو داخلي عن طريق عدم اللجوء إلى التمويل الخارجي، فالشركة تصبح مهتمة بمعدل النمو المستمر دون إصدار أسهم عادية إضافية، وأن التمويل الإضافي الخارجي يتم تغطيته من القروض طويلة الأجل، فالهدف من حساب هذا المعدل هو معرفة نسبة النمو في أصول الشركة من

خلال استخدام التمويل الداخلي والديون الطويلة الأجل مع المحافظة على نسبة ثابتة للديون المالية ضمن هيكل التمويل. ويقاس هذا المعدل بالمعادلة التالية:

معدل النمو المستمر =

معدل العائد على الأموال الخاصة X معدل احتجاز الأرباح/1- (معدل العائد على الأموال الخاصة X
معدل احتجاز الأرباح)

حيث أن:

معدل العائد على الأموال الخاصة = الأرباح الصافية / الأموال الخاصة

3. الموازنة التقديرية للخزينة (الموازنة التقديرية للنقدية): من أهم الوسائل المستعملة في تخطيط السيولة في المؤسسة هي الموازنة النقدية، إذ تركز هذه الأخيرة على المركز النقدي للمؤسسة.

3-1. تعريف وخصائص الموازنة التقديرية للخزينة: في الترتيب المنطقي موازنة الخزينة هي آخر موازنة يتم إعدادها، إذ تعد نتيجة أو محصلة لجميع الموازنات الأخرى. وتعرف هذه الموازنة "بأنها الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة المتوقعة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية محددة"⁽¹⁸⁾. ويتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية بغرض الكشف عن مقدار ما يسترد إلى المؤسسة من مبالغ نقدية ومقدار ما ستدفعه خلال فترة معينة، لذلك فموازنة الخزينة تتميز بالخصائص التالية:

- موازنة الخزينة هي عبارة عن تقرير أو كشف أو قائمة تبين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية المتوقعة؛

- حجر الأساس في إعداد موازنة الخزينة هو وجود تنبؤ بالمبيعات لكل شهر من أشهر الموازنة وباقي المقبوضات، وتقدير للعناصر التالية: المشتريات وكل عنصر من عناصر المدفوعات النقدية الأخرى؛
- موازنة الخزينة تتطلب تحديد المستوى الأمثل من النقدية (الحد الأدنى من النقدية)، وهذا الأخير يقصد به ذلك المستوى من النقدية الواجب توفره دوماً لدى المؤسسة لضمان سير عملياتها.

3-2. المدة التي تغطيها الموازنة التقديرية للخزينة: تتحدد المدة التي تغطيها الموازنة التقديرية للخزينة حسب التدفقات النقدية المتوقعة دخولها وخروجها كمايلي⁽¹⁹⁾:

3-2-1. المدى القصير الأجل: يمكن أن تكون المدة التي تشملها هذه الموازنة في المدى القصير كمايلي:
أ. التقديرات اليومية: يتم تحديد من خلالها التدفقات الداخلة والخارجة المتوقعة يوميا ولفترة تشمل أسبوع؛
ب. التقديرات الأسبوعية: ويتم فيها تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة كل أسبوع ولفترة تتراوح من أربعة إلى ستة أسابيع؛

ج. **التقديرات الشهرية:** وهي الأكثر شيوعاً ويتم من خلالها تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة كل شهر ولفترة تتراوح من ثلاثة إلى ستة أشهر؛

د. **التقديرات السنوية:** وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة على أساس فصلي ولمدة سنة واحدة.

3-2-2. المدى الطويل الأجل: ويتم إعداد الموازنة التقديرية للخرينة لمدة تتراوح من خمسة إلى عشرة سنوات، حيث تتمكن المؤسسة من خلال هذه الموازنة توفير التمويل الطويل الأجل، تحديد توقيت السيولة، تغطية احتياجات الاستثمارات الرأسمالية وتمويل مشاريع استثمارية جديدة.

3-3. أهمية الموازنة التقديرية للخرينة: يمكن تلخيص أهمية هذه الموازنة في النقاط التالية⁽²⁰⁾:

- توضيح مركز المؤسسة النقدي من حيث كفاية السيولة النقدية من عدمها، وما إذا كانت في حاجة إلى التمويل الخارجي؛

- تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة مسبقاً من حيث الحجم والوقت حتى يتم الاستعداد لها وتأمينها قبل البدء في تنفيذ مختلف البرامج؛

- تمكن إدارة المؤسسة من معرفة الفائض النقدي وذلك حتى يمكنها وضع الخطط اللازمة لتوظيفه واستغلاله في مجالات مربحة؛

- تساعد على تنظيم سداد أقساط القروض في مواعيدها المحددة دون أن تشكل هذه الأقساط عبئاً ثقيلاً على سيولة خزانة المؤسسة؛

- مساعدة إدارة المؤسسة على إمكانية الاستفادة من خصم تعجيل الدفع، وذلك عند توافر نقدية يمكن استخدامها في السداد قبل الموعد المحدد والحصول على خصم تعجيل الدفع؛

- تحديد أسس الرقابة على التنفيذ لاكتشاف مواضع انحراف الأداء الفعلي عن الخطط الموضوعية للمقبوضات والمدفوعات النقدية، وذلك عن طريق المعلومات التفصيلية التي تقدمها إدارة المؤسسة حول تدفق المقبوضات والمدفوعات النقدية، وكذا من خلال دراسة وتحليل تأثير كل عنصر من عناصر المقبوضات والمدفوعات النقدية على سيولة المؤسسة.

3-4. أهداف الموازنة التقديرية للخرينة: يمكن تلخيص أهم أهداف إعداد هذه الموازنة فيما يلي⁽²¹⁾:

- توفير المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة عن المقبوضات والمدفوعات النقدية خلال فترة إعداد الموازنة؛

- تحديد المركز النقدي للمؤسسة (تحقيق هدف السيولة)، حيث أن الموازنة التقديرية للخبزينة تبين الفترات التي يظهر بها الفائض في النقدية كما تحدد فترات استمرار هذه الزيادة، وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة لاستثمار هذا الفائض، أو الفترات التي يظهر بها عجز في النقدية والاستعداد لمعالجته من خلال اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية المتاحة كالقروض؛

- المحافظة على نسبة معينة من السيولة وحماية المؤسسة من الوقوع في حالات العسر المالي، أو الوقوع في حالة الفائض النقدي المجمد وغير المستغل (غير المجدي)؛

- التخطيط الجيد للسيولة النقدية بالمؤسسة خلال فترات الموازنة، من خلال استثمار الفائض النقدي بأنسب طرق الاستثمار المتاحة لتحقيق أعلى العوائد، لذلك تعد الموازنة التقديرية للخبزينة أداة تخطيط مهمة وجيدة لتحقيق الأرباح العالية؛

- وضع خطة مستقبلية لمساعدة الإدارة في تحقيق الرقابة الفعالة على المركز النقدي للمؤسسة، وخاصة فيما يتعلق بتوزيع الأرباح أو تسديد الإلتزامات أو تحصيل الديون المستحقة على العملاء.

3-5-5. مراحل إعداد الموازنة التقديرية للخبزينة: يجب مراقبة حركة المقبوضات والمدفوعات وتقديرها للفترات المالية حتى يتم إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية، أي معرفة المبالغ التي يتوقع قبضها والمبالغ التي يتوقع دفعها خلال الفترة، ويقدر ما تكون التنبؤات بالتدفقات النقدية الداخلة والتنبؤات بالتدفقات النقدية الخارجة دقيقة تكون الموازنة أكثر دقة.

3-5-5-1. تقدير المقبوضات: تمثل المقبوضات جميع المبالغ المالية التي يتم الحصول عليها خلال فترة الموازنة، وتتكون أساساً من المبالغ المحصل عليها من المبيعات، وتكون إما نقداً أو من المبيعات الآجلة المستحقة التسديد، وكذا المبالغ التي يتم استلامها كإيرادات أخرى مثل فوائد التوظيفات المالية، الأرباح الموزعة المستحقة من خلال المساهمة في رأس مال مؤسسات أخرى، التنازل على الاستثمارات (التنازل عن الأصول الثابتة وبيع جزء من محفظة الأوراق المالية)، المساهمات الجديدة نتيجة لزيادة رأس المال، الاقتراض من المؤسسات الدائنة أو تحصيل القروض من الغير.

3-5-5-2. تقدير المدفوعات: تمثل المدفوعات كل المستحقات النقدية التي يستلزم على المؤسسة تسديدها خلال فترة الموازنة، بالإضافة إلى المشتريات والاستثمارات التي يتوقع إنجازها خلال فترة الموازنة والتي سيتم دفعها نقداً. ونذكر منها: المبالغ التي يستوجب دفعها إلى الموردين وكذا المستحقة إلى دائني الاستثمارات، ديون الخدمات، الإيجار، التأمين، الصيانة، الإصلاحات، الرواتب والأجور المستحقة خلال فترة الموازنة، دفع أقساط القروض والفوائد المستحقة، الضرائب والرسوم ومصاريف الإشهار.

3-5-5-3. الرصيد النقدي: بعد تقدير المقبوضات والمدفوعات يحسب الرصيد النقدي والذي يعبر عن الفرق بين المبالغ التي يتوقع استلامها والمبالغ التي يتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة. وبالرجوع إلى رصيد النقدية

في بداية الفترة يمكن حساب ما تحتاجه المؤسسة من الأموال النقدية للاحتفاظ به كحد أدنى من الرصيد النقدي، كما يمكن حساب مقدار الزيادة التي تحتفظ بها المؤسسة فوق ذلك الحد الأدنى.

3-5-4. المخطط السنوي للخرينة: يتم تحديد الرصيد النهائي للخرينة بعد الأخذ بعين الاعتبار المصاريف والمدخيل المالية والمبالغ التقديرية المتعلقة بمختلف مصادر التمويل والأصول المالية التي يجب أن تدرج أو يشار إليها بالنسبة للخرينة النهائية.

3-6. كيفية إعداد أهم الموازنات الفرعية للموازنة التقديرية للخرينة: وتشمل هذه الموازنات الفرعية كل من موازنة مقبوضات المبيعات، موازنة مدفوعات المشتريات، وموازنة الرسم على القيمة المضافة وأخير الموازنة التقديرية للخرينة.

3-6-1. كيفية إعداد موازنة مقبوضات المبيعات: تتمثل موازنة المبيعات في تقييم وتقدير المبيعات المستقبلية بالكميات والمبالغ، إذ تعتبر هذه الموازنة محور التسيير الموازناتي، فهذا الأخير يتضمن ثلاث مراحل هي: التنبؤ بالمبيعات، إعداد موازنة المبيعات وموازنة تكاليف التوزيع بناء على الأهداف المسطرة وعلى الموارد والوسائل المتاحة وبناء على التقسيم المقرر، ومراقبة المبيعات انطلاقاً من تحليل الانحرافات، وتشير موازنة مقبوضات المبيعات إلى مبلغ المقبوضات المقدرة خلال كل شهر من الدورة المعنية، وعليه يجب معرفة رقم الأعمال (المبيعات) التقديري خارج الرسم على القيمة المضافة لكل شهر. ويمكن تمثيل موازنة مقبوضات المبيعات في الجدول التالي.

جدول رقم(01): موازنة مقبوضات المبيعات

الأشهر	مبيعات H.T	مبيعات TTC	المقبوضات الشهرية		
			جانفي	فيفري	مارس
رصيد بداية فترة الموازنة					
جانفي					
فيفري					
مارس					
المجموع					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

3-6-2. كيفية إعداد موازنة مدفوعات المشتريات: وهي التقييم والتقدير الكمي والمالي لبرنامج تمويل المؤسسة الذي يتعلق بدوره بالمبيعات المتوقعة، وتبين هذه الموازنة مبلغ المدفوعات أو المبالغ التي تصرف خلال الدورة، وتأخذ بعين الاعتبار آجال التسديد المتفق عليها مع الموردين، فالأمر يتعلق بتوزيع المبلغ

متضمن الرسم على القيمة المضافة للمشتريات الخاص بكل شهر بناء على تاريخ استحقاق كل مبلغ. ويمكن تمثيل موازنة مدفوعات المشتريات في الجدول التالي.

جدول رقم (02): موازنة مدفوعات المشتريات

الأشهر	مشتريات H.T	مشتريات TTC	المدفوعات الشهرية			رصيد الموردين
			جانفي	فيفري	مارس	
						رصيد بداية فترة الموازنة
						جانفي
						فيفري
						مارس
						المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

3-6-3. كيفية إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة: إذا كان نشاط المؤسسة خاضع للرسم على القيمة المضافة فيجب إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة، وذلك بتوفر الرسم على القيمة المضافة للمبيعات المتوقعة، الرسم على القيمة المضافة للمشتريات المتوقعة وكذا الرسم على القيمة المضافة للخدمات المتوقعة. حيث نحصل على الرسم على القيمة المضافة المدفوع أو المسدد لخزينة الدولة بالفرق بين الرسم على المبيعات المتوقعة والرسم على المشتريات والخدمات المتوقعة.

ونكتب: $\text{الرسم المدفوع لخزينة الدولة} = \text{الرسم على المبيعات} - \text{الرسم على المشتريات والخدمات}$

* إذا كان الرسم على المبيعات أكبر من الرسم على المشتريات والخدمات فيعني فرق موجب مما يستلزم تسديد هذا الفرق قبل 20 من الشهر الموالي للشهر الذي تم فيه حساب الرسم على القيمة المضافة.

* إذا كان الرسم على المبيعات أقل من الرسم على المشتريات والخدمات فيعني فرق سالب يسمى اعتماد مرحل (دين ضريبي) يستلزم ترحيل هذا الفرق إلى الشهر الموالي للشهر الذي تم فيه حساب الرسم على القيمة المضافة ويتم إدراجه مع الرسوم على المشتريات والخدمات التي تخفض من المبيعات في ذلك الشهر. وعليه يمكن إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (03): موازنة الرسم على القيمة المضافة

البيان	جانفي	فيفري	مارس	الرصيد
الرسم على المبيعات				
الرسم على مشتريات السلع والاستثمارات				
الرسم على الخدمات				
الرسم الواجب الدفع للخزينة				
اعتماد مرحل (دين ضريبي)				
التسديدات				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

د. كيفية إعداد الموازنة التقديرية للخزينة: بعد إعداد موازنة مقبوضات المبيعات وإجمالي المقبوضات، وكذا موازنة مدفوعات المشتريات، موازنة الرسم على القيمة المضافة وموازنة إجمالي المدفوعات، يمكن من إعداد موازنة النقدية. والتي يلخصها الجدول أدناه.

جدول رقم (04): الموازنة التقديرية للخزينة

البيان	جانفي	فيفري	مارس
إجمالي المقبوضات			
إجمالي المدفوعات			
الزيادة أو النقصان في النقدية			
النقدية في بداية المدة			
النقدية في نهاية المدة			
الحد الأدنى من النقدية (حجم النقدية الأمثل)			
الرصيد النقدي (الفائض أو العجز النقدي)			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

انطلاقاً من الجدول يتبين أن إعداد موازنة النقدية يتطلب حساب مجموعة من المؤشرات وهي كمايلي:
* حساب الفرق بين إجمالي المقبوضات وإجمالي المدفوعات، فإذا كان الفرق موجب تنتج زيادة في النقدية وحالة العكس (فرق سالب) ينتج نقصان في النقدية. ونكتب:

$$\text{الزيادة أو النقصان في النقدية} = \text{إجمالي المقبوضات} - \text{إجمالي المدفوعات}$$

* قيمة النقدية في بداية المدة إما أنها تعطى مباشرة، أو أنها تمثل النقدية في نهاية المدة لفترة الموازنة السابقة؛

* يتم إضافة قيمة النقدية في بداية المدة إلى الزيادة أو النقصان في النقدية، فإذا كان الفرق بين إجمالي المقبوضات وإجمالي المدفوعات موجب فيضاف إلى النقدية في بداية المدة، وأما إذا كان الفرق سالب فيطرح من النقدية في بداية المدة، ليتم الحصول على قيمة النقدية في نهاية المدة. ونكتب:

$$\text{قيمة النقدية في نهاية المدة} = \text{قيمة النقدية في بداية المدة} + (\text{إجمالي المقبوضات} - \text{إجمالي}$$

(المدفوعات)

* الرصيد النقدي يمثل قيمة النقدية في نهاية المدة مع الأخذ بعين الاعتبار الحد الأدنى من النقدية الذي ترغب الشركة في الاحتفاظ به من أجل ضمان تسيير عملياتها، فإذا كان الرصيد النقدي موجب فهو فائض نقدي، أما إذا كان الرصيد النقدي سالب فيعتبر عجز نقدي. ويمكن حسابه انطلاقاً من العلاقة الحسابية التالية:

$$\text{الرصيد النقدي} = \text{النقدية في نهاية المدة} - \text{الحد الأدنى من النقدية}$$

3-7. حدود استخدام الموازنة التقديرية للخرينة: هناك حدود لاستخدام الموازنة التقديرية للخرينة، يمكن عرض أهمها في النقاط التالية(22):

- يعتبر الخطأ في التقدير أمر منطقي وهذا لعدم إمكانية إحاطة المدير المالي بكل المتغيرات والعوامل التي تؤثر في التدفقات النقدية، كما يرجع الخطأ في التقدير إلى حجم ونوعية المعلومات ومدى مصداقيتها؛
- بالرغم من أن الموازنة التقديرية للخرينة لا تزيد عن كونها تقدير للمستقبل، إلا أنه من الضروري الاهتمام بالفترة الزمنية للموازنة النقدية، على اعتبار أنه حتى وإن عبرت الفترة الزمنية القصيرة على الدقة في التقدير إلا أنها قد تحمل في طياتها الكثير من المعلومات غير الملائمة والمضللة؛
- إن تركيز التحليل على الرصيد النقدي من أجل الحكم على وضعية السيولة من حيث الفائض أو العجز النقدي يعتبر غير كافي خاصة في إطار تحليل ملاءة المؤسسة المستقبلية، فيمكن أن يكون الرصيد النقدي سالب لكن في المقابل تتوفر للمؤسسة ضمانات وإمكانات التمويل مما يجعلها في وضعية مريحة ولا تطرح لها صعوبات خاصة على المدى القصير.

4. تحليل التعادل (دراسة العلاقة بين الحجم - التكاليف - الربح):

إن الحصول على المعلومات الخاصة بسلوك التكاليف والإيرادات وعلاقتها بمستوى النشاط تساعد متخذ القرار المالي والاقتصادي في اتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة، كما تساعده في إعداد الموازنات

التخطيطية الجارية والرأسمالية، وعليه من أجل فهم فكرة تحليل التعادل يجب معرفة تصنيف وسلوك التكاليف.

4-1. سلوك التكاليف: يقصد بسلوك التكاليف طريقة تغيرها استجابة للتغير في حجم النشاط (حجم الإنتاج وحجم المبيعات) وتبويب عناصر التكاليف في علاقتها بحجم النشاط إلى: تكاليف ثابتة، تكاليف متغيرة وتكاليف مختلطة وتكاليف كلية. وذلك كمايلي⁽²³⁾:

4-1-1. التكاليف الثابتة: وهي عناصر التكاليف التي تظل ثابتة في مجموعها وذلك بغض النظر عن التغير الذي يحصل في حجم النشاط وهذا في حدود مدى إنتاجي معين.

4-1-2. التكاليف المتغيرة: وهي تلك التكاليف التي تتغير في مجموعها او مجملها بطريقة مباشرة وبصفة تناسبية مع التغير في حجم النشاط (حجم الإنتاج) في حدود مدى إنتاجي معين.

4-1-3. التكاليف المختلطة: وهي عناصر التكاليف التي تحتوي في آن واحد على جزء ثابت وجزء متغير، فالتكاليف المختلطة تتغير في المجموع لكنها لا تتغير تناسبيا مع التغير في مستوى النشاط، وحتى تستفيد الشركة من التكاليف المختلطة في عمليات التخطيط وتقييم الأداء واتخاذ القرارات، يجب عليها فصل هذه التكاليف إلى شقيها الثبات والمتغير وفي هذا الصدد يتم استعمال طريقة الحدين الأعلى والأدنى وكذا طريقة المربعات الصغرى.

