

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسية بن بوعلی الشلف

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية



سند بيداغوجي لمقياس:

الإستراتيجية والتخطيط المالي

السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة مالية
السنة الثانية ماستر تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد الدكتورة:
خنوسة عديلة

السنة الجامعية 2023-2024

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

قسم علوم التسيير

مستوى السنة الثانية ماستر

مستوى السنة الثالثة ليسانس

تخصص إقتصاد وتسيير

تخصص إدارة مالية

المؤسسات

السداسي الثالث

السداسي السادس

مقياس: الإستراتيجية والتخطيط المالي

من إعداد : د. خنوسة عديلة / a.khanoussa@univ-chlef.dz

فهرس المحتويات

- فهرس المحتويات -

.....	مقدمة.....
09	المحور الأول: الإستراتيجية
09	أولاً: ماهية الإستراتيجية.....
15	ثانياً: ماهية الإستراتيجية المالية.....
18	ثالثاً: الإدارة الإستراتيجية.....
41	المحور الثاني: مدخل إلى التخطيط المالي
41	أولاً: ماهية التخطيط المالي.....
51	ثانياً: أدوات التخطيط المالي.....
59	ثالثاً: التخطيط لمصادر التمويل وتركيب رأس المال.....
71	رابعاً: التخطيط لمخاطر التدفقات النقدية.....
76	المحور الثالث: علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري
76	أولاً: ماهية القرار الإداري.....
78	ثانياً: تصنيف القرار الإداري.....
82	ثالثاً: خطوات صنع القرار و إتخاذ القرار الإداري.....
84	رابعاً: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار.....
88	المحور الرابع: الرقابة
88	أولاً: ماهية الرقابة.....
94	ثانياً: خطوات ومراحل عملية الرقابة.....
96	ثالثاً: أنواع الرقابة.....
102	رابعاً: أدوات وأساليب الرقابة.....
106	خامساً: معوقات الرقابة.....
110	المراجع.....

مقدمة

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، و يضمن لها النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، من أجل انجاز هذه الأهداف يتطلب منا امتلاك رؤية طويلة الأمد، وأن لا ننظر إلى تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، بل عليها التفكير في الكيفية التي تحقق لها الأرباح المستقبلية وتدعى هذه الطريقة بالإستراتيجية، ولا يوجد فرصة لنجاح أي مشروع في ظل غياب خطة مالية واضحة، فذلك يمثل خارطة طريق تبين كيفية تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة من مشاريعها، بما يضمن وجود تحليل دقيق للأوضاع المالية الحالية والتوقعات المستقبلية، ووضع استراتيجيات وخطط لتحقيق التوازن بين إيرادات المشروع ونفقاته.

ويعتبر هذا المقياس من أهم المقاييس التي يدرسها الطالب خلال السداسي السادس من مسار ليسانس في علوم التسيير والسداسي الثالث من مسار الماستر في العلوم الإقتصادية، ويضم هذا المقياس حصص في المحاضرة وحصص في الأعمال الموجهة، فمن خلال حصص المحاضرة يتم التعرف واكتساب المعارف والمفاهيم اللازمة والنظريات ذات الصلة لتوظيفها في حصص الأعمال الموجهة، في مشاريع جماعي أو فردية من خلال العروض.

وجاءت هذه المطبوعة لتسهيل على الطالب فهم مادة: الإستراتيجية والتخطيط المالي، فمن خلال هذه المادة التعليمية، سيتمكن الطالب من الإلمام بمختلف المفاهيم الأساسية الإستراتيجية والتخطيط المالي وإتخاذ القرار والرقابة، . كما تمكن الطالب من معرفة مختلف النماذج التي من الممكن الإعتماد عليها في الإدارة الإستراتيجية وكيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومعرفة أدوات التخطيط المالية من موازنة تقديرية وتحليل التعادل، وإبراز كيفية وصول المؤسسة إلى هيكل تمويلي امثل، وتبيان العلاقة بين الرقابة وبين مختلف الوظائف في المؤسسة.

الهدف من المقياس:

في نهاية هذا المقياس يجب أن يكون الطلبة متمكنين مما يلي:

*استكمال معارف الطالب في التخصص، والتعمق فيه أكثر؛

* القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإختيار البديل المناسب.

* معرفة جوهر الإستراتيجية والتخطيط المالي وإتخاذ القرار والرقابة؛

* تحسين التحكم في مختلف أدوات التخطيط المالي والرقابة؛

المكتسبات القبلية:

* الاطلاع على مختلف العناصر الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسة؛

* الاطلاع على مختلف المراجع والمصادر المتعلقة الإستراتيجية والتخطيط المالي وإتخاذ القرار والرقابة؛

* أن يكون الطالب على دراية بالمؤسسات المالية وغرضها الأسمى وهو الربحية؛

* أن تكون لدى الطالب خلفية ماهية مختلف مصادر التمويل وكيفية حساب تكلفتها.