4-1-4. التكاليف الكلية: وهي تمثل إجمالي ما تنفقه الشركة من أموال في سبيل إنتاج حجم معين من الإنتاج، أي أن التكاليف الكلية دالة في حجم الإنتاج وتمثل سعر التكلفة للمنتجات المباعة، بحيث يتم تصنيفها على أساس سلوكها وتحتوي على جزء ثابت وجزء متغير وأعباء مختلطة.

4-2. تعريف وأهمية تحليل التعادل الخطي: يعتبر تحليل التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي، حيث يظهر العلاقة بين الإيرادات والتكاليف وبالتالي الخسارة أو الربح ويحدد تحليل التعادل حجم الإنتاج والمبيعات التي تغطي إجمالي التكاليف، أي التي تجعل الإيرادات الكلية مساوية إلى التكاليف الكلية، وبذلك يكون صافي الربح يساوي الصفر، وبعبارة أخرى فهي الحالة التي لا تحقق عندها المؤسسة لا ربح ولا خسارة⁽²⁴⁾. فالتعريف يبرز ثلاث خصائص لنقطة التعادل هي:

- الإيراد الكلي (رقم الأعمال) يساوي التكاليف الكلية (الثابتة والمتغيرة).

- الهامش على التكلفة المتغيرة يساوي التكاليف الثابتة.

- النتيجة التشغيلية تكون معدومة (لا ربح ولا خسارة).

4-3. افتراضات التعادل الخطي: يقوم تحليل التعادل الخطي على مجموعة من الافتراضات هي⁽²⁵⁾:

* تقسيم التكاليف إلى تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة؛

- * تأخذ عناصر الإيرادات والتكاليف علاقة خطية؛
- * ثبات التكاليف الثابتة في ظل الطاقة المتاحة؛
- * سعر البيع ثابت ولا يتغير مع تغير كمية المبيعات؛
- * ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة من الإنتاج خلال الفترة التي يتم فيها التحليل.
- * تقوم المؤسسة بإنتاج وبيع منتج وحيد او تشكيلة ثابتة من المنتجات؛
- * عدم الأخذ في الاعتبار القيمة الزمنية للنقود؛
- * ثبات التطور الفني والتكنولوجي خلال فترة التحليل (ثبات عوامل الإنتاج).
- * عدد الوحدات المنتجة تباع بالكامل (عدم وجود تخزين)، كما أن التغيرات في التكاليف والإيرادات تكون بسبب التغير في حجم الوحدات المنتجة والمباعة.

4-4. طرق حساب نقطة التعادل: توجد عدة طرق لحساب نقطة التعادل أهمها:

4-4-1. الصيغة الحسابية العامة: يتم حساب نقطة التعادل في الحالة العامة وفق إحدى العلاقتين التاليتين:

قيمة المبيعات التي تحقق التعادل = التكاليف الثابتة / معدل الهامش على التكلفة المتغيرة

قيمة المبيعات التي تحقق التعادل = رقم الأعمال X التكاليف الثابتة / معدل الهامش على التكلفة المتغيرة
 4-4-2. طريقة المعادلة الرياضية: بموجب هذه الطريقة تستخدم معادلة الربح (النتيجة) ومنها يمكن استخراج عدد الوحدات الواجب بيعها للوصول إلى حالة التعادل، حيث أنه عند نقطة التعادل تتساوى الإيرادات مع التكاليف الكلية ونكتب:

صافي الربح = إجمالي إيرادات المبيعات - التكاليف الكلية.

وعند التعادل لا يوجد ربح أو خسارة، وعليه تصبح المعادلة كالتالي:

إجمالي إيرادات المبيعات = التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

وبتبسيط المعادلة الأخيرة نجد:

حجم المبيعات X سعر بيع الوحدة = التكاليف الثابتة + (التكلفة المتغيرة للوحدة X حجم المبيعات)

وانطلاقاً من هذه المعادلة الأخيرة وبعد تبسيطها يمكن حساب كمية وقيمة المبيعات التي تحقق التعادل كما سيتم توضيح ذلك في العنصر الموالي.

ملاحظة: يصطلح على حجم المبيعات كذلك كمية المبيعات أو عدد الوحدات المنتجة والمباعة.

4-4-3. طريقة الهامش على التكلفة المتغيرة (عائد المساهمة للوحدة الواحدة): يعبر الهامش على

التكلفة المتغيرة (هامش أو عائد المساهمة) عن مقدار الإيرادات مطروح منها التكاليف المتغيرة التي تساهم

في تغطية التكاليف الثابتة، وعندما تتم تغطية التكاليف الثابتة بالكامل فإن المتلقي من هامش المساهمة يوجه إلى دخل التشغيل (الربح التشغيلي أو العملياتي)، ويمكن حساب عائد المساهمة على المستوى الإجمالي وفق المعادلة التي تم التطرق إليها في حساب عائد المساهمة للوحدة الواحدة (الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة) وفق المعادلة التالية:

عائد المساهمة للوحدة الواحدة = سعر بيع الوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة.

وانطلاقاً من عائد المساهمة للوحدة الواحدة، وكمية الإنتاج المباعة يمكن حساب عائد المساهمة الإجمالي (الهامش على التكلفة المتغيرة) وفق المعادلة التالية:

عائد المساهمة الإجمالي = عدد الوحدات المباعة × عائد المساهمة للوحدة الواحدة.

كما يمكن التعبير عن هامش المساهمة كنسبة مئوية بدلاً من مبالغ، وتتمثل النسبة المئوية لهامش المساهمة للوحدة في هامش مساهمة للوحدة مقسوماً على سعر البيع وتكتب:

النسبة المئوية (%) لهامش مساهمة الوحدة = هامش مساهمة الوحدة / سعر البيع

ويتم استخدام مفهوم عائد المساهمة للوحدة في حساب نقطة التعادل بالوحدات أو المبالغ (القيمة) كالاتي:

كمية المبيعات التي تحقق التعادل (نقطة التعادل بالوحدات) = التكاليف الثابتة / عائد مساهمة الوحدة

أو كمية المبيعات التي تحقق التعادل = التكاليف الثابتة / سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

قيمة المبيعات التي تحقق التعادل (نقطة التعادل بالمبالغ) = نقطة التعادل بالوحدات × سعر بيع الوحدة

أو قيمة المبيعات التي تحقق التعادل = التكاليف الثابتة / نسبة عائد مساهمة الوحدة

4-5. نقطة التعادل وتغيرات شروط الاستغلال: ويعرف كذلك هذا الأسلوب بتحليل الحساسية، وفيه تقوم المؤسسة دراسة توقعات استغلالها في المستقبل في حالة تغير بعض المدخلات (التكاليف الثابتة، التكاليف المتغيرة، حجم المبيعات وسعر البيع) وذلك بهدف مساعدة متخذ القرار للوصول إلى قرارات رشيدة مبنية على معلومات دقيقة. حيث أنه انطلاقاً من المعادلة التي تبين كيفية حساب كمية المبيعات التي تحقق التعادل (التكاليف الثابتة / سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة) يمكن توضيح طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة على نقطة التعادل وهي التكاليف الثابتة، عائد المساهمة للوحدة، سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة، وبين نقطة التعادل كمايلي⁽²⁶⁾:

- توجد علاقة طردية بين التكاليف الثابتة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل، فزيادة التكاليف الثابتة تؤدي إلى زيادة كمية المبيعات التي تحقق التعادل والعكس صحيح؛

- توجد علاقة عكسية بين عائد المساهمة للوحدة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل، فزيادة عائد المساهمة للوحدة يؤدي إلى انخفاض كمية المبيعات التي تحقق التعادل والعكس صحيح؛

- توجد علاقة عكسية بين سعر بيع الوحدة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل، فزيادة سعر بيع الوحدة يؤدي إلى انخفاض كمية المبيعات التي تحقق التعادل والعكس صحيح؛

- توجد علاقة طردية بين التكلفة المتغيرة للوحدة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل، فزيادة التكلفة المتغيرة للوحدة تؤدي إلى زيادة كمية المبيعات التي تحقق التعادل والعكس صحيح.

ويمكن التفصيل في ظروف تغير العوامل المؤثرة على نقطة التعادل كمايلي:

4-5-1. التغير في التكاليف الثابتة وحجم المبيعات: قد تلجأ إدارة المؤسسة إلى تغيير التكاليف الثابتة وذلك من أجل التوسع وتحقيق أرباح عالية من خلال تنبؤاتها للسوق، فتعتمد إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة عن طريق شراء آلات جديدة أو زيادة منافذ البيع، أو أي تكاليف ثابتة قد تنشأ نتيجة لتغير سياسة المؤسسة، وهذه الأخيرة تتطلب دراسة تأثير هذه الأوضاع الجديدة على ربح المؤسسة واتخاذ القرار المناسب بشأنها.

4-5-2. التغير في التكاليف المتغيرة وحجم المبيعات: لكي تبقى المؤسسة متواجدة في السوق وتحافظ على حصتها السوقية تعمل على تطوير منتجاتها استجابة لحاجات زبائنها المتزايدة، وهذا بإدخال تعديلات على المنتج، أو العمليات الإنتاجية، أو الأساليب التسويقية... الخ، وهذا ما يزيد من مبيعات المؤسسة من جهة، لكن من جهة أخرى فإن تحمل المؤسسة لأعباء إضافية على الإنتاج نتيجة تغير في التكاليف المتغيرة للوحدة، سيؤدي بدوره إلى تغير في هامش المساهمة بطريقة عكسية (إذا زادت التكاليف المتغيرة قل هامش المساهمة والعكس صحيح) وفي الأخير كل هذه التغيرات لها تأثير على دالة الربح.

4-5-3. التغير في سعر بيع الوحدة: أحيانا تكون أمام المؤسسة فرص إبرام صفقات خاصة مع مؤسسات قصد بيعها كميات معينة من منتجاتها ولكن هذه الصفقات تكون بأسعار تفاوضية، كما قد تعمل المؤسسة على تخفيض أسعار منتجاتها لأغراض تنافسية قصد زيادة حجم مبيعاتها، مع العلم أن التغير في سعر بيع الوحدة راجع لسياسة التسعير التي تتبعها المؤسسة والذي بدوره له تأثير واضح على هامش المساهمة للوحدة، حيث كلما زاد سعر بيع الوحدة زاد هامش المساهمة للوحدة والعكس صحيح يعني أن العلاقة بينهما طردية.

4-5-4. التغير في التكاليف الثابتة وسعر البيع وحجم المبيعات: أحيانا تضطر المؤسسة إلى خفض أسعار بيع منتجاتها والقيام بحملات اشهارية من أجل زيادة حجم مبيعاتها، وتقوم بذلك في حالة ظهور تكنولوجيا جديدة.

4-5-5. التغير في التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة وحجم المبيعات: قد تعمل المؤسسة على تغيير مكونات المنتج وهذا من أجل تحسين تنافسيتها السوقية، كما قد تعتمد المؤسسة على حملات اشهارية لمنتجاتها الجديدة قصد زيادة حجم مبيعاتها.

وفي الأخير يمكن تلخيص تأثير شروط الاستغلال التالية: التكاليف الثابتة، التكلفة المتغيرة للوحدة وسعر بيع الوحدة على كل من كمية المبيعات التي تحقق التعادل وكذا على الربح التشغيلي ومركباته في الجدول أدناه.

جدول رقم (05): تأثير تغير شروط الاستغلال على حجم التعادل والربح التشغيلي

نوعية التأثير					تغير عناصر شروط الاستغلال
الربح التشغيلي	كمية مبيعات التعادل	عائد المساهمة للوحدة	التكاليف الكلية	إيراد المبيعات	
ارتفاع	انخفاض	لا تأثير	انخفاض	لا تأثير	انخفاض التكاليف الثابتة
انخفاض	ارتفاع	انخفاض	ارتفاع	لا تأثير	ارتفاع التكلفة المتغيرة للوحدة
ارتفاع	انخفاض	ارتفاع	لا تأثير	ارتفاع	ارتفاع سعر بيع الوحدة

المصدر: ناجي شايب الركابي، المحاسبة الإدارية: أدوات لصنع القرارات لمنظمات الأعمال، مطبعة الكتاب، بغداد، العراق، الطبعة الثانية، 2020، ص 81.

4-6. الاستخدامات المختلفة لتحليل التعادل: توجد مواقف إدارية عديدة ومتنوعة يستخدم فيها تحليل التعادل، حيث يختلف كل نوع من أنواع التحليل باختلاف الموقف الإداري وظروف اتخاذ القرار، ويساعد تحليل التعادل المؤسسة في تحديد مايلي:

- * تحديد كمية الإنتاج وعلاقتها بالتكاليف والأرباح في الأجل القصير؛
- * تحديد كمية الأرباح المتوقعة عند كل مستوى من مستويات الإنتاج؛
- * معرفة عدد الوحدات أو حجم المبيعات الواجب الوصول إليها لتحقيق حجم معين من الأرباح؛
- * مساعدة المؤسسة في وضع برامج بديلة واستراتيجيات مختلفة كتجديد الآلات؛
- * اتخاذ قرار بإضافة سلعة بديلة.

وفيمايلي نستعرض بعض المواقف التي يساهم تحليل التعادل في معالجتها.

4-6-1. تحديد حجم المبيعات التي تستهدف ربح معين: يمكن استخدام معادلة التعادل لحساب عدد الوحدات الواجب بيعها أو قيمة المبيعات الواجب الوصول إليها لتحقيق مبلغ ربح معين يسمى الربح المستهدف، ولحساب عدد الوحدات المباعة أو قيمة المبيعات يجب تحديد إذا ما كان الربح المستهدف في صورة قيمة أو في صورة نسبة مئوية من المبيعات، لذلك نميز بين الحالتين التاليتين⁽²⁷⁾:

الحالة 01: إذا كان الربح المستهدف في صورة قيمة، فيجب تحديد إذا ما كان الربح المستهدف قبل الضريبة أو بعدها، وهنا نميز بين وضعيتين:

وضعية 01: إذا كان الربح المستهدف قبل الضريبة، فتحسب كمية وقيمة المبيعات الواجب تحقيقها كالاتي:

حجم المبيعات التي تستهدف ربح معين = (تكاليف الثابتة + صافي ربح المستهدف قبل الضريبة) / عائد المساهمة للوحدة.

قيمة المبيعات التي تستهدف ربح معين = (التكاليف الثابتة + الربح المستهدف قبل الضريبة) / نسبة عائد المساهمة للوحدة.

وضعية 02: أما في حالة وجود ربح مستهدف بعد الضريبة (صافي الربح بعد الضريبة)، أي فرض ضريبة على أرباح مؤسسة ثم الحصول على صافي الربح بعد الضريبة، ولإيجاد صافي الربح قبل الضريبة تستخدم المعادلة التالية: **صافي الربح قبل الضريبة = صافي الربح المستهدف بعد الضريبة / 1 - معدل الضريبة** وباستبدال صافي الربح قبل الضريبة بالمقدار صافي الربح المستهدف بعد الضريبة / 1 - معدل الضريبة، في المعادلتين الموضحتين في الوضعية الأولى من الحالة الأولى نحصل على حجم (كمية) وقيمة المبيعات الواجب تحقيقها.

الحالة 02: إذا كان الربح المستهدف في صورة نسبة مئوية من المبيعات يتم حساب كمية (حجم) وقيمة المبيعات التي تستهدف ربح معين كما يلي:

$$\text{قيمة المبيعات التي تستهدف ربح معين} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} / \text{نسبة عائد مساهمة الوحدة} - \text{نسبة الربح المستهدف}}$$

كمية المبيعات التي تستهدف ربح معين = قيمة المبيعات التي تستهدف ربح معين / سعر بيع الوحدة
4-6-2. تحديد الربح أو الخسارة عند أحجام مختلفة من المبيعات: يمكن استخدام تحليل التعادل كذلك لتحقيق الربح أو الخسارة وذلك عند وجود أحجام مختلفة من المبيعات، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\text{النتيجة التشغيلية (الربح أو الخسارة)} = (\text{حجم المبيعات} - \text{حجم التعادل}) \times \text{عائد المساهمة للوحدة}$$

$$\text{النتيجة التشغيلية (الربح أو الخسارة)} = (\text{قيمة المبيعات} - \text{قيمة التعادل}) \times \text{نسبة عائد المساهمة للوحدة}$$

4-6-3. تحديد حجم المبيعات اللازم لتعويض أثر انخفاض الأسعار: في بعض الأحيان تعمل المؤسسة على تخفيض سعر بيع منتجاتها لمقابلة المنافسة الخارجية وزيادة حجم مبيعاتها.

4-6-4. تحديد هامش ونسبة هامش الأمان: لا يكون هامش الأمان موجب إلا بعد نقطة التعادل، ويرتبط هامش الأمان ارتباطاً مباشراً بصافي الربح التشغيلي، وهذا الأخير يمكن حسابه انطلاقاً من هامش الأمان كمايلي:

$$\text{صافي الربح التشغيلي} = \text{نسبة عائد المساهمة للوحدة} \times \text{حد الأمان}$$

4-6-5. استخدام التعادل عن تحديد سعر المنافسة: تظهر فوائد تحليل التعادل في حالة وجود منافسة في الأسعار بين منتجات الشركة والمنتجات المماثلة لها سواء في السوق الداخلي أو الخارجي، كما تظهر أهمية هذا التحليل عند وجود طاقة فائضة ترغب الإدارة في استغلالها.

هوامش المحور الثاني

1. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص50.
2. علي مكيد، نسيمه أمير ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية -، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البلديدة02، المجلد05، العدد02، 2016، ص34.
3. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى عملي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، 178.
4. محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص101.
5. محمد كريم قروف، وآخرون، التنبؤ المالي كأداة لتحسين أداء الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد05، العدد01، 2020، ص ص44-45.
6. عماد عبد الستار المشكور، استخدام أسلوب تحليل الحساسية في التخطيط المالي - دراسة تطبيقية في شركة المها التجارية -، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد10، العدد38، 2015، ص ص93-94.
7. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص170-171.
8. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013، ص100.
9. عبد الله الصديق الحسن: التخطيط المالي: العوامل المساعدة والأهداف المرجوة، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي التمويلي، المملكة العربية السعودية، العدد81، 2017، ص49.
10. عبد القادر محمد الصديق، التخطيط المالي ودوره في خفض مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في السودان في الفترة من 2020-2022، مجلة القلزم العلمية، السودان، العدد26، 2022، ص ص73-74 بتصرف.
11. عبد الله الصديق الحسن، مرجع سابق، ص49.
12. علي غذوان، مبادئ الإدارة المالية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص ص36-37.
13. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 1999، ص ص166-167.
14. عبد القادر أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، الإدارة المالية، دار السروات للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، 2017، ص118.
15. علي غذوان، مرجع سابق، ص ص40-41.
16. عبد القادر أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، مرجع سابق، ص ص118-119.

17. محمد إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 123-125.
18. سامي أحمد غنيمي، المحاسبة الإدارية، منشورات كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2021، ص 71.
19. سعاد شكري، الموازنات التقديرية: دروس وتمارين، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2021، ص 290.
20. الهادي محمد إبراهيم، المحاسبة الإدارية، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الثامنة عشر، 2021، ص 72.
21. الطيب سايح، تسيير الموازنات في المؤسسة الاقتصادية، ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2022، ص 256 بتصريف.
22. منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 177.
23. Christian goujet , **comptabilité de gestion**, dunod, paris, France, 7^{ème} édition, 2007, pp128-131.
24. ناصر نور الدين عبد اللطيف، أسس المحاسبة الإدارية: اتخاذ القرارات، تخطيط الإنتاج والأرباح، إعداد الموازنات، تحليل مالي وتقييم الأداء، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 111.
25. Ridha boubahri, Mohamed Ali bouterraa, **comptabilité analytique de gestion**, LATRACH édition, Tunis, première édition, 2016, p400.
26. الهادي محمد إبراهيم، المحاسبة الإدارية، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الثامنة عشر، 2021، ص 37 بتصريف.
27. مكرم عبد المسيح باسيلي، سمير أبو الفتوح صالح، المحاسبة الإدارية، منشورات جامعة المنصورة، مصر، 2022، ص ص 147-152 بتصريف.

أسئلة نظرية خاصة بالمحور الثاني

سؤال 01: ماذا يقصد بالمصطلحات التالية: التنبؤ فن وعلم التوقع بالأحداث المستقبلية، الخطة المالية قصيرة الأجل، دورة التمويل، الفائض المالي فيما يتعلق بالاحتياجات المالية، الموازنة التقديرية، الرصيد النقدي، معدل النمو الداخلي، معدل النمو الخارجي، التكاليف المتغيرة، نقطة التعادل الخطي، تحليل التعادل الخطي، عائد المساهمة، وهامش الأمان.

سؤال 02: إلى ماذا تهدف وظيفة التخطيط المالي أساساً؟ وماهي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة؟ ومن الشخص المسؤول عن القيام بهذه الوظيفة؟.

سؤال 03: ماهي أهم الافتراضات التي تقوم عليها طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات؟. ثم أذكر أهم خطوات تطبيق هذه الطريقة.

سؤال 04: ماذا يقصد بالتمويل التلقائي للاحتياجات المالية؟ وماهي عناصر الميزانية التي تمثله؟.

سؤال 05: ماهي أهم مزايا تطبيق طريقة الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة؟. ثم وضح أهم خطوات تطبيق هذه الطريقة.

سؤال 06: أذكر أهم مبادئ إعداد الموازنة التقديرية بشكل عام.

سؤال 07: ماهي أهم الموازنات التقديرية الفرعية التي يجب إعدادها قبل إعداد الموازنة التقديرية للخرينة؟.

سؤال 08: اشرح أهم خطوات حساب الرصيد النقدي في الموازنة التقديرية للخرينة.

سؤال 09: ماهي أهم الافتراضات التي يقوم عليها تحليل التعادل الخطي؟.

سؤال 10: وضح طبيعة العلاقة بين التكاليف الثابتة وبين كمية المبيعات التي تحقق التعادل. ثم حدد أثر ارتفاع التكاليف الثابتة على كل من إيرادات المبيعات، التكاليف الكلية، عائد المساهمة والربح التشغيلي.

تمارين تطبيقية خاصة بالمحور الثاني

تمرين 01: بلغت مبيعات شركة صناعية خلال عام 2021 مبلغ مليون دينار (1000000 دج)، وحققت ربحاً سنوياً صافياً نسبته 8% من المبيعات، ويتوقع لها أن تحقق نفس نسبة الأرباح الصافية في عام 2022، وتتبع الشركة سياسة تقضي بتوزيع 50% من أرباحها على المساهمين والتي تنوي الاستمرار فيها مستقبلاً، ويتوقع أن تزيد مبيعات عام 2022 بنسبة 15% عن مبيعات عام 2021. مع العلم أن الشركة تعمل بكامل طاقتها الإنتاجية. ويلخص الجدول أدناه ميزانية الشركة الصناعية بتاريخ 31-12-2021 كمايلي:

الأصول	القيمة	الخصوم	القيمة
صافي الأصول الثابتة	400000 دج	أسهم عادية	250000 دج
مخزون	200000 دج	أرباح محتجزة	150000 دج
زبائن	150000 دج	ديون طويلة الأجل	200000 دج
نقدية	50000 دج	موردون	150000 دج
مجموع الأصول المتداولة	400000 دج	أجور وفوائد وضرائب	50000 دج
		مجموع الخصوم المتداولة	200000 دج
مجموع الأصول	800000 دج	مجموع الخصوم	800000 دج

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية

1. باستخدام طريقة النسب المئوية لعناصر الميزانية إلى المبيعات حدد الوضعية المالية لهذه الشركة؛
2. حدد قيمة كل من الاحتياجات المالية الكلية، الأرباح المحتجزة والاحتياجات المالية الخارجية؛
3. إذا علمت أن هذه الشركة تعتمد في تمويل احتياجاتها المالية على إصدار الأسهم بنسبة 70% وعلى الديون طويلة الأجل بنسبة 30%. قم بإعداد الميزانية التقديرية لعام 2022.

تمرين 02: بلغت قيمة مبيعات شركة الكوثر لإنتاج المياه المعدنية مبلغ 500000 دج في سنة 2021 وتتوقع أن تزداد مبيعاتها خلال سنة 2022 بنسبة 40%، وقررت الشركة أن تستمر بنفس سياستها السابقة فيما يخص هامش الربح وتوزيعات الأرباح (الأرباح الموزعة)، علماً أن نسبة هامش ربح الشركة يبلغ 10% ونسبة توزيعات الأرباح تبلغ 60%، كما قررت الشركة أن توزع احتياجاتها المالية مناصفة بين القروض قصيرة الأجل والسندات. كما أنها تستخدم كامل طاقتها الإنتاجية. ويلخص الجدول أدناه ميزانية الشركة لسنة 2021 كمايلي:

الأصول	القيمة	الخصوم	القيمة
مجموع الأصول الثابتة	150000 دج	أسهم عادية	80000 دج
مخزون	30000 دج	أرباح محتجزة	50000 دج
الزبائن والحسابات المدينة	15000 دج	سندات	45000 دج
نقدية	20000 دج	الموردون والحسابات الدائنة	10000 دج
مجموع الأصول المتداولة	65000 دج	قروض قصيرة الأجل	30000 دج
مجموع الأصول	215000 دج	مجموع الخصوم	215000 دج

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية

1. باستخدام أسلوب النسب المئوية من المبيعات حدد الوضعية المالية لهذه الشركة؛
 2. حدد قيمة كل من: الاحتياجات المالية الكلية، الأرباح المحتجزة والاحتياجات المالية الخارجية؛
 3. بناء على سياسة توزيع الأرباح للشركة وسياستها التمويلية، قم بإعداد الميزانية التقديرية لسنة 2022.
- تمرين 03:** تعطى الميزانية لشركة تسويق المواد الاستهلاكية بتاريخ 31-12-2021:

الأصول	القيمة	الخصوم	القيمة
مجموع الأصول الثابتة	300000 دج	أسهم عادية	200000 دج
المخزونات	200000 دج	أرباح محتجزة	200000 دج
الزبائن والحسابات المدينة	170000 دج	ديون طويلة الأجل	140000 دج
نقديات	20000 دج	الموردون والحسابات الدائنة	100000 دج
مجموع الأصول المتداولة	390000 دج	أجور وضرائب	50000 دج
		مجموع الخصوم المتداولة	150000 دج
مجموع الأصول	690000 دج	مجموع الخصوم	690000 دج

المعلومات الإضافية:

بلغت قيمة مبيعات شركة تسويق المواد الاستهلاكية مبلغ 1000000 دج في سنة 2021 وتوقع أن تزداد مبيعاتها خلال سنة 2022 بنسبة 50%، تستطيع الشركة مواجهة الزيادة المتوقعة في المبيعات إذا قامت بتوسيع مساحات العرض وتجهيزها، مما يتطلب تجهيزات (استثمارات) رأسمالية جديدة بمقدار 150000 دج.

تحقق الشركة هامش ربح صافي نسبته 5%، أما أرباح الشركة لسنة 2021 فبلغت 50000 دج، وزعت منها مبلغ 25000 دج على المساهمين حسب سياسة توزيع الأرباح المتبعة (توزيع نسبة 50% من الأرباح) وقررت الشركة أن تستمر بنفس سياستها السابقة فيما يخص هامش الربح وتوزيعات الأرباح مستقبلاً.

قررت الشركة حسب خبرة مسيريتها الماليين في تمويل احتياجاتها المالية على التمويل بالديون (القروض) بنسبة 50%، والنسبة الباقية بالأموال الخاصة، وبالنسبة للتمويل بالديون ترغب الشركة في تمويل نسبة 89% من احتياجاتها من البنوك بقرض قصير الأجل، والنسبة الباقية (11%) بقرض طويل الأجل.

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية

1. باستخدام أسلوب النسب المئوية من المبيعات حدد الوضعية المالية لهذه الشركة؛
 2. حدد قيمة كل من: الاحتياجات المالية الكلية، الأرباح المحتجزة والاحتياجات المالية الخارجية؛
 3. بناء على سياسة توزيع الأرباح للشركة وسياستها التمويلية، قم بإعداد الميزانية التقديرية لسنة 2022.
- تمرين 04:** قدمت المصلحة التجارية لمؤسسة "الأمل" مبيعاتها المحققة خلال السداسي الأول من سنة 2022 وفق ما يلخصه الجدول أدناه.

الوحدة: 1000 دج

الأشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون
المبيعات الفعلية	1840	2010	1920	2150	2060	2300

المطلوب:

1. أوجد المعلمات a و b لمعادلة الاتجاه العام $y = a + bx$.
 2. التنبؤ بمبيعات شهري جويلية وسبتمبر.
- تمرين 05:** يرغب مدير مؤسسة مختصة في إنتاج وبيع الهواتف المحمولة في تأثير مصاريف الإشهار على مستوى المبيعات المحقق خلال العام المقبل، ومن أجل ذلك قدمت المصلحة التجارية لهذه المؤسسة معلومات حول مصاريف الإشهار والمبيعات المحققة خلال الفترة (2018 - 2022) وذلك وفق ما يلخصه الجدول أدناه.

الوحدة: مليون دج

السنوات	2018	2019	2020	2021	2022
مصاريف الإشهار (X)	45	60	65	75	70
المبيعات الفعلية (Y)	580	640	680	780	850

المطلوب:

1. أحسب معامل الارتباط الخطي لبيرسون للعلاقة بين مصاريف الإشهار والمبيعات الفعلية.
2. أوجد المعلمات a و b لمعادلة الانحدار الخطي البسيط $y = a + bx$.
3. أحسب قيمة المبيعات لسنة 2023 إذا بلغت مصاريف الإشهار لنفس السنة قيمة 9 مليون دج.

تمرين 06: يرغب مدير مؤسسة تجارية في تخطيط (التنبؤ) الاحتياجات المالية الخاصة بالحسابات المدينة (الزبائن) خلال العام المقبل، ومن أجل ذلك قدمت المصلحة التجارية لهذه المؤسسة معلومات حول المبيعات المحققة وحساباتها المدينة خلال الفترة (2018 – 2022) وذلك وفق ما يلخصه الجدول أدناه.

السنة	2018	2019	2020	2021	2022
المبيعات الفعلية (10 ³) دج	30	40	50	60	70
الحسابات المدينة (10 ³) دج	10	15	20	30	25

المطلوب:

1. أحسب معامل الارتباط الخطي لبيرسون للعلاقة بين المبيعات الفعلية والحسابات المدينة.
 2. أوجد المعلمات a و b لمعادلة الانحدار الخطي البسيط $y = a + bx$.
 3. أحسب قيمة الحسابات المدينة لسنة 2023 إذا بلغت المبيعات لنفس السنة قيمة 90000 دج.
- تمرين 07:** يلخص الجدول أدناه ميزانية شركة صناعية بتاريخ 2022/12/31.

الأصول	القيمة	الخصوم	القيمة
صافي الأصول الثابتة	600000 دج	أسهم عادية	400000 دج
مخزون	400000 دج	أرباح محتجزة	400000 دج
زبائن	340000 دج	ديون طويلة الأجل	400000 دج
نقدية	60000 دج	موردون	140000 دج
مجموع الأصول المتداولة	800000 دج	إيجارات وأجور وضرائب	60000 دج
مجموع الأصول	1400000 دج	مجموع الخصوم	1400000 دج

المعلومات الإضافية:

- * معدل النمو الخارجي (المستمر) يساوي 0.14؛
 - * مبيعات الشركة لسنة 2022 قدرها 2000000 دج؛
 - * نسبة هامش الربح الصافي 10%، أما معدل توزيع الأرباح على المساهمين 50%؛
 - * بالنسبة للعناصر التي تتغير مباشرة مع المبيعات، كنسبة مئوية من المبيعات يتوقع أن تكون كمايلي:
- صافي الأصول الثابتة: 30%، المخزون: 20%، الزبائن: 17%، النقدية: 3%، الموردون: 7%، إيجارات وأجور وضرائب: 3%. وأن الشركة تشتغل بكامل طاقتها الإنتاجية.
- المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية.

1. حدد قيمة كل من المبيعات المتوقعة، الأرباح المحتجزة والزيادة في الأصول باستخدام مفهوم النمو المستمر؛
2. باستخدام مفهوم النمو المستمر، قم بإعداد الميزانية التقديرية لهذه الشركة لسنة 2023.

تمرين 08: قدمت مؤسسة صناعية مبيعاتها المتوقعة للثلاثي الأول من السنة 2022 كمايلي:

* رقم الأعمال المتوقع للثلاثي قدره 2562000 دج خارج الرسم على القيمة المضافة؛

* معدل الرسم على القيمة المضافة 19%؛

* رصيد الزبائن في بداية الثلاثي قدره 450000 دج، يدفعون مبلغ 300000 دج في شهر جانفي من سنة

2022 والباقي خلال شهر فيفري من سنة 2022.

* رقم الأعمال للثلاثي يوزع على الأشهر بالتساوي (رقم الأعمال المتوقع لكل شهر ثابت)؛

* الزبائن يسددون ما عليهم كمايلي: 50% نقدا وفورا (حال حصول عملية البيع)، 30% في الشهر الثاني

لعملية البيع، والباقي في الشهر الثالث لعملية البيع.

المطلوب: إعداد موازنة مقبوضات المبيعات للثلاثي الأول من سنة 2022. مع إظهار رصيد الزبائن في

نهاية الثلاثي الأول.

تمرين 09: ترغب مؤسسة مختصة في إنتاج المشروبات الغازية في إعداد موازنة مقبوضات المبيعات

للسداسي الأول من سنة 2021، وذلك بتوفر المعلومات التقديرية التالية:

* رصيد الزبائن في بداية السداسي قدره 240000 دج يتم تحصيله مناصفة بين شهري جانفي وجوان؛

* تتوقع هذه المؤسسة بيع كمية ثابتة قدرها 90 وحدة شهريا، ويحدد سعر بيع الوحدة بمبلغ ثابت 4000 دج

خارج الرسم على القيمة المضافة لكل شهر من أشهر الموازنة؛

* سياسة تحصيل المبيعات هي: نسبة 50% نقدا وفورا، والباقي يتم تحصيله بشيك في الشهر الثاني للبيع؛

* نعتبر أن معدل الرسم على القيمة المضافة 19%.

المطلوب: إعداد موازنة مقبوضات المبيعات للسداسي الأول من سنة 2021، تبين من خلالها كل من:

المبيعات المتوقعة خارج الرسم، الرسم على المبيعات، المبيعات متضمنة الرسم ورصيد الزبائن.

تمرين 10: تعطى المشتريات المتوقعة لأربعة أشهر من سنة 2022 لمؤسسة تجارية كمايلي:

الأشهر	أفريل	ماي	جوان	جويلية
مشتريات البضائع TTC	100000 دج	200000 دج	300000 دج	400000 دج

إذا علمت أن رصيد الموردين بتاريخ 2022/03/31 بلغ قيمة 400000 دج، يتم تسديد مبلغ 100000

دج منه في شهر أفريل، ومبلغ 200000 دج في شهر جوان والباقي في شهر جويلية. في أن حين أن

سياسة تسديد المشتريات هي نسبة 10% تسدد نقدا وفورا (في نفس شهر الشراء)، نسبة 70% منها تسدد

في الشهر الثاني للشراء والباقي في الشهر الثالث للشراء.

المطلوب: إعداد موازنة مدفوعات المشتريات للأشهر الأربعة من سنة 2022 مع إظهار رصيد الموردين بتاريخ 2022/07/31.

تمرين 11: ترغب مؤسسة صناعية في إعداد موازنة مدفوعات المشتريات للثلاثي الأول من سنة 2021، وذلك بتوفر المعلومات التقديرية التالية:

* مشتريات جانفي قدرها 400000 دج خارج الرسم على القيمة المضافة، مشتريات فيفري قدرها 900000 دج خارج الرسم على القيمة المضافة ومشتريات مارس قدرها 1200000 دج خارج الرسم على القيمة المضافة؛

* معدل الرسم على القيمة المضافة 19%؛

* رصيد الموردين في بداية الثلاثي قدره 960000 دج، يسدد مبلغ 40% منه في شهر جانفي والباقي خلال شهر فيفري؛

* الموردون تسدد مبالغهم الشهرية كمايلي: نسبة 40% في الشهر الثاني لعملية الشراء، ونسبة 60% الباقية في الشهر الثالث لعملية الشراء.

المطلوب: إعداد موازنة مدفوعات المشتريات للثلاثي الأول من سنة 2021.

تمرين 12: يلخص الجدول أدناه العمليات المتوقعة الخاصة بالرسم على القيمة المضافة للسداسي الأول من سنة 2022 لمؤسسة تجارية.

الوحدة دج

البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان
الرسم على مبيعات البضائع	72000	87000	69000	78000	90000	85000
الرسم على مشتريات البضائع	40000	46000	37000	42000	53000	45000
الرسم على مشتريات التثبيتات	---	---	---	50000	---	---
الرسم الواجب الدفع						
دين ضريبي						
التسديدات						

المطلوب: إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة للسداسي الأول من سنة 2022. وهذا بإكمال الجدول أعلاه. وذلك إذا علمت أن المؤسسة التجارية كانت في حالة دين ضريبي (اعتماد مرحل) لشهر ديسمبر من

سنة 2021 قدره 25000 دج. كما أن معدل الرسم على القيمة المضافة 19%، يتم التصريح به شهريا (يسدد قبل العشرين من الشهر الموالي).

تمرين 13: يلخص الجدول أدناه المعلومات الضرورية لإعداد الموازنة التقديرية للخزينة لشركة صناعية للأشهر الأربعة الأولى من عام 2022.

أفريل	مارس	فيفري	جانفي	الأشهر
84000 دج	74000 دج	50000 دج	24000 دج	إجمالي المقبوضات
70000 دج	62000 دج	42000 دج	34000 دج	إجمالي المدفوعات
				الزيادة أو النقصان في النقدية
			18000 دج	النقدية في بداية المدة
				النقدية في نهاية المدة
5000 دج	5000 دج	5000 دج	5000 دج	الحد الأدنى من النقدية
				الرصيد النقدي ()

المطلوب: حدد وضعية الرصيد النقدي بعد إكمال الجدول أعلاه.

تمرين 14: ترغب شركة تجارية في إعداد الموازنة التقديرية للخزينة للثلاثي الثالث من سنة 2022:

سبتمبر	أوت	جويلية	الأشهر
400000 دج	500000 دج	400000 دج	مبيعات البضائع TTC
150000 دج	200000 دج	300000 دج	مشتريات البضائع TTC

المعلومات الإضافية:

رصيد النقدية المتاحة بتاريخ 2022/07/1 بلغ 9000 دج؛

* سياسة تحصيل المبيعات هي: نسبة 50% في شهر البيع، نسبة 20% في الشهر الثاني للبيع، في حين نسبة 20% في الشهر الثالث للبيع؛

* سياسة تسديد المشتريات هي: نسبة 40% في شهر الشراء، نسبة 60% في الشهر الثاني للشراء؛

* تبلغ المصروفات الإدارية ومصاريف البيع لأشهر الثلاثي الثالث 42000 دج، 22000 دج، 35000 دج على التوالي متضمنة مبلغ 2000 دج كقسط إهلاك الأصول الثابتة.

* الرسم على القيمة المضافة الواجب الدفع لشهر جوان قدره 45000 دج.

* معدل الرسم على القيمة المضافة 19%.

المطلوب: إعداد الموازنة التقديرية للخزينة للثلاثي الثالث من سنة 2022.