* أن يكون للطالب خلفية عن الإحصاء وكيفية تقييم المشاريع وإختيار مصادر التمويل؛

* أن يكون لدى الطالب خلفية عن التحليل المالي ومختلف نسبته ومؤشراته المالية؛

الفئة المستهدفة:

طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة مالية – شعبة علوم التسيير –

طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة – شعبة العلوم الإقتصادية –

محتوى المقياس:

- الإستراتيجية
- مدخل إلى التخطيط المالي
- علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري
- الرقابة

الدكتورة: خنوسة عديلة

أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشلف

المحور الأول: الإستراتيجية

المحور الأول:

الإستراتيجية

إن من بين الأهداف الأساسية للمنظمة هو محاولة تحقيق أكبر أرباح من منافسيها، وبالتالي يجب عليها أن تعتمد بالدرجة الأولى على صياغة إستراتيجيات إدارية حديثة تمكنها من تحقيق أهدافها، وترتبط فعالية هذه الإستراتيجيات بالمعرفة الجيدة لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ومكونات البيئة الخارجية لها.

وبعد الإنتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع من الدارس أن يكون قادرا على:

__ إعطاء تعريف للإستراتيجية والإستراتيجية المالية.

__ تحديد مراحل الإدارة الإستراتيجية.

__ إمكانية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

__ معرفة فوائد الإدارة الإستراتيجية.

أولا- ماهية الإستراتيجية

1- تعريف الإستراتيجية:

استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والحرب بتحديد خطة حركات الجيش بغية تحقيق هدف معين .ومصدر الكلمة يوناني بشكل عام Strategos ، وتتجزأ إلى كلمتين، Stratus تعني الجيش، egos تعني قيادة ، ويمكن التمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، فالإستراتيجية هي المسؤولة عن مجموع الحرب ككل وغير قابلة للتقسيم، في حين أن التكتيك هي حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة.

بعد الحرب العالمية الثانية تغيرت العديد من المفاهيم كنتيجة لتغير الأوضاع فتراجع المفهوم التقليدي للإستراتيجية، وتعرض للنقد لتركيزها على معيار التخطيط فقط.

ومنه يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات القديمة التي استخدمت منذ قرون عدة، حيث أصبح كثير من الأفراد يتداولون عبارة "الإستراتيجية" في سياق حديثهم التنظيمي أو السياسي أو العسكري وربما الرياضي أيضا إضافة إلى ميدان الأعمال، حيث قدم الباحثون عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها:

التعريف الأول: تعرف الإستراتيجية بأنها "خطة موحدة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة".

التعريف الثاني: ويرى (Ansof) أن الإستراتيجية "هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد. وتحديد المد الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها"

التعريف الثالث: أما (Mintzberg) سعى إلى محاولة صياغة مفهوم الإستراتيجية محاولاً تضمينه أراء مجموعة كبيرة من شروحات الباحثين ليتوصل في النهاية لما يعرف بنموذج p5

P (Plan): وهي الدالة المرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة.

P (Poly) المناورة: و المقصود منها خداع المنافسين و الالتفاف حولهم.

P (patteun) النموذج: و هو سلوك معتمد ومهيكل للوصول إلى المركز.

P (position) الموقع: أي البحث عن موضع مناسب مقارنة بالمنافسة يضمن نوعاً من الاستقرار في البيئة.

P (Perspective) التصور أو التطلع: أي تصور وإدراك الأشياء في المستقبل.

ومن خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الإستراتيجية هي تلك الرؤية المستقبلية التي تتوقعها المنظمة خلال مسار عملها، تعتمد فيها على مجموعة من الأساليب والطرق والوسائل المناسبة من اجل تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

أو هي عبارة عن مجموعة القرارات والإجراءات المرتبطة باختيار الوسائل والموارد في سبيل تحقيق هدف مسطر، كما تعرف على أنها مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة.

2- خصائص الإستراتيجية

للإستراتيجية مجموعة من الخصائص يتطلب من القائمين عليها أن يكونوا على دراية كاملة
بها لتحقيق الفعالية في ممارستها. والمتمثلة في :

- **الشمولية:** وتعني بأن يتم الإلمام بكافة الجوانب والسلوكيات والممارسات المتعلقة بالوضعية
المستقبلية التي تريد المؤسسة الوصول إليها من خلال تطبيق الإستراتيجية.

- **موجه لنظام مفتوح:** حيث تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يتواجد داخل بيئة خارجية
ويتكون من مجموعة من الأنظمة (إنتاج، تسويق، موارد بشرية...) التي تعمل بشكل
متكاملو مترابط لتحقيق أهدافها، فتعمل الإستراتيجية بتصوراتها المستقبلية على دراسة النظام
الكل للبيئة بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

- **مجموعة قرارات:** تتمثل في قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية
للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها وقرارات روتينية وهي القرارات التي تتخذ على المستوى
التشغيلي وتكون يومية.