تمرين 15: يلخص الجدول أدناه ميزانية لمؤسسة تجارية بتاريخ 2021/12/31 كمايلي:

المبلغ الصافي	الخصوم	المبلغ الصافي	الأصول
1539000	رأس المال واحتياطات	1836000	مجموع الأصول الثابتة
450000	ديون طويلة الأجل	1125000	مجموع الأصول المتداولة
360000	موردون (2)	545000	مخزون
400000	أوراق الدفع	530000	زبائن (1)
212000	ديون جبايئة	50000	نقدية
2961000	المجموع	2961000	المجموع

أولاً: ملاحظات حول الميزانية بتاريخ 2021/12/31:

(1) يتم تحصيل قيمتها بالتساوي خلال شهري جانفي ومارس من سنة 2022؛

(2) تسدد المؤسسة مستحقاتهم بالتساوي خلال الأشهر الأربعة من سنة 2022؛

أما توقعات (تقديرات) هذه المؤسسة الخاصة بالثلاثي الأول من سنة 2022 يمكن تلخيصها كمايلي:

البيان	جانفي	فيفري	مارس
مبيعات السلع خارج الرسم	600000 دج	1000000 دج	800000 دج
مشتريات السلع خارج الرسم			
أجور العمال	120000 دج	200000 دج	160000 دج
المصاريف الإدارية الشهرية			
الأعباء الاجتماعية			

ثانياً: ملاحظات حول توقعات المؤسسة الخاصة بالثلاثي الأول من سنة 2022:

* سياسة تحصيل المبيعات هي كمايلي: نسبة 20% نقداً وفورا (خلال شهر البيع)، نسبة 70% في الشهر

الثاني للبيع، ونسبة 10% في الشهر الثالث للبيع؛

* المشتريات المتوقعة خارج الرسم من السلع تمثل نسبة 60% من قيمة المبيعات المتوقعة خارج الرسم، أما

سياسة تسديد المشتريات هي كمايلي: نسبة 40% في شهر الشراء، ونسبة 60% في الشهر الثاني للشراء؛

* أجور العمال يتم تسديدها قبل نهاية كل شهر؛

* المصاريف الإدارية الشهرية تشكل ربع الأعباء الاجتماعية، وتسدد في الشهر الموالي؛

* الأعباء الاجتماعية تمثل 50% من أجور العمال، وتسدد في منتصف كل شهر؛

* الرسم الواجب الدفع لشهر ديسمبر قيمته 12000 دج؛

* معدل الرسم على القيمة المضافة 19%؛

* : إذا علمت أن المؤسسة قررت الاحتفاظ بحد أدنى من النقدية قدره 5000 دج.

المطلوب: قم بإعداد الموازنة التقديرية للخزينة للثلاثي الأول من سنة 2022.

تمرين 16: تنتج شركة صناعية منتج وحيد، ويتم بيعه بسعر 2000 دج للوحدة الواحدة، وتبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة 1500 دج، كما تتحمل الشركة تكاليف ثابتة سنوية قيمتها 4000000 دج. ويبلغ حجم المبيعات 12000 وحدة.

المطلوب: أحسب مايلي:

1. عائد (هامش) المساهمة للوحدة، إجمالي عائد المساهمة، ونسبة عائد المساهمة للوحدة والإجمالي؛
2. نقطة التعادل بالوحدات والمبالغ؛
3. هامش الأمان بالوحدات والمبالغ، ونسبة هامش الأمان؛
4. صافي الربح التشغيلي.

تمرين 17: البيانات التالية مستخرجة من دفاتر إحدى الشركات الصناعية بتاريخ 2018/12/31:

* مواد مباشرة قيمتها 16 دج للوحدة؛

* أجور مباشرة قيمتها 12 دج للوحدة؛

* تكاليف صناعية متغيرة قيمتها 7 دج للوحدة؛

* تكاليف صناعية ثابتة قيمتها 90000 دج؛

* تكاليف تسويقية متغيرة قيمتها 5 دج للوحدة؛

* تكاليف تسويقية ثابتة قيمتها 30000 دج؛

* تكاليف إدارية وتمويلية (دائما ثابتة) قيمتها 40000 دج؛

* تقوم الشركة ببيع المنتج بسعر 60 دج للوحدة.

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:

1. حدد حجم (كمية) وقيمة المبيعات التي تحقق نقطة التعادل؛
2. حدد حجم وقيمة المبيعات التي تحقق ربح مستهدف قبل الضريبة قيمته 60000 دج مع التحقق؛
3. حدد الربح عند حجم مبيعات فعلي قيمته 10000 وحدة؛
4. حدد نسبة هامش الأمان عند حجم مبيعات فعلي يبلغ 10000 وحدة؛
5. بفرض أن التكلفة المتغيرة للوحدة زادت بمبلغ 10 دج. أحسب سعر البيع الجديد اللازم للمحافظة على نسبة هامش المساهمة للوحدة (نسبة الربح الحدي).

تمرين 18: طلب منك مدير شركة صناعية مساعدته في حساب احتمال بلوغ نقطة التعادل، ومن أجل ذلك قدم لك المعلومات التالية: عند نقطة التعادل تقدر التكلفة الثابتة للوحدة 4 دج، التكلفة المتغيرة للوحدة 6 دج وكمية المبيعات التي تحقق التعادل قيمتها 12000 وحدة، وفي المقابل فإن رقم الأعمال (قيمة المبيعات) يتبع القانون الطبيعي بمتوسط قدره 125000 دج وانحراف معياري قدره 20000 دج.

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:

1. أحسب سعر بيع الوحدة ثم حدد قيمة المبيعات التي تحقق نقطة التعادل؛
2. أحسب احتمال أن تحقق مبيعات أقل من قيمة مبيعات التعادل (احتمال أن لا تبلغ إلى نقطة التعادل)؛
3. إذا علمت أن التكاليف الثابتة السنوية قدرها 48000 دج. أحسب احتمال أن تحقق الشركة نتيجة تشغيلية أكبر من 12000 وحدة.

تمرين 19: تنتج شركة صناعية منتج وحيد، ويتم بيعه بسعر 10 دج للوحدة الواحدة، وتبلغ التكلفة المتغيرة للوحدة 6 دج، كما تتحمل الشركة تكاليف ثابتة سنوية قيمتها 60000 دج.

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:

1. إيجاد نقطة التعادل بالكمية (الوحدات) والمبالغ؛
2. تحديد كمية وقيمة المبيعات المطلوبة لتحقيق ربح مستهدف قبل الضريبة قيمته 20000 دج في السنة؛
3. نتيجة لزيادة التكاليف يتوقع أن ترتفع التكلفة المتغيرة للوحدة إلى 6.5 دج وترتفع التكاليف الثابتة إلى 70000 دج في السنة، في ظل ثبات سعر بيع الوحدة. فكم تكون كمية وقيمة المبيعات التي تحقق ربح مستهدف قبل الضريبة قدره 20000 دج؛
4. إذا كان معدل الضريبة على أرباح الشركات 19%. فما هي كمية وقيمة المبيعات التي تحقق ربح مستهدف بعد الضريبة قدره 405000 دج.

تمرين 20: تنتج شركة المعلبات الغذائية مربى الفراولة، وقد أظهرت البيانات التالية للمنتج والتي تم إعدادها على أساس حجم إنتاج ومبيعات 30000 علبة، تكاليف الإنتاج المتغيرة 14 دج، التكاليف الثابتة للإنتاج 100000 دج، سعر بيع علبة المربي 30 دج.

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:

1. حدد كمية وقيمة المبيعات التي تحقق التعادل؛
2. حدد صافي الربح التشغيلي؛
3. حدد حجم وقيمة المبيعات من المربي من أجل تحقيق ربح مستهدف قبل الضريبة قيمته 500000 دج؛
4. بافتراض أن الشركة باعت فعليا 40000 علبة من مربى الفراولة. كم يبلغ هامش الأمان للشركة.

تمرين 21: المعلومات التالية خاصة بدورة الاستغلال لسنة 2022 لمؤسسة تنتج وتبيع منتج وحيد:

* عدد الوحدات المنتجة والمباعة 8000 وحدة؛

* سعر بيع الوحدة 50 دج؛

* التكلفة المتغيرة للوحدة 32 دج؛

* التكاليف الثابتة السنوية قيمتها 126000 دج.

المطلوب: أجب عن الأسئلة التالية:

1. حدد الربح التشغيلي (نتيجة الاستغلال) لهذه المؤسسة؛

2. حدد حجم وقيمة المبيعات التي تحقق نقطة التعادل، هامش الأمان ومعدله مع التفسير؛

3. تريد المؤسسة تحديث تجهيزاتها لدورة الاستغلال الموالية 2023، وينجر عن ذلك:

* زيادة الكمية المباعة بنسبة 25%؛

* انخفاض سعر بيع الوحدة بنسبة 5%؛

* انخفاض التكلفة المتغيرة للوحدة بنسبة 10%؛

* ارتفاع التكاليف الثابتة بقيمة 14000 دج.

المطلوب: بعد دراسة تغيرات شروط الاستغلال، هل للمؤسسة فائدة على استغلالها في إجراء هذه التغييرات.

المحور الثالث: التخطيط المالي واتخاذ القرار

تصميم هيكل المحور

1. مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار
2. تصنيف القرارات الإدارية
3. خطوات عملية اتخاذ القرار
4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصعوبات اتخاذه
5. الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار
6. علاقة اتخاذ القرار بالتخطيط المالي

العناصر المستهدفة

يتمكن الطالب من خلال هذا المحور أن يتعرف على مايلي:

- * مفهوم عملية اتخاذ القرار، أهميتها وأهم عناصرها.
- * مختلف معايير تصنيف القرارات الإدارية.
- * أهم الخطوات والمراحل الخاصة بعملية اتخاذ القرار.
- * أهم العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار.
- * مختلف الأساليب الكمية والنوعية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار.
- * علاقة اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط عموما والتخطيط المالي خصوصا.

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والمحصلة النهائية لنتاج عمل المديرين والتي تتناسب وواقع تحديات الظروف والبيئة التي تعمل فيها المؤسسات، فالمديرين هم صانعو القرارات وصانعوها، وأنهم يفقدون سلطتهم وشرعيتهم إذا لم يتخذوا باستمرار العديد من القرارات الجيدة، كما أن القرارات تتخذ على جميع المستويات الإدارية، فالرؤساء التنفيذيون والإداريون عند كل مستوى يقومون بدراسة المشكلات، ويجمعون المعلومات والحقائق ثم يعرضون وجهات النظر المختلفة والحلول البديلة على القيادات الإدارية لتحليلها واتخاذ قرارات معقولة ومناسبة بشأنها، كما أن اتخاذ القرار لا يكون في العادة نتيجة مجهود فردي بل هو نتيجة عمل جماعي يأتي في إطار أسلوب فاعل للمشاركة وتبادل الآراء بين مختلف مستويات التنظيم.

1. مفاهيم أساسية حول عملية اتخاذ القرار.

سنخصص هذا العنصر للحديث عن مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرار، أهميتها وأهم عناصرها.

1-1. مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرارات: يمكن استعراض بعض تعريفات عملية اتخاذ القرار فيما يلي:

- اتخاذ القرار هو "اختيار بديل مناسب من بين جملة من البدائل المتاحة وفق معايير محددة، وذلك من أجل حل مشكلة ما أو من أجل استغلال فرصة معينة أو معالجة موقف معين"⁽¹⁾.

- اتخاذ القرار هو "اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة"⁽²⁾.

- يمثل اتخاذ القرار "عملية ذهنية يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، وتقوم تلك العملية على أساس الاختيار من بين عدة بدائل، حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، كما يتمثل الهدف من اتخاذ القرار في حل مشكلة معينة أو تعديل وضع قائم"⁽³⁾.

- يقصد باتخاذ القرار "تلك العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وذلك بتوفير جميع الموارد والإمكانات اللازمة"⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن اتخاذ القرار هو عملية تفكير موضوعي واختيار منطقي مؤسس على قاعدة معلوماتية واضحة ومحددة مسبقاً، تمر بعدة خطوات منطقية متتابعة الهدف منها البحث والمفاضلة والتقييم أو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ظل معطيات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية الكافية، وكذا العمل على تنفيذ القرار ومتابعته.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يتبين أن عملية اتخاذ القرار تتميز بعدد من الخصائص، من أهمها:

- المفاضلة والإدراك والوعي في اختيار بديل واحد على الأقل وذلك بناء على دراسة وتحليل وفحص البدائل المحتملة؛

- تأثر القرارات بالعوامل الإنسانية النابعة من شخصية متخذ القرار وحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة وكذا المشتركين في اتخاذ القرار والمتأثرين به، وبالعوامل الاجتماعية الناتجة عن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية؛

- اتخاذ القرار مرتبط بالزمن، وهي ناتجة عن كون القرار امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، كما أن آثار القرار تمتد دوماً إلى المستقبل؛

- اتخاذ القرار عملية ديناميكية مستمرة، أي أنها عملية متغيرة باستمرار من مرحلة إلى أخرى حسب تغيرات وظروف معينة كتغير نوعية وكمية المعلومات المتاحة؛

- اتخاذ القرار عملية معقدة، حيث تتبع صعوبتها من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المختلفة وما تتطلبه من قدرات ومهارات لإنجازها، وخاصة إذا كان القرار هاماً، كما تتطلب هذه العملية ممارسة التفكير الإبداعي من أجل التوصل إلى اتخاذ قرارات رشيدة؛

- اتخاذ القرار يتصف بالموضوعية والشمول، فيجب أن تكون هناك موضوعية في اختيار البديل المناسب، وواقعية من حيث تنفيذ البديل الأفضل في ظل توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية، وأن يتميز اتخاذ القرار بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرار ينبغي أن تتوفر في جميع الأشخاص الذين يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها؛

- عملية اتخاذ القرار مهارة عقلية يمكن تطويرها لدى الفرد، وذلك من خلال تدريبه على التفكير النقدي وتطوير قدرات البحث والاستقصاء وجمع المعلومات، وحرية التفكير وتوليد البدائل من خلال تقنية العصف الذهني، وجلسات الحوار الفكري وغيرها من المهارات التي تتطلبها هذه العملية المعقدة.

1-2. أهمية عملية اتخاذ القرار: تكمن أهمية عملية اتخاذ القرار في العمل الإداري في ناحيتين أولى علمية وثانية عملية، وذلك وفق الآتي⁽⁵⁾:

- يعد معيار الحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها، كفاءة المدير وقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة هي المعبر الحقيقي على نجاح إدارة المؤسسة وهي الوجه الآخر لتطور أعمال المؤسسة وازدهارها في الأسواق التي تنشط فيها، أما الإخفاق في اتخاذ القرارات الجيدة فمعناه تجمد وشلل النشاط؛

- تعد وسيلة علمية وفنية وموضوعية لتجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة؛

- تؤدي دور مهم في جمع ومعالجة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ونشاطها باستخدام وسائل علمية وتكنولوجية متعددة؛

- تعد وسيلة لقياس مدى قدرة المديرين والإداريين على القيام بمختلف الأنشطة والمهام الموكلة إليهم؛
- تكشف عن سلوكيات متخذي القرار والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات وإمكانية التعامل مع هذه الضغوطات بطريقة جيدة؛
- تأخذ عملية اتخاذ القرار حيزا واسعا ودرجة بالغة من الأهمية والتأثير، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما بعدة أفراد أو جماعات ويشمل عدة جوانب فنية، تنظيمية، مالية وقانونية، فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، والبعض منها يؤثر على جميع العاملين، وبعض القرارات تؤثر كثيرا على الوضع الوظيفي للمدير وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، كما لها تأثير على عمل المؤسسة عامة، وأيضاً تؤثر في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع.

1-3-3. عناصر عملية اتخاذ القرار: تحتاج عملية اتخاذ القرار لوجود عدة عناصر أساسية هي(6):

1-3-1. **متخذ القرار:** وهو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار النهائي سواء تعلق الأمر بمسائل الخاصة أو بالمسائل المتعلقة بالجماعة أو التنظيم الذي ينتمي إليه، فهو من يقوم بتحليل المشكلة التي يواجهها، وهو من يقوم باختيار الحل الأنسب وتنفيذه أو يكون مسؤولاً عن تنفيذه، ويكون متخذ القرار إما فرداً أو جماعة أو جهة ما، حيث يتمتع عادة بالسلطة التي تخول له ذلك.

1-3-2. **موضوع القرار:** وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل ما بشأنها، فإذا لم تكن هناك مشكلة تدفع الفرد للتفكير والبحث لإيجاد حل لها باختيار أحد وأفضل البدائل الممكنة فإنه لا داعي لاتخاذ أي قرار.

1-3-3. **الهدف والدافعية:** يعتبر تحقيق الهدف من اتخاذ القرار هو آخر مرحلة من مراحل اتخاذه، ومع ذلك فهو الدافع الأساسي الذي يوجه عملية اتخاذ القرار، كما يتحكم في توجيه متخذ القرار

1-3-4. **المناخ الذي يتخذ فيه القرار:** ونعني به الظروف والأوضاع التي تساعد على اتخاذ قرار فعال، فالمناخ الذي يتوفر على الحوار وتبادل المعلومات يسهل كثيرا اتخاذ القرار للأفراد والجماعات، في حين المناخ الذي يكون مشحوناً بالصراعات المستمرة يعرقل العملية وقد يؤجلها أو يقصدها تماماً، بمعنى يتخذ القرار بعدم اتخاذ أي قرار.

1-3-5. **تعدد الاستراتيجيات البديلة:** وهي مجموعة الحلول البديلة المتاحة أمام متخذ القرار، فتوفر عدة بدائل أو حلول لمشكلة معينة، يسهل عملية المفاضلة بينها باختيار البديل المناسب والذي يحقق الهدف المطلوب بأقل جهد وبأكبر كفاءة ممكنة، وإذا كان هناك نقص في المعلومات والخبرة فإن تعدد البدائل قد يصعب عملية المفاضلة بين هذه البدائل فيزيد الأمر تعقيداً بدل تسهيله.

1-3-6. النتائج المحددة والاحتمالية للقرار وتوابع اتخاذها: يقصد بالنتائج المحددة تحديد العائد المتوقع من كل بديل أو النتيجة التي يمكن الحصول عليها عند تطبيق كل من تلك الحلول البديلة، هذا ويجب مراعاة أن أي بديل قد يترتب عليه نتائج عديدة، لهذا ينبغي أن تكون النتائج المتوقعة من البديل عند التنفيذ واضحة تماما، أما النتائج الاحتمالية للقرار فيقصد بها التعرف على احتمال تحقيق العائد أي النتيجة المتوقعة من وجهة نظر متخذ القرار إذا تم تنفيذ بديل معين.

2. تصنيف القرارات الإدارية: يمكن أن تصنف القرارات حسب عدة اعتبارات منها: أهمية القرار، إمكانية برمجته، المعلومات المتاحة، طريقة اتخاذ القرار، وحسب وظائف المؤسسة.

1-2. حسب أهمية القرار: حسب هذا المعيار نميز بين ثلاثة أنواع من القرارات وهي:

1-1-2. قرارات إستراتيجية: وهي القرارات التي تخص علاقة المؤسسة مع بيئتها إذ أنها تتأثر بمحيط المؤسسة الخارجي وعلاقتها المتبادلة، فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعداد الخطط والسياسات العامة، وأهم ما يميز هذه القرارات أنها تتصف بدرجة عالية من المركزية، حيث يتم اتخاذها في قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا، تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة زمنية طويلة الأجل، تتميز بأنها غير روتينية وغير متكررة، وهي عادة معقدة لاسيما في ما يتعلق بعدد المتغيرات التي يجب أن تؤخذ بالحسبان قبل وضع الخيارات النهائية، تتخذ هذه القرارات في ظل ظروف المخاطرة المرتفعة وعدم التأكد، تتطلب موارد مالية معتبرة وحجم كبير من المعلومات وتستخدم نظم المعلومات الحديثة، وأيضا يرتبط هذا النوع من القرارات بالبيئة الخارجية ارتباطا وثيقا، لأن هذه القرارات تستهدف استخلاص الفرص أو تجنب التهديدات(7).

ومن أمثلة هذه القرارات: تحديد مجال النشاط، الوضع التنافسي، الخيارات الإستراتيجية وخيارات الأسواق والمنتجات... الخ.

2-1-2. قرارات تكتيكية (إدارية): وهي قرارات يتم اتخاذها من أجل تنفيذ القرارات الإستراتيجية، فهي تتعلق بإعادة الهيكل التنظيمي وحدود السلطات والمسؤوليات والعلاقات بين الوظائف وإعداد الخطط والموازنات والاستخدام المناسب للموارد المادية، المالية، البشرية والتكنولوجية، ويتصف هذا النوع من القرارات بأنها تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى، تتميز بالتغير وتغطي فترة زمنية متوسطة، تسود هذه القرارات ظروف تتسم بالتأكد النسبي أي تقل فيها درجة المخاطرة نسبيا، كما تتصف بأنها قرارات متكررة وأكثر فنية وتفصيلا، لأنها تتعلق بالمشكلات التي يوكل أمر مواجهتها إلى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام(8).

ومن أمثلة هذه القرارات: تنظيم وتطوير الموارد، تقسيم المهام والوظائف، تقرير الموازنات، تحديد الصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) وكذلك المسؤولين، تنظيم العمل، أساليب التحفيز والاتصال، المعايير الرقابية وتقارير المتابعة... الخ.

2-1-3. قرارات تشغيلية (تنفيذية): وهي تلك القرارات اللازمة للتعامل مع المشاكل المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة، وتعني غالبا بتسيير العمليات التشغيلية اليومية والأنشطة الروتينية البسيطة، وتتميز هذه القرارات بأنها عادة ما تكون لا مركزية، فهي من اختصاص الإدارة التنفيذية والمباشرة على مستوى الإدارة الدنيا، قصيرة المدى كونها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار، تتميز بالبساطة ولا تحتاج إلى الكثير من الجهد والبحث والإبداع من قبل متخذيها وإنما بالاعتماد على خبرتهم وتجاربهم السابقة، لها أهمية من حيث أن كل قرار يتخذ يعد سياسة يجب إتباعها مستقبلا في الحالات المماثلة، وكذا قدرتها على إظهار النتائج في الأجل القصير، كما أن هدفها هو التخصيص الفعال لموارد المؤسسة⁽⁹⁾.

ومن أمثلة هذه القرارات: قرارات متعلقة بتوزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسية، تشكيل فرق العمل، برامج العمل، جدولة الإنتاج، حجم ومستويات المخزون والتخزين، مراقبة الجودة، إعداد الطلبات، أساليب الإشراف والرقابة على العمليات، سياسة التسعير، سياسة البحث والتطوير، قرارات متعلقة بالحضور والغياب، الترقية والعلاوات الدورية، وكيفية معالجة الشكاوي... الخ.

2-2. حسب إمكانية برمجتها: ونميز بين نوعين أساسيين هما:

2-2-1. قرارات مبرمجة: وهي القرارات المتعلقة بحل المشاكل المتكررة أو الروتينية، حيث يتم اتخاذها بشكل فوري ووفق إجراءات ثابتة ومتعارف عليها وباستخدام حلول نمطية محددة وواضحة، إضافة إلى أنه بالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة⁽¹⁰⁾.

ومن أهم أمثلة هذه القرارات إعداد الطلبات، شراء المواد الأولية، دفع الأجور والتعويضات، منح الإجازات الاعتيادية والمرضية، تسعير المنتجات والسلع، منح الحسومات... الخ.

2-2-2. قرارات غير مبرمجة: وهي القرارات التي تتبنى حلا محددًا لمشكلة جديدة (غير تقليدية) أو طارئة وغير معروفة مسبقًا ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة، أو تتطوي على درجة عالية من التعقيد ولا يوجد إجراءات معروفة مسبقًا لحلها وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، لذلك فإن مثل هذه القرارات يصعب اتخاذها بشكل فوري لأنها تتطلب جهدًا فكريًا ووقتًا كافيًا لجمع المعلومات، وتحديد المشكلة وتقديم البدائل وتقييمها، كما تحتاج إلى الإبداع والابتكار في إيجاد الحلول المناسبة⁽¹¹⁾.

ومن أمثلة هذا النوع من القرارات: إنشاء فرع جديد، توسيع الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، طرح منتجات جديدة في السوق، الاندماج أو التكامل... الخ.

2-3. حسب النمط القيادي لمتخذيها: تتصف القرارات وفق النمط القيادي لمتخذيها أو عدد المشاركين فيها إلى نوعين أساسيين هما:

2-3-2. قرارات فردية: وهي القرارات التي ينفرد باتخاذها فرد واحد دون مشاركة أو التشاور مع المعنيين بموضوع القرار، ويعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي والتسلطي في المؤسسة، ذلك لأن القائد أو المدير هو الذي ينفرد لوحده في تحديد المشكلة وتحليلها ويضع بنفسه حلها، ويتخذ قراره بمضمون الحل ويطلب من مرؤوسيه تنفيذه مع تجاهل رأيهم، كما تتميز هذه القرارات بأنها سهلة وروتينية⁽¹²⁾.

2-3-2-2. قرارات جماعية: وهي ثمرة جهد ومشاركة بين منفذ القرار وبين أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، حيث تتم فيها المناقشة وتبادل الرأي والاستفادة من آراء واقتراحات أطراف عديدة، كما تتسم هذه القرارات بإقناع المشاركين في اتخاذها بمضمونها وسعيهم إلى إنجاح تنفيذها وتحمل مسؤوليتها، وبالنسبة لكيفية المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار، فليست هناك طريقة يتبعها المدير لمشاركة مرؤوسيه، فيمكن للمدير الاسترشاد بالطرق التالية: طريقة الاجتماعات، طريقة زيادة المرؤوسين وطريقة استخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة، ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها، وعلى المدير أن يختار الطريقة التي تناسب الموقف من حيث صعوبته أو الوقت المتاح لدراسته واتخاذ قرار بشأنه⁽¹³⁾.

2-4. حسب ظروف صناعتها (درجة التأكد من المعلومات أو درجة المخاطرة): يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى⁽¹⁴⁾:

2-4-1. قرارات في حالة التأكد: وفي هذه الحالة تتخذ القرارات في حالة تأكد تام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه، فمتخذ القرار يمتلك المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة، وبالتالي فإن الاستعانة ببعض الأساليب تكون مؤكدة ومضمونة ومعروفة بصورة مسبقة، ويمكن الاستعانة ببعض الأساليب الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات في هذه الحالة كتقنية البرمجة الخطية مثلا.

2-4-2. قرارات في حالة المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها، ويمكن الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات كالتوقع الرياضي والانحراف المعياري في ظل هذه الظروف.

2-4-3. قرارات في حالة عدم التأكد: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوثها أي من المتغيرات أو الظروف

المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب حالة الغموض الكامل وعدم توافر المعلومات الكافية والصحيحة، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها، فهي قرارات تتخذ في ظل ظروف من الممكن حدوثها، لكن لا تعرف درجة احتمال حدوثها، أي أن النتائج المتوقعة الحصول عليها تكون غير مؤكدة ولا يمكن صياغتها على شكل احتمال.

وينبغي على الإدارة تحاشي اتخاذ قرارات في ظل ظروف عدم التأكد، لأنه يمكن أن تضع المؤسسة في مواقف حرجة وغير مرغوب فيها، أو يجب عليها البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حال عدم التأكد هذه إلى حالة المخاطرة ليتمكن اتخاذ القرار المناسب.

وفي ظل هذه الظروف فإن متخذ القرار بإمكانه الاستعانة بمجموعة من المعايير تساعد على اتخاذ القرار مثل: "معياري أقصى /أدنى Max/min" أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى القيم، "أقصى /أقصى Max/Max" أي أقصى قيمة في مجموعة أقصى القيم، "أدنى /أقصى Min/Max" أي أدنى قيمة في مجموعة أقصى القيم.

2-5-5- حسب وظائف المؤسسة: حسب هذا المعيار نجد قرارات متعلقة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها، وعلى سبيل الذكر لا الحصر تقسم هذا النوع من القرارات إلى: قرارات تتعلق الإنتاج (مثل: حجم الإنتاج، حجم المصنع وموقعه، التصميم الداخلي للمصنع، طرق الإنتاج، إجراءات الشراء، كمية المخزون، تكنولوجيا الإنتاج... الخ)، قرارات تتعلق بالتسويق (مثل: تحديد السوق، موقع مكاتب البيع، تغليف المنتجات، العلامة التجارية المستخدمة، منافذ التسويق المستخدمة، السعر، مدى تنوع الإعلانات، طرق مكافأة رجال البيع، جهود ترويج المبيعات، بحوث التسويق المستخدمة ومداها... الخ)، قرارات تتعلق بالتمويل (مثل: الهيكل المالي، شروط الائتمان، مقدار رأس المال العامل، طرق الحصول على الأموال الجديدة، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، تحديد تكاليف العمليات، الاندماج، التصفية... الخ)، قرارات تتعلق بالموارد البشرية (مثل: مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار، مدى التدريب ونوعه، تحليل العمل وتقييمه، معالجة التأخير والغياب، أسس دفع الأجور والمرتببات، طرق الترقية، الترويج لوسائل الأمان... الخ)(15).

3. خطوات عملية اتخاذ القرار: إن اتخاذ أي قرار يتم وفق الخطوات المنطقية التالية:

3-1. تشخيص المشكلة: تعتبر مرحلة تشخيص المشكلة من أهم خطوات عملية اتخاذ القرار، لأن التحديد الدقيق للمشكلة يوفر المزيد من الجهد والوقت والمال هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن الخطأ في التحديد الحقيقي للمشكلة يؤثر دون أدنى شك على سلامة مخرجات هذه الخطوة أو الخطوات التالية وبالتالي سيكون القرار في هذه الحالة غير ملائم للمشكلة الحقيقية، ومن جهة ثالثة فإن تحديد المشكلة بشكل دقيق يكون في

الغالب أهم من حلها، لذلك فإن السبيل الحقيقي لحل المشكلات يتمثل في تحديد مظاهرها وأسبابها والفصل بينها، فالمظاهر تمثل شواهد وملاحظات متكررة للمشكلة، أما الأسباب فتعد العلة الحقيقية التي أدت إلى حدوث المشكلة، وبلا شك فإن الخلط بين المظاهر والأسباب ينتج قرار خاطئ ولا يعالج المشكلة، وعموما ما ينبغي على متخذ القرار مراعاة العوامل التالية عند تشخيصه للمشكلة على سبيل المثال هو عدم إحلال التقييم الشخصي والتقدير الذاتي محل البحث العلمي في تحديد المشكلة، الاستعانة بأهل الخبرة من داخل المؤسسة أو من خارجها لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية، التركيز على الأسباب الحقيقية للمشكلة بدل التركيز على أعراض المشكلة مع الأخذ في الحسبان الظروف المحيطة بها، وكذا عدم تشبيه المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية تتسم بنفس الظواهر والأعراض، وأيضا ضرورة حل المشاكل المعقدة والمزمنة لتجنب استمرارها وتطورها مستقبلا.

3-2. دراسة وتحليل المشكلة: في هذه الخطوة يبدأ متخذ القرار في البحث وجمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها ودراستها دراسة عميقة مستفيضة فالقرارات لا تتخذ في جهل أو فراغ معلوماتي، ويجب على متخذ القرار أن ينتقي البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، وهذا ما يساعد على الوصول إلى القرار المناسب، وعموما تتطلب هذه الخطوة القيام بدراسة تحليلية لكافة القيود والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تمثل حدود ينبغي الالتزام بها عند تشخيص المشكلة، تصنيف وتبويب المشكلة حسب خصائصها، فهناك مشاكل روتينية وأخرى مشاكل غير روتينية، جمع المعلومات والمعطيات التي لها علاقة بالمشكلة (عن طريق الاتصال المباشر أو عن طريق الاستقصاء والمشاهدة والزيارات الميدانية وإجراء المقابلات مع الذين لهم صلة بالمشكلة، التقارير الدورية للمؤسسة التي تقوم بها المؤسسات العلمية، إضافة على آراء الخبراء والمستشارين)، كما يجب على متخذ القرار أن يحدد المصادر المناسبة التي يمكن الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة وأن يتأكد من توافقها أو تطابق حجمها مع احتياجات المشكلة، تقسيم المشكلة الرئيسية إلى مشكلات فرعية يسهل التعامل معها وتحدد متطلبات نجاح القرار بشكل أكثر فاعلية وواقعية، تحديد الأهداف التي يسعى صاحب القرار للوصول إليها، وكذا أن يقوم صاحب القرار بتتبع التوقعات ودراسة الاحتمالات أي أن يتوقع الوضعية التي ستصبح عليها مؤسسته بعد اتخاذ لقرار معين إما بتحسين الأمور داخلها أو تدهورها، وأيضا أن يقوم متخذ القرار بمقارنة المشكلة محل القرار بمشكلات شبيهة لمشكلته وخاصة تلك التي تم التعامل معها في نفس المؤسسة أو المؤسسات القريبة منها من حيث الظروف والنشاط.

3-3. تنمية (وضع) البدائل لحل المشكلة: بعد التعرف على المشكلة وتحليلها وتصنيفها ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها ووسائل الحصول عليها، ينتقل متخذ القرار إلى البحث عن البدائل والحلول المختلفة لحل المشكلة، فالمشكلة لا تنشأ من فراغ بل لها أسباب وتأثيرات متعددة وقد تمس أكثر من

جانب في المؤسسة، لذلك فإن للمشكلة حلول كثيرة ومتعددة تتخذ كبدايل لحلها، فمن المهم أن يفكر متخذ القرار في أكبر قدر ممكن من الحلول أو سبل العمل، فكلما زاد عدد هذه البدائل زاد احتمال الوصول إلى بديل مناسب، وأيضاً فإن كثرة عدد البدائل تتطلب امتلاك متخذ القرار القدرة على التحليل والابتكار والمرونة العقلية لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين، كما تعتمد عملية اقتراح البدائل على خلق المناقشات والآراء المختلفة والمعارضة كوسيلة للوصول إلى البديل الصائب.

3-4. تقييم البدائل والمفاضلة بينها: في هذه الخطوة يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها وتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومقارنة كل واحد منها بالآخر ومعرفة مدى مساهمة كل بديل في تحقيق الهدف وحل المشكلة المطروحة، حيث تتم عملية دراسة البدائل المحتملة ومقارنتها والموازنة بينها وتقييمها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية والمالية المتاحة وفي إطار الظروف والملابسات التي تحيط بالمشكلة موضع القرار، كما ينبغي أن يركز التقييم على معايير وأسس موضوعية من أجل تبيان مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة، فيمكن لمتخذ القرار أن يعتمد على خبرته السابقة وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل (حالة القرارات الروتينية ذات المشكلة المتكررة) أو استخدام التكنولوجيا الحديثة للبحث والاستقصاء وتوفير البيانات (حالة القرارات غير الروتينية ذات المشكلة غير المتكررة)، كما يمكنه الاستعانة بخبرات الآخرين في ظل عدم إمامه بكافة نقاط القوة والضعف الخاصة بكل بديل.

غير أن مرحلة تقييم البدائل تعتبر من أصعب المراحل لدى متخذ القرار كون أن دراسة البدائل وتقييمها يبنى على أساس النتائج المتوقعة من كل بديل والتي لا تظهر بصورة فعلية وواضحة إلا في المستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي على متخذ القرار التنبؤ بآثار كل بديل مستقبلاً وذلك بالاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للمعلومات التي تسهل عملية البحث والاستقصاء وتوفير البيانات.

3-5. اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: بعد القيام بتحديد المشكلة وتحليلها وتنمية الحلول البديلة وتقييم كل حل، وبعد قيام متخذ القرار بتحديد كافة الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة والموازنة بينها، وذلك بعد أن تكون الصورة العامة لكل حل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها في ذهنه، تأتي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها متخذ القرار من جهة ثانية، وبالاعتماد على دقة المعلومات التي يستند عليها القرار وأيضاً درجة المخاطرة والإمكانيات والموارد المتاحة من جهة ثالثة، وبهذه المعطيات يكون متخذ القرار قد وصل في نهاية التفكير إلى قناة موضوعية، ذاتية ومنطقية بأن البديل الذي اختار هو الأنسب للمشكلة موضع القرار وللمؤسسة.

3-6. تنفيذ القرار: بعد اختيار البديل المناسب يجب وضعه حيز التنفيذ والتطبيق، وهو ما يتطلب من متخذ القرار شرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ ومناقشتهم به والاستماع إلى وجهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الدافع لديهم بتنفيذه، إذ أن تعاون العاملين ومشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال، كما ينبغي على متخذ القرار أن يضع جدول زمني ومالي لتنفيذ القرار مما يسهل عملية الرقابة على حسن التنفيذ، وأن يحدد أيضا الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وصلاحياتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ أول بأول والعمل على حلها وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ.

3-7. متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج: بعد تطبيق القرار وظهور نتائجه، يقوم متخذ القرار بتقييم النتائج وتحليلها ومقارنتها بالأهداف المسطرة، وهذا للحكم على درجة فعاليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله، ففي هذه المرحلة يمكن التعرف على أي قصور أو العقبات التي تنشأ خلال التنفيذ وبالتالي تعديل القرار واتخاذ إجراءات تصحيحية إضافية لتنفيذه، وعموما من أهم مزايا هذه الخطوة هو أن عملية تقييم القرار ومتابعة تنفيذه تمكن من اكتشاف المشكلات والمعوقات التي يقابلها تنفيذ القرار، وبالتالي العمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان واتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار (إلغائه أو تعديله جزئيا أو كليا أو الإصرار على تنفيذه على حالته مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذه)، كما أن عملية متابعة تنفيذ القرار تنمي لدى متخذ القرار أو مساعديه القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ، مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها هذا من جهة؛ ومن جهة أخرى تنمي عملية متابعة تنفيذ القرار روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وصعوبات اتخاذه:

4-1-1. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار: تؤثر على عملية اتخاذ القرار عدة عوامل، أهمها مايلي⁽¹⁶⁾:

4-1-1-1. تأثير البيئة الخارجية: باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فإنها تتأثر وتتأثر بمحيطها الخارجي مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، ومن بين عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار نجد: العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والقيم والعادات، ويضاف إليها تأثيرات القرارات التي تتخذها المؤسسات والمنظمات الأخرى في المجتمع سواء أكانت منافسة للمؤسسة أو تتعامل معها.

4-1-1-2. تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية في المؤسسة ومنها: حجم المؤسسة ومدى نموها، عدد العاملين فيها وعدد المتعاملين معها، الظروف الداخلية المحيطة بعملية اتخاذ القرار، تأثير

القرار على الموارد المالية والبشرية والفنية، الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، إمكانات الأفراد وقدراتهم ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية... الخ، لذا يجب على الإدارة أن تعمل على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ من حيث الوقت الملائم وبالشكل المطلوب، كما يجب عليها أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وأن تشجع العاملين على وتحفزهم على الابتكار والإبداع.

4-1-3. تأثير متخذ القرار: ترتبط عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه والتي تتأثر بدورها بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك لدى متخذ القرار هي: المجازفة، الحذر، التسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وخبرته ومهاراته وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر أيضا في عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك فإن أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف المؤسسة غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية والتي قد تتفق مع أهداف المؤسسة وقد تتعارض معها في بعض الجوانب، كما أن متخذ القرار يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها وعاداتها ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

4-1-4. تأثير ظروف القرار: ويقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والمؤثرة عليها، ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين ثلاث حالات لاتخاذ القرار على النحو التالي: ظروف عدم التأكد، ظروف التأكد وظروف المخاطرة، ويكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل ونتائج كل منها، ويبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة، وأخيرا فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوفر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدايل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

4-1-5. تأثير أهمية القرار: إن اتخاذ قرار لحل مشكلة معينة يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها والتعمق في دراستها حتى يمكنه التوصل إلى حلها، وكلما ازدادت أهمية المشكلة وبالتالي أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق والمعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية: عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة هذا التأثير، تأثير القرار من حيث التكلفة والعائد والوقت اللازم لاتخاذه.

4-2. الصعوبات (المشاكل أو المعوقات) التي تعترض عملية اتخاذ القرار: يكون متخذ القرار في أغلب

الحالات معرضا لجملة من الصعوبات عند اتخاذه لقرار معين، أهمها مايلي (17):

- عدم إدراك متخذ القرار للمشكلة وتحديد بدقتها، مما يؤدي به إلى تركيز اهتمامه وقراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية؛
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار؛
- نقص المعلومات المتوفرة حول المشكلة وعدم جودتها، وكذا عدم دقتها في شرح الحقائق المتعلقة بالمشكلة موضوع الدراسة والتحليل؛

- عدم تخصيص الوقت الكافي لتحديد المشكلة ودراسة وتقييم البدائل المتاحة واختيار البديل المناسب؛
- صعوبات تتعلق بشخصية متخذ القرار أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقره السلطة وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو القيود الخارجية، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، مما ينعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته وبالتالي يؤثر على المؤسسة ونجاحها، يضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل المؤسسة؛

- صعوبة التعرف على مزايا وعيوب البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وتتجلى هذه الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة، حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة؛

- عدم توصيل القرارات إلى المسؤولين على تنفيذها في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة؛
- عدم وجوب تجاوب وانسجام بين المدير متخذ القرار والمسؤولين عن تنفيذ القرار، فانفراد المدير باتخاذ القرار وعدم فتح وخلق مجال للحوار مع المعنيين باتخاذ القرار وذلك من خلال المناقشة والبحث عن أفضل البدائل، سيؤدي إلى مناهضة القرارات في حالة فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية، كما أن بعض المسيرين في العديد من المؤسسات يتجنبون عملية تنفيذ القرارات التي تتخذ من أطراف أخرى غير متوافقة معه، أو في حالة تناقض القرار مع القوانين المعمول بها في المؤسسة، وأن تطبيق مثل هذه القرارات قد يخلق عدة مشاكل في عملية التسيير.

5. الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرار: تتعد أساليب اتخاذ القرار وتتنوع في صعوبة اتخاذها أو

- سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقدير النتائج، حيث يمكن استخدام الأساليب التقليدية من أجل إيجاد الحل المناسب لمشكلة معينة، والتي تفقر للتدقيق والتمحيص العلمي وعدم اهتمامها بالبحث عن البدائل المتاحة أو مراعاة الظروف البيئية المحيطة، وإنما تعتمد على الخبرة والتجربة، دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها، وكذا التقدير والتخمين والحكم الشخصي، لكن التطورات الحديثة في مجال الإدارة

أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذ القرارات الرشيدة، وبالتالي وجب تدعيمها بأساليب علمية حديثة أكثر صعوبة وتعقيد وتعد انعكاسا للمدخل العلمي في الإدارة، وتعتمد هذه الأساليب بدورها على أسلوبين رئيسيين هما⁽¹⁸⁾: الأسلوب الكيفي والأسلوب الكمي.

5-1. الأساليب الكيفية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار: يستخدم في الأسلوب الكيفي عد طرق أهمها: طريقة دلفي وطريقة العصف الذهني.

5-2. الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار: يعتمد الأسلوب الكمي على استخدام النماذج الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات وتقنيات الحاسوب لحل المشكلات المعقدة في التسيير، وكذا اتخاذ قرارات أكثر عقلانية وبعيدا عن الحدس والتخمين الشخصي، كما أن استخدام هذه الأساليب يعد خطوة متقدمة وهامة تهدف إلى إحلال المنطق العلمي محل القواعد العشوائية وأسلوب التجربة والخطأ المتبعة سابقا في تحليل البيانات، وهذا من أجل الوصول إلى قرارات أكثر دقة وموضوعية، ومن أهم الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار نجد: نظرية الاحتمالات، بحوث العمليات، البرمجة الخطية، نظرية المباريات، نظرية صفوف الانتظار، المحاكاة، البرمجة الديناميكية، شجرة القرار، التحليل الشبكي، نماذج التخزين، تحليل المدخلات والمخرجات، تحليل السلاسل الزمنية، نماذج الانحدار وسلاسل ماركوف.

وفي الأخير يمكن القول أن استخدام أحد الأساليب السالفة الذكر دون الآخر يتوقف على طبيعة متخذ القرار نفسه ومدى تقديره لصعوبة تحديد المشكلة أو سهولتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تعتمد على طبيعة المشكلة ومدى التعرف على الظروف والمتغيرات المؤثرة عليها، كذلك فإن استخدام أسلوب دون آخر يتأثر بمدى توافر الإمكانيات اللازمة لتطبيقه ومدى الاستخدام الفعال للبيانات والمعلومات المتاحة، لأنها تشكل القاعدة الأساسية التي يعمل متخذ القرار من خلالها للوصول إلى القرار الرشيد، إضافة إلى أن حالات ومواقف اتخاذ القرار (حالة التأكد، حالة عدم التأكد وحالة المخاطرة) تفرض على متخذ القرار نوع المعيار أو الأسلوب الذي يعتمده في اتخاذ قرار حل مشكلة معينة، لذا من المفيد دراسة معايير وأساليب اتخاذ القرار حسب كل موقف من مواقف وظروف اتخاذ القرار.

6. علاقته اتخاذ القرار بالتخطيط المالي: يمكن إبراز هذه العلاقة من خلال علاقة اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط عموما ثم علاقة اتخاذ القرار بأدوات التخطيط المالي.

6-1. علاقة اتخاذ القرار بوظيفة التخطيط: يعد اتخاذ القرار عملية مستمرة ومتداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الأهداف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تخصيص الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها⁽¹⁹⁾.

6-2. علاقة اتخاذ القرار بأدوات التخطيط المالي: يمكن إبراز هذه العلاقة في العناصر التالية(20):

6-2-1. أنواع القرارات المالية من منظور التحليل المالي: تنقسم القرارات المالية حسب أغلب المختصين

في مجال الإدارة المالية إلى الأنواع التالية:

أ. قرارات الاستثمار: ويهتم هذه النوع من القرارات بتحليل وتقييم بدائل الاستثمار وكيفية حساب تكلفة الفرصة البديلة للأموال وأسس حساب مخاطر الأعمال.

ب. قرارات التمويل: وهي تلك القرارات التي تتعلق بكيفية تخصيص الموارد المالية التي تحتاجها المؤسسة، وتحديد مصادر التمويل التي سوف يتم الاعتماد عليها في توفير تلك الأموال سواء كانت مصادر قصيرة الأجل كالائتمان التجاري والائتمان المصرفي، أو مصادر طويلة الأجل مثل القروض والأسهم والسندات، وأن هذه القرارات تأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية: هيكل التمويل وتركيبته، العائد المتوقع، التكلفة، الوقت، والتوزيعات النقدية.

ج. قرارات التحليل والتخطيط: إن هذا النوع من القرارات يمثل الحدود المشتركة بين التمويل والاستثمار، حيث يساعد التحليل في تقييم الأداء الحالي للمؤسسة وبواسطته يستطيع المدير المالي من مواجهة وتحديد المشاكل المحتملة لأنه يمثل جهاز الإنذار المبكر للمؤسسة، كما يساعد أيضا في مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات العاملة في نفس النشاط أو القطاع، أما التخطيط فإنه يساعد في وضع الخطط المحتملة من خلال دراسة الاحتمالات في تحديد النتائج المطلوبة استنادا إلى المؤشرات المالية المتاحة.

د. قرارات توزيع الأرباح: وهي القرارات المتعلقة بسياسات توزيع الأرباح والتي يتم وضعها في ضوء تأثير تلك السياسات على مالكي المؤسسة وسلوكهم المستقبلي وخاصة فيما يتعلق بالاحتفاظ بالمؤسسة أو التصرف فيها، مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى انهيار قيمة المؤسسة وتعرضها للإفلاس.

وفي ظل هذا التقسيم للقرارات المالية، فإن وظائف الإدارة المالية يمكن أن تقسم إلى وظيفة التخطيط المالي (التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة من حيث النوع والقيمة والوقت)، وكذا وظيفة الحصول على الأموال واستثمارها (الاختيار المناسب من بين المصادر المتاحة للتمويل واستخدامها بشكل عقلاني وجيد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي هي أهداف الوظيفة المالية)، إضافة إلى وظيفة الرقابة المالية (تقييم كفاءة السياسات المالية ومدى ملاءمتها لتحقيق الأهداف ودقة تنفيذها والتعرف على الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب).

6-2-2. دور المعلومات التي تحتويها القوائم المالية في ترشيد القرارات الإدارية: يمكن إبراز ذلك

فيما يلي:

- تعتبر المعلومات الموجودة في القوائم المالية هي المادة الخام للقيام بعمليات التحليل المالي، وذلك من أجل تقييم الأداء السابق واقتراح السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتحفيز الأداء، وعلاج ما قد يكون من انحرافات، وعمل خطط في المستقبل، لذلك فإن التحليل المالي يزود متخذ القرار بالبيانات والمعلومات اللازمة لترشيده قراره، وذلك انطلاقاً من أن كل تصرف وظيفي له جانب مالي؛

- من المؤكد أن فاعلية نتائج التحليل المالي ترتبط بما يتوافر من مصداقية وسلامة المعلومات التي تحتويها القوائم المالية المعتمدة للتحليل، أو بمعنى آخر كلما زادت الدقة والمصداقية في البيانات والمعلومات المدرجة في القوائم المالية محل التحليل، كلما توافر للإدارة أسس أكثر موضوعية ودقة لترشيده اتخاذ القرارات، لذلك يوجد ارتباط طردي وقوي بين توافر الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية وبين كفاءة وفاعلية القرارات المبنية على نتائج التحليل المالي لتلك القوائم؛

- توجد في الوقت المعاصر ثقة كبيرة في أوساط المديرين ومجالس الإدارات بخصوص أهمية الاستعانة بأساليب وأدوات التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية التي تتم في المؤسسة، وهذا ما يتطلب امتلاك القائمين بعملية التحليل المالي المهارات اللازمة والخبرات الكافية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من عمليات التحليل والتفسير لنتائج التحليل المالي، كما أن ترشيده القرارات الإدارية يتوقف على توفير القدر الكافي من البيانات والمعلومات، وأن نجاح التحليل المالي في توفير الكثير من احتياجات متخذي القرارات من مؤشرات ودلالات مهمة تساعدهم في اتخاذ قرارات جيدة - وذلك رغم الندرة في المعلومات في بعض الأحيان والتي تفرض درجة ما من المخاطرة المحسوبة-، إنما يتوقف على القدرات والمهارات والخبرات الذاتية للمديرين وللقائمين بعملية التحليل المالي، وعن مدى توافر شروط ومقومات الإفصاح المحاسبي والدقة والشمول في عرض القوائم المالية، وهذا انطلاقاً من العلاقة الطردية والقوية بين توافر متطلبات ومقومات الإفصاح المحاسبي وبين فاعلية القرارات الإدارية.

هوامش المحور الثالث:

1. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص163.
2. ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2017-2018، ص19.
3. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، 2009، ص125.
4. فتيحة بلحاج، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد07، 2016، ص270 بتصرف.
5. ميرنا أبو نجم، مرجع سابق، ص20.
6. شريفة بن غزفة، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية: دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص على النفس المعرفي، جامعة سطيف02، 2013-2014، ص ص 62-65.
7. نفس المرجع السابق، ص119.
8. فرحات غول، مرجع سابق، ص165.
9. سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، 2013، ص ص 426-427.
10. طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم- الوظائف- الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006، ص ص 255-256.
11. محمد حنفي نور تبيدي، مبادئ الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الخامسة، 2022، ص128.
12. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص222.
13. كمال بربير، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996، ص170.
14. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص ص 224-227.
15. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 161-163.
16. إلياس بن سبع، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل: دراسة حالة شركة نفضال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2009-2010، ص ص 87-88.
17. سالم محمد عبود، أحمد فهمي البرزنجي، التحليل المالي: منهج تحليلي لتقويم الأداء ودعم العملية الإدارية، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، الطبعة الأولى، 2019، ص253.
18. فتيحة بلحاج، مرجع سابق، ص ص 278-282.
19. سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص414.
20. سالم محمد عبود، أحمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص ص 257-261.

أسئلة نظرية خاصة بالمحور الثالث

<p>سؤال 01: ماذا يقصد بالعبارات والمصطلحات التالية: اتخاذ القرار عملية ديناميكية ومستمرة، تعدد الإستراتيجيات البديلة، متخذ القرار، قرارات في حالة عدم التأكد، قرارات تتعلق بالموارد البشرية، تشخيص المشكلة، تأثير أهمية القرار، الأسلوب الكمي في اتخاذ القرار.</p>
<p>سؤال 02: قارن بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية من حيث المجال الزمني، درجة المركزية، الجهة التي تقوم باتخاذها، طبيعة القرار ودرجة المخاطرة. مع إعطاء مثال عن كل نوع.</p>
<p>سؤال 03: قارن بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.</p>
<p>سؤال 04: تحدث عن مزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات.</p>
<p>سؤال 05: من بين مراحل اتخاذ القرار، هناك مرحلة تقييم البدائل والمفاضلة بينها. ماذا يقصد بها؟.</p>
<p>سؤال 06: وضح خصائص الظروف المختلفة التي يتخذ في ظلها القرار .</p>
<p>سؤال 07: اشرح بدقة طبيعة العلاقة بين أنواع القرارات الإدارية وأنواع نظم المعلومات المناسبة لها وذلك وفق البنية الهرمية للمؤسسة.</p>
<p>سؤال 08: ماهي معوقات استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات؟.</p>
<p>سؤال 09: أذكر مع شرح مختصر أنواع القرارات المالية من منظور التحليل المالي.</p>
<p>سؤال 10: وضح بدقة طبيعة العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية وجودة ترشيد القرارات.</p>

المحور الرابع: الرقابة

تصميم هيكل المحور

1. مفاهيم أساسية حول الرقابة
2. مراحل وخطوات الرقابة
3. أنواع الرقابة
4. أدوات وأساليب الرقابة
5. خصائص الرقابة الفعالة
6. معوقات الرقابة

العناصر المستهدفة

يمكن الطالب من خلال هذا المحور أن يتعرف على مايلي:

- * مفهوم الرقابة، أهميتها وأهدافها.
- * مختلف معايير تصنيف الرقابة.
- * مراحل وخطوات القيام بعملية الرقابة.
- * أهم الأدوات والأساليب المستخدمة في الرقابة.
- * خصائص الرقابة الفعالة وأهم معوقات القيام بها.

تمهيد:

إن وضع الخطط وبناء الهياكل التنظيمية وتوجيه العاملين، والتأكد من أن كل أنشطة المؤسسة يتم أداؤها كما هو محدد في الخطة، وبتجاه تحقيق الأهداف المنشودة بصورة مرضية، وأن هذه الأهداف تتحقق على مستوى عالي من الفعالية والعلاقات الإنسانية السليمة، لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة، ولذلك فالرقابة لا يمكن أن تخدم الإدارة الفاشلة أو تكون بديلا عنها.

1. مفاهيم أساسية حول الرقابة:

1-1. مفهوم وخصائص الرقابة: لقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، ومن أهمها مايلي:

- تعرف الرقابة على أنها: "التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تنطبق على كل شيء"⁽¹⁾.

- كما تعرف الرقابة على أنها: "وظيفة تقوم بها جهات مختصة بهدف التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة، وبتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة، وذلك عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد موطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم"⁽²⁾.

- وتعرف الرقابة كذلك على أنها: "وظيفة تعنى بمتابعة تنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها، وتقييم عملهم أول بأول للوصول إلى الأهداف المرسومة على أفضل وجه، وأقصر وقت وأكثر دقة، وأقل خطأ وتكلفة"⁽³⁾.

- ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "عملية تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفا واتخاذ القرارات التصحيحية في ضوء عملية التقييم، وذلك بهدف ضمان غايات المؤسسة وأهدافها بأقصى درجة ممكنة من الفعالية والفاعلية"⁽⁴⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الرقابة بأنها: أنشطة إدارية منهجية تقوم بها جهات مختصة، تشمل المتابعة المستمرة للأداء والتحقق من أن تلك الأنشطة يتم إنجازها طبقا لما هو مخطط له ووفقا للمعايير والمقاييس المحددة مسبقا من حيث التكلفة والجودة ومقارنته بالمستهدف، من أجل تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، وكذا تحديد مراكز المسؤولية عن هذه الانحرافات، والبحث عن أنسب الطرق العلاجية والتصحيحية لتفادي ظهورها وتكرارها مستقبلا، والتي تحقق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل بلوغ أهدافها.

وقد ركزت التعاريف السابقة على الخصائص التالية للرقابة:

- لا يمكن ضمان فاعلية الرقابة إلا إذا سبقتها قرارات تخطيطية على مستوى عالي من الدقة؛

- يشمل نطاق الرقابة كافة الأعمال والتصرفات في المؤسسة، وتمتد إلى كافة المستويات التنظيمية، وتستهدف تحديد مراكز المسؤولية عن حدوث الأخطاء والانحرافات؛

- لا يعكس مفهوم الرقابة فقط اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، وإنما توقع هذه الانحرافات واكتشافها قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، وأن تعتمد في هذا على حقائق الماضي كمرشد لتلافي الوقوع في الأخطاء في المستقبل، وهذا انطلاقاً من العلاقة التكاملية بين الرقابة والتخطيط، وبما أن هذا الأخير له علاقة بالمستقبل يصبح للرقابة بالتبعية صلة مماثلة بالمستقبل؛

- يعتمد نجاح عملية الرقابة على تقديم معلومات دقيقة وصحيحة، في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، وهذا من أجل مساعدة متخذ في اتخاذ قرارات رشيدة والتركيز والانتباه بسرعة للانحرافات التي تشكل عراقيل لسير العملية الإدارية في المؤسسة بالشكل المناسب.

1-2. أهمية الرقابة: تبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي الوظائف الإدارية، فلها صلة وثيقة بوظيفة التخطيط من حيث أنها تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والمعوقات التي تحول دون تنفيذ الخطة، وبالتالي اتخاذ قرار إما بضرورة تعديلها أو إلغائها كلياً أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة في الوقت المناسب، وكذا لها صلة بوظيفة التنظيم فهي التي تكشف للمدير عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لمؤسسته، وفي مجال التفويض لا يستطيع المدير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج، والرقابة أيضاً لها صلة بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق، إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب العاملين في المؤسسة، كما تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في مؤسسته فيعمل على تلافيها أو تدليلها⁽⁵⁾.

وعموماً تتلخص أهمية الرقابة فيما يلي⁽⁶⁾:

- توجيه إدارة المؤسسة إلى ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من أجل تقادي أي خطأ يقع عند تنفيذ الخطط؛

- المساهمة في تغيير وتعديل البرامج والخطط، وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، كما أن تعديل الخطط يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تتراكم وتكبر دائرة الانحرافات وتتسبب في مشكلة كبيرة، لا يمكن بعدها من تحقيق الخطط المرجوة؛

- المساعدة في تحديد مراكز المسؤولية عن حدوث الأخطاء والانحرافات وبالتالي معرفة المقصرين من العاملين ومعاقبتهم، وتشجيع ومكافأة العمال الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، أو أسهموا في منع الانحرافات أو التقليل من الأخطاء أو حتى في الكشف عنها عن طريق الإبلاغ أو المعارضة لها، وتحفيزهم معنوياً مادياً؛

- تضمن الرقابة جودة في الإنتاج، تقليل تراكم الأخطاء، التحكم في التكاليف والوقت وتصحيح ومعالجة الأخطاء التي وقعت أثناء القيام بالعمليات والتي يمكن أن تشكل خطر على المؤسسة؛
- تساعد الرقابة المؤسسات في الانسجام مع التعقيد التنظيمي المتزايد الناتج عن كبر حجم المؤسسة، إنتاج وبيع منتجات كثيرة، استخدام مواد أولية متنوعة، تغطية مساحات جغرافية واسعة، تعدد المنافسين ووجود منتجات بديلة، وذلك عن طريق توضيح طبيعة هذا التعقيد، كيفية التعامل معه ومعرفة كل آليات عمله؛
- يتم تنفيذ الخطط في المؤسسة بواسطة العنصر البشري والذي يختلف من حيث خبرته ومهاراته، دافعيته للعمل وأمانته، كما أن الخطط في حد ذاتها قد تكون متقدمة وتحتاج إلى مراجعة، وكل هذه الأسباب تجعل عملية الرقابة ضرورية وحتمية ومكملة لباقي الوظائف الإدارية؛
- تظهر أهمية الرقابة أيضا عند ظهور تعارض أو اختلاف بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المؤسسة ويؤدي في أغلب الأحيان إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين وبالتالي انخفاض أدائهم، وتساعد الرقابة في هذه الحالة المديرين على تحديد الأسباب التي أدت إلى هذا الموقف تمهيدا لوضع الحلول المناسبة لها بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة للموارد البشرية من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

1-3. أهداف الرقابة: للرقابة أهداف عديدة أهمها(7):

- تستهدف الرقابة تحقيق المصلحة العامة من خلال التأكد من تطبيق القوانين، دقة الأداء، كفاءة الأنشطة، فعالية التخطيط، حسن التنظيم، العقلانية في اتخاذ القرارات والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مادية أو مالية أو بشرية أو تكنولوجية؛
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل حدوثها أو فور وقوعها، ويشمل ذلك قياس الانحرافات وتحديد أهميتها النسبية وكذا تحديد وتحليل الأسباب والظروف التي أدت لهذه الانحرافات، والتي ترجع في بعض الأحيان إلى قصور في الخطة الموضوعية أو حدوث معوقات لم تكن في الحسبان عند وضع الخطة، وهذا ما يتطلب اتخاذ إجراءات لازمة لمنع حدوثها أو تصحيحها، إضافة إلى أن الرقابة تعمل على تحديد مراكز المسؤولية الإدارية.
- تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك عن طريق مساعدة المسيرين على استباق التغيرات التعامل معها والتكيف مع الحالة الجديدة؛
- تحقيق الانسجام مع المتغيرات التنظيمية؛
- استباق ومنع حدوث الأخطاء والانحرافات وأعمال الغش والاحتيال واكتشاف ما يقع منها أول بأول، وكذا الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي، والعمل على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها ومنع تكرارها وتوفير أساليب حديثة لحلها؛

- التحقق من مدى كفاية السياسات والإجراءات التي تضعها الإدارة العليا للمؤسسة لتنفيذ الأعمال والمهام، وأيضا التأكد من أن هذه الأعمال تسير ضمن القوانين واللوائح والإجراءات المقررة وأنها تؤدي بأفضل الطرق، إضافة إلى التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المؤسسة على علم وإمام كافي بما يجري من أعمال في باقي المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا ما يضمن في الأخير تقوية إطار السيطرة والشفافية والمسؤولية.

2. مراحل وخطوات الرقابة: تتم عملية الرقابة وفق مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة تتمثل في:

2-1. تحديد الأهداف ووضع المعايير الرقابية: لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة بفعالية يجب وضع معايير أداء موضوعية لمجالات العمل الرئيسية تسعى مختلف الوحدات والأقسام والأفراد لتحقيقها، ولذلك يساعد تحديد الأهداف بدقة في أي مؤسسة على وضع المعايير الرقابية الملائمة التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية لما ينبغي أن يتم إنجازه من عمل هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب على المؤسسة أن تحدد معايير واضحة ومحددة بدقة تتناسب مع موضوع القياس وذلك لتقييم نتائج الأداء على أساسها، وتتوقف هذه الدقة على طبيعة الإنجاز الخاضع للعملية الرقابية⁽⁸⁾.

وعموما يمكن تقسيم المعايير المستخدمة في قياس الأداء إلى معايير مادية أو طبيعية (مثل: معايير كمية الإنتاج أو كمية المبيعات)، معايير مالية، ومن بينها معايير التكلفة (مثل: تكلفة المبيعات، تكلفة المواد، تكلفة العمالة)، كما نجد معايير مرتبطة برأس المال (مثل: معدل العائد على الاستثمار، معدل دوران رأس المال ونسبة الديون إلى الأموال الخاصة)، إضافة إلى معايير الربحية (مثل: معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم الربح المطلوب تحقيقه). وأيضا معايير زمنية (مثل: إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية). إضافة إلى معايير غير ملموسة أو نوعية (مثل: معايير تحديد كفاءة المدير، مدى نجاح برنامج العلاقات العامة، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام، معايير قياس الولاء والانتماء، قياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل، قياس السلوك المهني للأفراد، قياس الرضا الوظيفي للعاملين... الخ)⁽⁹⁾.

2-2. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير: بعد أن يتحقق الأداء الناتج عن التنفيذ تقاس النتائج بواسطة المعايير المحددة لقياسها، حيث تتم المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط أو المستهدف وهذا من أجل تحديد نوع وطبيعة الانحرافات سواء أكانت إيجابية أو سلبية، فإذا تطابقت النتائج المحققة مع النتائج المستهدفة أو وجدت انحرافات بسيطة يمكن التغاضي عنها ولا تؤثر على الهدف، وبذلك انتهت عملية الرقابة، أما إذا كانت هناك فروق وانحرافات معتبرة بين النتائج المحققة والأهداف المقررة فتستمر الرقابة في قياس الانحرافات وتحديد أسبابها وعلاجها، وذلك باتخاذ التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب حتى يتم القضاء على المشكلات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب⁽¹⁰⁾.

ويجب التنبيه في الأخير أن طرق قياس الأداء تتنوع حسب تعدد أوجه النشاط من مؤسسة لأخرى، كما تتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة مجموعة من العوامل أهمها(11):

- ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس وخاصة في الجوانب غير الملموسة، وذلك للتمكن من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً، وكذا ضرورة توفر الشخص المسؤول على البراعة التي تمكنه من تحديد كمية ونوع البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات؛

- ضرورة اهتمام الإدارة بقياس النتائج الكمية والنتائج النوعية (الكيفية)؛

- يجب أن تهتم الرقابة بمتابعة الحالات الخاصة التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية، لأنها تعني أن أمر غير عادي يحدث ويؤدي إلى نتائج خطيرة، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته؛

- استخدام التنبؤ في الرقابة خاصة في حالة إتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار صحيحي؛

- استخدام العينات في القياس وذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية؛

- إتباع طرق مناسبة للحصول على معلومات وبيانات دقيقة تعكس النتائج الفعلية، ومن أهم هذه الطرق: الملاحظة الشخصية، الحوار، الاجتماعات والتقارير الرقابية، ويجب توفر عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسؤول عن اتخاذ القرارات التصحيحية.

2-3. قياس الانحرافات وتحليل أسبابها: بعد الانتهاء من عملية المقارنة يتم تحديد طبيعة الانحرافات ودرجة تأثيرها على الهدف، إذ يجب تحليل وتفسير الانحرافات التي تقع خارج نطاق الحدود المسموح بها والتي لها تأثير سلبي على الهدف والتي تستدعي اتخاذ قرار فوري لتصحيح مسارات أدائها، فوجود انحرافات أو فروق بين الأداء المحقق والأداء المخطط، يتطلب من الجهات المسؤولة في المؤسسة التعرف على نوع وطبيعة هذه الانحرافات وأبعادها وتحديد وتحليل أسبابها، فقد تعود الأسباب إلى خطأ في الخطة أو خطأ في التنفيذ أو خطأ في المعيار الخاص بالقياس(12). وبمعنى آخر قد ترجع أسباب الانحرافات إلى عوامل تقع تحت سيطرة الإدارة (أسباب مالية أو فنية أو تشغيلية أو إنسانية أو تنظيمية)، وقد تعود إلى أسباب الانحرافات إلى عوامل خارجة عن سيطرة الإدارة (سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية)، أم إلى مزيج من كل تلك العوامل السابقة.

2-4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات: بعد معرفة أسباب الانحرافات ومكانها تتخذ المؤسسة القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتصحيح مسارات الأداء المسببة للانحرافات والوصول بالأداء الفعلي إلى مستويات ومعايير الأداء المطلوبة، وهو ما يمثل الهدف الأساسي لعملية الرقابة، ففي حالة وجود الانحرافات غير المرغوبة تبدأ الإدارة في دراسة البدائل المختلفة لعلاج الفروق وتصحيح الانحرافات وتقارن

هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها وإمكان تنفيذها وتختار أنسبها بحيث يتم تصحيح الانحرافات والقضاء على المشكلات والمعوقات التي اعترضت التنفيذ وعطلت الإنجاز المطلوب، ومنع تكرارها أو حدوثها في المستقبل، وذلك من خلال توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية الملائمة التي يتطلبها التنفيذ، وبذلك تتأكد إدارة المؤسسة أن الحل الذي طبق قد عالج المشكلة فعلا وصحح الخطة وتم بناؤها على أساس سليم.

وبصفة أدق فقد يشمل الإجراء التصحيحي على الجوانب التالية⁽¹³⁾:

2-4-1. تعديل ظروف العمل: يجب العمل قدر الإمكان على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة، لأنه كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المرغوب فيها.

2-4-2. تحسين طرق اختيار المورد البشري وتدريبه وتحفيزه: إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة، تتوقف على درجة التدريب والتوجيه التي يتلقاها المورد البشري، كما تتطلب من الإدارة الاهتمام والعناية بهذا المورد الغالي والعالي التكلفة وتحفيزه ماديا ومعنيا لبذل أقصى جهوده في تحقيق الأهداف المنشودة من طرف المؤسسة.

2-4-3. تعديل الخطة عند الحاجة: تعتبر الخطط نتيجة الاجتهادات الشخصية وبالتالي فهي عرضة للأخطاء، وعلى المسؤول مراجعتها ومراقبتها من حين لآخر.

2-4-4. البحث عن الأسباب وليس الظواهر: يجب على المسؤول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب الانحرافات الحقيقية وليس العرضية.

3. أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع عديدة وذلك حسب العديد من المعايير المعتمدة في تصنيفها، وذلك كمايلي:

3-1-1. الرقابة حسب المستويات الإدارية: تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي⁽¹⁴⁾:

3-1-1. الرقابة الإستراتيجية: تتم بواسطة الإدارة العليا، والغرض منها هو تقييم الأداء الكلي للمؤسسة حيث تركز على كيفية مراقبة تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة أو وحدات أعمالها أو أقسامها ووظائفها الرئيسية وهذا من أجل مساعدة المؤسسة في إنجاز الأهداف على هذه المستويات الثلاثة (الكلي، الأعمال والوظيفي) بفعالية.

3-1-2. الرقابة التكتيكية (الهيكليّة): يقوم بها مديرو الإدارة الوسطى بشكل دوري أسبوعيا أو شهريا، وتهتم بكيفية إنجاز مختلف عناصر الهيكل التنظيمي لوظائفها ومهامها ومتابعة النتائج الدورية المرتبطة بها، واتخاذ الموقف التصحيحي كلما تطلب الأمر، وهذا من أجل مساعدتها للوصول إلى أهدافها.

3-1-3. الرقابة التشغيلية: هي مسؤولية الإدارة الدنيا، وتتضمن متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية، والتعرف على النتائج اليومية، واتخاذ القرار التصحيحي كلما تطلب الأمر.

3-2. الرقابة من حيث توقيت أو موعد إجرائها: يمكن تصنيف الرقابة وفق موعد إجرائها وتركيزها على الإنجاز إلى ثلاثة أنواع هي⁽¹⁵⁾:

3-2-1. الرقابة السابقة للتنفيذ: وتسمى أحيانا الرقابة القبلية أو المانعة أو الوقائية، وهذا النوع من الرقابة تحدث قبل أداء العمل، وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها وذلك من خلال الكشف عن المشاكل المتوقعة، وهذا ما يتطلب من إدارة المؤسسة وضع وتطوير السياسات والإجراءات لمعالجتها وكذا القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعلومات المتعلقة بالتغيرات البيئية التي يحتمل أن تؤثر على تنفيذ الخطط الإستراتيجية وفي ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

3-2-2. الرقابة المترامنة للتنفيذ: وتحدث أثناء أداء العمل أو التنفيذ، حيث ترافق سير العمل أول بأول، فتقيس الأداء وتقيمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقا، لاكتشاف الأخطاء أو المشاكل وقت حدوثها، ومتابعة التقدم في الأداء ومعالجة المشاكل حال وقوعها، ومنع استفحال آثارها السلبية.

3-2-3. الرقابة بعد التنفيذ (البعديّة أو اللاحقة): وتركز على رقابة المخرجات أو بعد نهاية تنفيذ العمل، وتستخدم في حالة عدم إمكانية تطبيق كل من النوعين السابقين، أو في حالة عدم التمكن من إدخال التصحيح اللازم على الأخطاء أو المشاكل، ويتمثل هدفها الرئيسي في حل المشاكل ولكن بعد حصولها ومحاولة تلاقي تكرارها مستقبلا مرة أخرى.

3-3. الرقابة من حيث المصدر: يمكن تصنيف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين وهما:

3-3-1. الرقابة الداخلية: وهي الرقابة التي تتم داخل المؤسسة وعلى كافة المستويات الإدارية، والأفراد العاملين فيها على اختلاف وظائفهم وموقعهم في التنظيم، وفي بعض الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هناك وحدة إدارية متخصصة بهذا العمل⁽¹⁶⁾.

3-3-2. الرقابة الخارجية: وهي الرقابة التي تتم خارج المؤسسة وتقوم بها أجهزة مستقلة متخصصة، وتكون تبعيتها في الغالب للدولة مثل المدقق الخارجي، المجلس الأعلى للمحاسبة والمراقب المالي في حالة الرقابة على المؤسسات العمومية، كما يعد هذا النوع من الرقابة الخارجية عملا مكملا للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه لا حاجة إلى رقابة خارجية، وعليه فإن هذه الأخيرة عادة ما تكون شاملة أي غير تفصيلية⁽¹⁷⁾.

3-4. الرقابة حسب المجال: تحدد مجالات الرقابة في أي مؤسسة من المؤسسات في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد وهي (18):

3-4-1. الرقابة المادية: وهي التي تمارس على الموارد المادية في المؤسسة مثل الرقابة على المخزون والرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والآلات وصيانتها وضبطها.

3-4-2. الرقابة على الموارد البشرية: وهي تلك التي تمارس على اختيار وتعيين وتدريب وتطوير العاملين في المؤسسة وكذلك تقييم أدائهم ومكافأتهم.

3-4-3. الرقابة على المعلومات: تتمثل في الرقابة على مصادر هذه المعلومات وعلى جودتها (الدقة، الصحة، الكفاية والوقت المناسب) وكذا الرقابة على أمن وسرية المعلومات.

3-4-4. الرقابة على الموارد المالية: وتتضمن متابعة والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة. كما أن هذه الرقابة لها علاقة بكافة أنواع الرقابة في المجالات الأخرى كالإنتاج، الشراء، التخزين، والموارد البشرية، التسويق والبحث والتطوير.

4. أدوات وأساليب الرقابة:

هناك العديد من الأدوات المساعدة لترشيد عملية الرقابة يمكن حصرها في نوعين رئيسيين هنا (19):

4-1. أدوات وأساليب تقليدية: من بين الأدوات الأكثر استعمالاً يمكن ذكر مايلي: الموازنات التقديرية، التقارير الإدارية، البيانات الإحصائية، الملاحظة الشخصية، المراجعة الداخلية، تحليل نقطة التعادل والشكاوي والتنظيمات. وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأدوات.

4-1-1. التقارير الإدارية: تعتبر التقارير المكتوبة والشفوية وسيلة رقابية تعتمد عليها أغلب المؤسسات، حيث تهدف إلى إعطاء صورة متكاملة عم العمل الذي تم أدائها، أو الذي يجي إنجازه، وهذا يسمح بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية للأداء المخطط، كما تزداد أهمية التقارير الخاصة بالأداء كلما كبر حجم المؤسسة، بحيث يتطلب السرعة في توصيل المعطيات والحقائق الخاصة بالنتائج إلى مراكز الرقابة، كما قد تستخدم التقارير في تسجيل التطورات والبيانات التي يمكن استخدامها أو الرجوع إليها في المستقبل، وقد تكون التقرير تنفيذية، بمعنى أنها تستهدف شرح كيفية سير الأعمال التنفيذية وبذلك تكون وسيلة رقابية، وقد تكون استشارية تساعد الإداري على اتخاذ قرارات أقرب للحكمة والشمول، وفي هذه الحالة تعد التقارير وسيلة من وسائل التوجيه.

وبما أن التقارير الإدارية توجه بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، لذلك يشترط في التقارير أن تكون دورية منتظمة، دقيقة وصادقة، ومعدة بطريقة سليمة بما يحقق فعالية عرض البيانات وسهولة استيعاب محتوياتها، ويجب أن تكون موضوعية وواقعية فيما يتعلق بالموضوع الذي

تتناوله أو تعرضه، كما ينبغي أيضا أن تكون ملائمة بحيث تقدم في الوقت المناسب، وبحيث تظهر الانحرافات بسرعة وتركز على المستقبل (من حيث ما يجب عمله) أكثر مما تركز على الأخطاء والمسؤولين عنها.

4-1-2. البيانات الإحصائية والرسوم البيانية: يعد التحليل الإحصائي لنواحي النشاط التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها محاسبيا، من أهم الأدوات والوسائل التي تستخدم في الرقابة وخاصة إذا عرضت هذه البيانات على هيئة أشكال أو رسوم بيانية، حيث يمكن إجراء المقارنات للنتائج بين السنوات الماضية والسنة الحالية، مما يسمح للمستويات الإدارية المختلفة بالتعرف على كيفية سير الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة وكذا مساعدتها على عملية التخطيط والتنبؤ بالمستقبل.

4-1-3. الملاحظة الشخصية: تعد الملاحظة المباشرة من أقدم أدوات الرقابة وهي عبارة عن اتصال مباشر بين الرئيس ومروسيه المباشرين وغير المباشرين بحيث يتفقد الرئيس بنفسه سير العمل أثناء مراحلته المختلفة، ومن ثم يتعرف على الأداء الفعلي ويطباقه بالمعايير المحددة، كمية أو نوعية أو زمنية، ويكتشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فاعلية، غير أن استخدام هذا الأسلوب بكفاءة يتوقف على مستوى مهارة وكفاءة العاملين في أداء عملهم وعلى خبرة ودرجة مهارة المشرفين والمديرين وعلى النظام السائد في إنجاز الأعمال.

4-1-4. المراجعة الداخلية: وهي العملية التي يتم بموجبها اتخاذ كافة إجراءات التقييم المنظم ليس فقط للعمليات المحاسبية والمالية، إنما تقييم أداء كافة العمليات التي تجريها المؤسسة مع قياس النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة ويدخل في إطار تقييم فعالية السياسات، الإجراءات وطرق العمل التي تحدد الإطار العام لكافة العمليات.

4-1-5. الشكاوي والتنظيمات: وهي وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات والمتابعة وإحقاق الحق، إذ بمقدور تلك الشكاوي أن تضع المسؤولين تمام في الصورة، فيما يخص أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، كما أن هذه الشكاوي يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين المسؤولين في المؤسسة.

4-2. أدوات وأساليب حديثة: هناك العديد من الأدوات والأساليب التي تتميز بالفاعلية في رقابة الأعمال ومهما: استعمال أجهزة الحاسوب (كمساعد في التصميم أو كمساعد في التصنيع) والنظم الخبيرة، تحليل النسب المالية (نسب السيولة، نسب المديونية، نسب النشاط ونسب الربحية)، الرقابة على المخزون، الرقابة الإحصائية على الجودة، تحليل شجرة القرارات، الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج وأسلوب بيرت لشبكات الأعمال.

هذا وقد تطورت آليات وأنظمة الرقابة مع تطور تقنيات المعلومات والبرمجيات التي سهلت عمليات الرقابة بواسطة التكنولوجيا، وعلى الرغم من أهمية الاتجاه التكنولوجي الرقابي فإن التوجه الرقابي البشري بقي قيد الدراسة نظرا لعدم قدرة المديرين على ضبط بعض سلوكيات وتصرفات الأفراد ولأسباب عدة أبرزها ما يتعلق بالأمور الآتية: خصوصية العمل وخصوصية الأفراد، رقابة السرقات ورقابة العنف داخل العمل، لذلك فالرقابة يجب أن تكون ذاتية وتتوسع تدريجيا لتصبح رقابة إدارية، فالفرد يجب أن يراقب عمله كما يراقب صحته كونه قبل بعقد العمل والتزم به، بالمقابل من واجب الإدارة رقابة أمن وسلامة الأفراد إضافة إلى رقابة سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل العمل.

5. خصائص الرقابة الفعالة:

لكي تكون الرقابة فعالية ومحقة للأهداف التي صممت من أجلها فإنها يجب أن تتميز بالخصائص التالية⁽²⁰⁾:

5-1. **التكامل والتوافق مع حجم وطبيعة النشاط الخاضع للرقابة:** أي أن تكون مصممة وفقا لحجم وطبيعة النشاط الذي تتم مراقبته، وأن تحقق التكامل مع باقي وظائف الإدارة مثل التخطيط؛

5-2. **الموضوعية، الوضوح وسهولة الفهم:** يجب أن تكون هناك موضوعية في وضع واختيار المعايير الرقابية وأيضا أن تتميز هذه الأخيرة بالوضوح وسهولة الفهم، ويمكن تحقيق ذلك إذا ما تم وضع المعايير في شكل كمي أو قيمي، لذلك يجب الابتعاد عن الأحكام الشخصية المتأثرة بالمشاعر أو الأحاسيس من أجل تقادي التحيز في اتخاذ القرارات؛

5-3. **الفائدة الاقتصادية للرقابة:** أي أن تحقق الفائدة الاقتصادية من وجودها، ذلك أن إضافة أو وجود نظام للرقابة في أي مؤسسة سيزيد من الأعباء المالية، والميزة الأساسية لوجود هذا النظام يتوقف على مدى تحقيقه للوفورات الاقتصادية الناتجة عن تكلفته، بمعنى أن تكون تكاليف النظام الرقابي المقترح معقولة نسبيا، وتتناسب مع الفوائد الناجمة عنه

5-4. **المرونة:** وذلك حتى تتماشى مع التغيرات التي تحدث في الخطط أو الظروف المحيطة، وهذا من شأنه أن يساعد على اتخاذ الإجراءات البديلة الممكنة لتصحيح الانحرافات فور حدوثها؛

5-5. **التوقيت المناسب:** أي أن تتميز بالسرعة في توصيل بيانات ومعلومات الرقابة إلى متخذ القرار من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وأن تأخر وصول البيانات والمعلومات في الوقت المناسب يجعل من عملية تصحيح الانحرافات صعبة أو مكلفة؛

5-6. **إمكانية تصحيح الأخطاء والانحرافات:** أي أنها تقود إلى تصحيح الأخطاء والانحرافات، وذلك عن طريق التعرف على المشكلات والمعوقات التي تعترض العمل التنفيذي وتؤثر في مدى كفايته، ثم دراسة

الأسباب والعوامل التي أدت إلى ذلك بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما يفضل أيضا إشراك العاملين في تحليل ودراسة المشكلات والمعوقات وتحري أسبابها، وفي اقتراح الحلول الملائمة ومنع حدوث تكرارها مستقبلا، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى حالة من القبول والاقتران لدى العاملين بالإجراءات الرقابية التي تطبقها المؤسسة؛

5-7. توافر القدرات والمعارف الإدارية والفنية للقائمين بالرقابة: وذلك بإسناد اختصاصات ومهام الرقابة وتقييم الأداء إلى قسم تنظيمي توضح اختصاصاته وسلطته ونوع العلاقات التي تربطه ببقية الأقسام التنظيمية في المؤسسة، على أن يتبع هذا القسم أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي ضمنا للحياد والموضوعية ولدعمه وتعزيز موقفه، وأن يتم اختيار الموظفين الذي توكل إليهم التحليل المنطقي والاستنتاج، ولديهم خبرة كافية ودراية كاملة بمجالات النشاط موضوع الرقابة وطرق وأساليب العمل المنفذة لها، مع ضرورة التحديد الدقيق لمسؤوليات وواجبات الأفراد المكلفين بتنفيذ إجراءات الرقابة؛

5-8. التركيز على المستقبل: أي أن تهتم الرقابة بالمستقبل من حيث القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحليل الأسباب التي يمكن أن تؤدي إليها قبل حدوثها؛

5-9. مراعاة الجانب الإنساني للعاملين: فيجب أن تفسر الرقابة لهم على أنها وسيلة لمساعدتهم على تصحيح أدايم وتطويره لتحقيق الأهداف المشتركة، وليس الهدف منها مجرد اكتشاف أخطاء العاملين أو تصيدها ومحاسبة المسؤول عنها.

6. معوقات الرقابة:

تواجه عملية الرقابة عدة صعوبات ومعوقات قد تحد من فعاليتها، ومن أهمها مايلي (21):

- في حالة عجز الإدارة عن تبني إجراءات رقابية مناسبة تضمن معالجة الانحرافات بانسيابية دقيقة، وكذا في حالة اتخاذها إجراءات قاسية وصارمة لا تتناسب مع طبيعة مشاكل العمل ولا تمنح الفرصة المناسبة للعاملين في الإبداع والتطوير، وأيضا عدم قناعة الأفراد العاملين بأهمية نظام الرقابة واعتقادهم بوجود خلل فيه، كلها أسباب يمكن أن تعيق تطبيق الرقابة بفعالية أو تصبح عملية الرقابة دون جدوى وفائدة لا على المؤسسة ولا على الموظفين؛

- تعد مرحلة تحديد معايير الرقابة من المراحل المهمة التي تتطلب جهود كبيرة ودقة في اختيار المعايير الكمية والنوعية التي تعبر عن أهداف المؤسسة، وتتميز في نفس الوقت بالموضوعية وسهولة القياس والتطبيق، إلا أن اختيار المعايير الخاطئة يؤدي إلى نتائج خاطئة ويعيق إمكانية النجاح في تحسين أداء المؤسسة أو الإدارات فيها؛

- يعد عدم توفر الموارد البشرية من حيث المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل، أو الأموال اللازمة لتسيير نظام الرقابة وكذلك الأجهزة والمعدات والمعلومات المطلوبة، عوامل أساسية قد تعيق أنظمة الرقابة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها بالشكل الذي يحقق لها تحسين وتطوير فرص الأداء الأفضل؛
- إن عدم الأخذ في الاعتبار الفروقات الشخصية بين الأفراد العاملين من حيث الخبرة والكفاءة والقدرة على إنجاز المهام، وبتعبير آخر فإن عدم الاهتمام بالموارد البشري وبخبرته وكفاءته، وأيضا عدم وضع معايير موضوعية لتقييم قدراته البشرية والتي تفرزها عملية الرقابة، قد يعيق المؤسسة عن تحقيق أهدافها الرئيسية؛
- إن عدم إشراك الأفراد العاملين داخل المؤسسة في وضع الأهداف الفرعية والمعايير، يولد انعدام المسؤولية وقلة الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، ويقضي على روح الفريق ويقلل من ولائهم للمؤسسة، وهذا ما يعيق عملية التطوير المستمر في أداء المؤسسة؛
- إن التشديد الصارم في إتباع القواعد والإجراءات المنصوص عليها ضمن قوانين المؤسسة، وافتقار نظام الرقابة إلى المرونة وبقائه ضمن أطر جامدة وثابتة بغض النظر عن طبيعة الحال أو الموقف، فإن النتائج السلبية ستكون قاسية ومكلفة للمؤسسة، فنظام الرقابة يجب أن يكون دافعا للأداء نحو الأفضل وفي أحوال أخرى وعندما يفتر للمرونة قد يكون سببا في تعشي كل ما هو سلبي وآثاره سلبية أكثر مما هو مصمم لتجاوزه؛
- كثيرا من الأفراد العاملين يفضلون أن تكون رقابتهم ذاتية على أعمالهم وإنجازاتهم، مما يحقق لهم إشباع ذاتي أفضل من وجود مشرف عليهم أو مراقب رسمي على أعمالهم، فممارسة العاملون للرقابة الذاتية تجعلهم أكثر قدرة على تحديد أهدافهم وأكثر تحملا لمسئولياتهم وأكثر سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

هوامش المحور الرابع:

1. محمد غسان الخيري، التحليل المالي: الكشف عن الانحراف والاختلاس، دار الصايل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص25.
2. علاء الدين ناطورية، الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص ص45-46.
3. طاهر شيخ قادة، طاهر لعرج، دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية: الواقع والتحديات، مجلة جامعة التكوين المتواصل، رئاسة جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، المجلد08، العدد01، 2023، ص39.
4. ناجي لبيتم، هشام بوبكر، تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور- الجلفة، العدد02/36، 2018، ص282 بتصرف.
5. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص ص456-457.
6. كمال بودانة، عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي- الأغواط، المجلد14، العدد02، 2020، ص106.
7. فوزية شيباني، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة01، المجلد33، العدد04، 2022، ص ص702-703 بتصرف.
8. محمد كامل صويص، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد40، العدد04، 2020، ص30 بتصرف.
9. كامل علي عمران، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2012، ص ص132-133.
10. سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص348.
11. كامل علي عمران، مرجع سابق، ص ص135-136.
12. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سابق، ص183.
13. كامل علي عمران، مرجع سابق، ص ص138-139.
14. صالح مهدي العامري، طاهر منصور الغالبي، مرجع سابق، ص ص232-233.
15. أحمد فوزي أبو بكر، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدرائها، وآفاق تعزيزها، رسالة ماجستير، تخصص التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس - فلسطين، 2010، ص16.
16. سالم محمد عبود، أحمد فهمي البرزنجي، مرجع سابق، ص266.
17. أحمد إبراهيم الشمري، أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح- الأردن، العدد50، 2022، ص759.
18. كمال بودانة، عبد العالي دبله، مرجع سابق، ص ص110-111.

19. أحمد بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمطار الملك خالد الدولي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص58-63 بتصرف.
20. سعود بن محمد النمر، وآخرون، مرجع سابق، ص ص349-352.
21. أمال بوسفط، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال: مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2015-2016، ص ص88-90.

أسئلة نظرية خاصة بالمحور الرابع

<p>سؤال 01: ماذا يقصد بالمصطلحات التالية: المعايير الرقابية، معايير رقابية مالية، الرقابة الإيجابية، الرقابة السلبية، الرقابة الخارجية، الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، الفائدة الاقتصادية لعملية الرقابة، وظيفة الرقابة تركز على المستقبل.</p>
<p>سؤال 02: ماهي أنواع الأدوات الرقابية المالية؟.</p>
<p>سؤال 03: حدد الفرق بين الرقابة التشغيلية والرقابة الهيكلية.</p>
<p>سؤال 04: وضح أهم الاعتبارات التي يجب أخذها في الحسبان عند صياغة المعايير الرقابية بشكل عام.</p>
<p>سؤال 05: أذكر أهم المؤشرات الرقابية المستخدمة في تقييم أداء كل من الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة الموارد البشرية والوظيفة التسويقية.</p>
<p>سؤال 06: من بين الأساليب المستخدمة في عملية الرقابة: التقارير الإدارية، تحليل النسب المالية والرقابة على المخزون. اشرح بدقة واختصار هذه الأدوات.</p>
<p>سؤال 07: ماذا يقصد بالنظام الرقابي الفعال؟ وماهي خصائصه؟.</p>
<p>سؤال 08: شخص المؤشرات التي تدل على ضعف النظام الرقابي في المؤسسة.</p>
<p>سؤال 09: لماذا يفضل بعض العاملين في المؤسسة اعتماد نظام الرقابة الذاتية؟.</p>
<p>سؤال 10: هل يمكن اعتبار المرونة من بين معوقات النظام الرقابي في المؤسسة؟ ولماذا؟.</p>

قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

1. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
2. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، 2009.
3. أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
4. أوردان خضير العبيدي، أحمد سعيد البرزنجي، الإدارة الإستراتيجية: مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، العراق، الطبعة الأولى، 2021.
5. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990.
6. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
7. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، الطبعة الأولى، 2005.
8. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
9. سالم محمد عبود، أحمد فهمي البرزنجي، التحليل المالي: منهج تحليلي لتقويم الأداء ودعم العملية الإدارية، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، العراق، الطبعة الأولى، 2019.
10. سامي أحمد غنيمي، المحاسبة الإدارية، منشورات كلية التجارة، جامعة بنها، مصر، 2021.
11. سعاد شدرى، الموازنات التقديرية: دروس وتمازين، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر، 2021.
12. سعود بن محمد النمر، وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة، 2013.
13. صالح محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2011.
14. طاهر منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.
15. طلق عوض الله السواط، وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2006.
16. الطيب سايح، تسيير الموازنات في المؤسسة الاقتصادية، ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2022.
17. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين: النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2022.
18. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، المملكة العربية السعودية، 2013.

19. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
20. عبد القادر أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، الإدارة المالية، دار السروات للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الخامسة، 2017.
21. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، 2013.
22. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. علاء الدين ناظورية، الإدارة الإستراتيجية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. علي غذوان، مبادئ الإدارة المالية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
25. فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
26. فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.
27. فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، دار السيسبان، بغداد، العراق، الطبعة الثانية، 2019.
28. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى عملي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
29. كامل علي عمران، التخطيط والرقابة، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، مصر، 2012.
30. كمال بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1996.
31. محمد إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
32. محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، دار النشر للجامعات، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
33. محمد حنفي نور تبيدي، مبادئ الإدارة، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الخامسة، 2022.
34. محمد غسان الخيري، التحليل المالي: الكشف عن الانحراف والاختلاس، دار الصايل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
35. محمد نور تبيدي، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الصديق محمد الطيب للنشر والتوزيع، الخرطوم، السودان، الطبعة الرابعة، 2019.
36. محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
37. محي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2012.
38. مكرم عبد المسيح باسيلي، سمير أبو الفتوح صالح، المحاسبة الإدارية، منشورات جامعة المنصورة، مصر، 2022.
39. منصور إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، منشورات جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن، الطبعة الأولى، 2011.
40. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 1999.

41. مولود مليكاوي، **الإستراتيجية والتسيير المالي**، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2018.
42. ناجي شايب الركابي، **المحاسبة الإدارية: أدوات لصنع القرارات لمنظمات الأعمال**، مطبعة الكتاب، بغداد، العراق، الطبعة الثانية، 2020.
43. ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
44. ناصر نور الدين عبد اللطيف، **أسس المحاسبة الإدارية: اتخاذ القرارات، تخطيط الإنتاج والأرباح، إعداد الموازنات، تحليل مالي وتقييم الأداء**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2015.
45. نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الإستراتيجية: المفهوم، الأهمية والتحديات**، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع وجدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
46. الهادي محمد إبراهيم، **المحاسبة الإدارية**، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الثامنة عشر، 2021.
47. الهادي محمد إبراهيم، **المحاسبة الإدارية**، المكتبة الوطنية للنشر، السودان، الطبعة الثامنة عشر، 2021.
48. هيثم محمد الزغبى، **الإدارة والتحليل المالي**، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
49. يوسف قريشي، إلياس بن ساسي، **التسيير المالي: دروس وتطبيقات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

50. Christian goujet , **comptabilité de gestion**, dunod, paris, France, 7^{ème} édition, 2007.
51. Ridha boubahri, Mohamed Ali bouterraa, **comptabilité analytique de gestion**, LATRACH édition, Tunis, première édition, 2016.
52. J. M. Auriac, et autres, **Economie d'entreprise**, Tome 2, Casteilla, Paris, France, 1996.
53. K.Chiha, **Finance D'entreprise: Approche stratégique**, édition Houma, Alger, 2009.
54. P. Conso, F. Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, Dunod, Paris, France, 1999.
55. Chantal Bussenault, Martine Pretet, **Organisation et gestion d'entreprise**, Tome2, Vuibert, Paris, France, 1999.

ثالثا: المجلات والدوريات

56. أحمد إبراهيم الشمري، أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح- الأردن، العدد50، 2022.
57. طاهر شيخ قادة، طاهر لعرج، دور الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية: الواقع والتحديات، مجلة جامعة التكوين المتواصل، رئاسة جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، المجلد08، العدد01، 2023.
58. عبد القادر محمد الصديق، **التخطيط المالي ودوره في خفض مخاطر الائتمان المصرفي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في السودان في الفترة من 2020-2022**، مجلة القلزم العلمية، السودان، العدد26، 2022.
59. عبد الله الصديق الحسن: **التخطيط المالي: العوامل المساعدة والأهداف المرجوة**، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي التمويلي، المملكة العربية السعودية، العدد81، 2017.
60. علي مكيد، نسيمه أمر ستي، **أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية -**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة02، المجلد05، العدد02، 2016.

61. عماد عبد الستار المشكور، استخدام أسلوب تحليل الحساسية في التخطيط المالي - دراسة تطبيقية في شركة المها التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 10، العدد 38، 2015.
62. فتحة بلحاج، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، العدد 07، 2016.
63. فوزية شيباني، دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري- قسنطينة 01، المجلد 33، العدد 04، 2022.
64. كمال بودانة، عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثلجي - الأغواط، المجلد 14، العدد 02، 2020.
65. محمد كامل صويص، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية في الجامعات الحكومية الفلسطينية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، المجلد 40، العدد 04، 2020.
66. محمد كريم قروف، وآخرون، التنبؤ المالي كأداة لتحسين أداء الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أرغيس أم البواقي، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، المجلد 05، العدد 01، 2020.
67. ناجي ليتيم، هشام بوبكر، تحديات القوى العاملة في ظل الرقابة الإدارية التعسفية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، العدد 02/36، 2018.
68. هناء بوصبع، تحليل الإستراتيجيات المالية للمؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 05، 2016.
- رابعاً: المذكرات والرسائل والأطروحات**
69. أحمد بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بكفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على المراقبين الجمركيين بمطار الملك خالد الدولي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
70. أحمد فوزي أبو بكر، دور الرقابة الإدارية في تحسين الأداء لدى منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية من وجهة نظر مدراءها، وآفاق تعزيزها، رسالة ماجستير، تخصص التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس - فلسطين، 2010.
71. إلياس بن ساسي، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب (ENAFOR)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال، جامعة ورقلة، سبتمبر 2002.
72. إلياس بن سبع، استعمال الأساليب الكمية في إدارة النقل: دراسة حالة شركة نفطال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2009-2010.
73. آمال بوسفط، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال: مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015-2016.
74. شريفة بن غذفة، اتخاذ القرار وعلاقته بأساليب التفكير ومستوى الطموح لدى الموظفين بالمؤسسات العمومية: دراسة ميدانية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص على النفس المعرفي، جامعة سطيف 02، 2013-2014.

75. ميرنا أبو نجم، أثر التوجه الإستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات: دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال التخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، 2017-2018.