- **إلزامية الوقت:** يجب صياغة وتنفيذ الإستراتيجية في الوقت الملائم لان احترام الوقت في
الجانب الاستراتيجي مهم جدا وأن تأخير يؤدي إلى فشل هذه الإستراتيجية.

- **الوضوح والإقناع:** وجوب وضوح ودقة الإستراتيجية من حيث الصياغة والتطبيق وصولا
إلى الأهداف بالإضافة إلى الإقناع ليتم تنفيذها بصورة فعالة دون حدوث أي مقاومة أو
تعارض في الأهداف.

- **أسلوب المشاركة:** يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور
الخاصة بالإستراتيجية، حيث تكون هذه الاستشارة محفزا لهم وتحسسهم بدورهم وانتمائهم
للمؤسسة وفي الأخير تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار النهائي بشأن الإستراتيجية الملائمة من
أجل نجاح الصياغة .

- **محددة من حيث المراحل:** تتكون من عدة مراحل فالبعض يقول أنها عبارة عن ثلاث
مراحل وهي: الصياغة، التطبيق، الرقابة، والبعض الآخر يقول أنها تمر بمرحلتين: الصياغة

والتطبيق، في حين أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة بل تكون على مستوى الصياغة و التطبيق، أي أن عملية الرقابة مستمرة وتخص كل المراحل .

- **المرونة:** تعتبر الإستراتيجية عملية مرنة وليست ثابتة، تتطلب التغير والمتابعة الدائمة والمستمرة للمحيط، مما يستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات مناسبة لمواكبة هذه التغيرات وتطبيقها متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

- **تخصيص الموارد:** تعمل الإستراتيجية على تخصيص مختلف الموارد والمتطلبات التي تحتاجها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

3- أهمية الإستراتيجية:

يمكن إيضاح أهمية الإستراتيجية في النقاط التالية:

- الوصول إلى أفضل النتائج وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة طويلة نسبيا.
- مساعدة المدراء ومتخذي القرار في التعرف على الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات المناسبة وفحص المشكلات الرئيسية.
- تنظيم مختلف القرارات (المالية والتسويقية...) المهمة والمتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تمكين متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات في المنظمة.
- تغطية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل من خلال الخطة الإستراتيجية.

4- أبعاد الإستراتيجية

وتتمثل الأبعاد الأساسية للإستراتيجية فيما يلي:

- **المجال (Scope):** بمعنى اختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المنظمة والموارد والتكنولوجيا.
- **العمليات (Process):** وتعني إنشاء هياكل وإجراءات وديناميكية العمل مع تحديد درجة المركزية واللامركزية.

-**الطرق (Methods):** تتمثل في الوسائل والأساليب المتضمنة التحليل الاستنباطي والاستقرائي، الريادية، والتفكير النظامي والمنهجي.

-**الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية (Ownership):** حيث تحدد جهات مسؤولة عن وضع وتنفيذ الإستراتيجية وتكون إما جهات متخصصة أو الإدارة العليا، أو جميع العاملين في المنظمة.

-**المدى الزمني (Time):** يتمثل في المدى الزمني الذي تغطيه الإستراتيجية.

-**الفلسفة الفكرية (Philosophy):** بمعنى معرفة هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن إطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد.

-**المحتوى (Content):** قد يقع محتوى الإستراتيجية في إطار إستراتيجية تنوع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

-**التنفيذ (Implementation):** وهو معرفة إذا تنفذ هذه الإستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا.

5- مستويات الإستراتيجية

تتعدد وتختلف مستويات الإستراتيجية ويرتبط هذا الاختلاف بطبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع من خلاله القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة، في حين شهدت منظمات الأعمال في هذه العقود الأخيرة ظهور منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب بروز مستويات أخرى للإستراتيجية تتلاءم مع تنوع وتعدد الأنشطة التي تقوم بها المنظمة. وسنحاول هنا التمييز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية و هي:

- الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة. إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها السوقية، بجانب دورها في محاولة

التنسيق بين الاستراتيجيات الفرعية، وهي تهتم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية وتحديد
الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها. وبالتالي فهي تمثل الإستراتيجية الرئيسية
على مستوى المنظمة ككل.

- الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تتمركز هذه الإستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال وهنا يكون التركيز على كيفية
تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص السلع أو الخدمات التي تنتجها الوحدة وتقدمها في
البيئة الصناعية أو قطاع سوقي معين. ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك
الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير،
تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها
المنظمة وتمتاز إستراتيجية الأعمال بكونها أثر تركيزاً أو أقل مدى من إستراتيجية المنظمة
ككل.

- الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تختص الإستراتيجية الوظيفية بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن،
وذلك من خلال تجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني
لتحسين كفاءة الأداء وتقديم الدعم والإسناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية
المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها
إلى درجة كبيرة من اجل ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما أنه من الضروري إيجاد آليات مناسبة للتنسيق بين هذه المستويات الثلاثة لغرض
وضع استراتيجيات المنظمة، وأن لا تكون هذه العمليات مجرد جمع شكلي خال من
التجانس والتماسك كمفهوم مركزي للعمل. إن التنسيق بين خطط المستويات المختلفة يمثل
أهمية كبيرة للمنظمة وتعطي دافعا للعمل و القدرة التنافسية سواء على مستوى وحدات

الأعمال أو المنظمة ككل. إن قوة الإستراتيجية على مستوى الأعمال تتعزز عندما يتم مطابقة الاستراتيجيات الوظيفية وملائمة الواحدة مع الأخرى من أجل بناء موحد.

ثانيا- ماهية الإستراتيجية المالية

1- تعريف الإستراتيجية المالية: هي جزء من الإستراتيجية العامة للمؤسسة تهتم بتحديد الآليات والأهداف المالية على المدى الطويل وتركز على القرارات المالية الإستراتيجية (قرارات التمويل، الاستثمار، توزيع الأرباح)، كما تمكن الإستراتيجية المالية من ضبط علاقة المؤسسة بالمحيط المالي وذلك من خلال إستراتيجية التمويل. وكأي إستراتيجية أخرى فالإستراتيجية المالية تستدعي تحديد أهداف ذات طابع مالي على المدى المتوسط والطويل وكذلك تبني مجموعة من الحركات الإستراتيجية مما يتطلب تخصيص موارد مالية وبشرية لتنفيذها كذا تحديد وضعية اتجاه مختلف المخاطر وتقدير درجة حساسيتها وكل هذا لأجل اتخاذ قرارات تسيير مثلى، تصحيح توازنها المالي وضمان مردوديتها على المستوى المتوسط والطويل.

2- العوامل المؤثرة في إعداد الإستراتيجية المالية

هناك عدة عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر في إعداد الإستراتيجية المالية أهمها:

- التضخم: إن احتمال تعرض الاقتصاد لموجة من التضخم يؤثر على مردودية المؤسسات بسبب انخفاض القدرة الشرائية للنقد الناتجة عن ارتفاع أسعار السلع والخدمات ولكونه عامل خارجي لا يمكن التحكم فيه أو تغييره، بل يمكن الحد منه وذلك باللجوء إلى الدراسات والتنبؤات.
- السياسة الجبائية: التي تعتبر من أهم السياسات التي تستعملها الدولة للتأثير على النشاطات الاقتصادية، ولكن تستعمل لتحقيق هدف وحيد وهو جلب أكبر عائد ممكن لخزينة الدولة وإن كان على حساب المؤسسات، حيث تشكل حاجز أمام تشجيع المؤسسات على الاستثمار وبالتالي تحقيق الأرباح.

- التردد في صياغة وتحديد الأهداف لبعض المديرين ولوحداتهم التنظيمية.
- قصور وضعف الموارد المالية والبشرية داخل المؤسسات يشكل عقبات حقيقية أمام تحقيق الإستراتيجية.
- تتطلب عملية التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي وقتا كبيرا وتكلفة كبيرة وهذا ما يؤدي ببعض المدراء بأن يراه مضيعة للوقت.

3- القرارات المالية الإستراتيجية:

من وجهة نظر المؤلفين فان القرارات المالية بشمولها تشكل محور ومحتوى المنهج العلمي التحليلي للإدارة المالية الحديثة، فالقرار المالي هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة والتي لها صلة بمالية المؤسسة.

تتميز القرارات الإستراتيجية بتأثيرها الطويل الأمد على المؤسسة، بحيث ترهن توقعها في السوق والذي يراد منه تعظيم المكاسب للموارد الموضوعة تحت تصرف المؤسسة، ويبحث القرار الاستراتيجي عن الطريق التي بموجبها تواجه المؤسسة محيطها الخارجي في ظل المنافسة.

4- خصائص القرارات الإستراتيجية

- نظرا لكون القرارات الإستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل على المؤسسة، نجدها تتميز بثلاث خصائص رئيسية هي:
- الندرة فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات ير عادية وغير مسبوقة في غالبية الأحوال، ولا يوجد لها إطار متكرر يمكن إتباعه.
 - تعدد النتائج أو الآثار فالقرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيص موارد ملموسة وتحتاج إلى درجة عالية من الالتزام وبالتالي فان آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب.

- الأسبقية أو الأولوية، حيث تأتي القرارات الإستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية وأولوية التنفيذ بالنسبة للنوعيات الأخرى من القرارات.

5- أنواع القرارات المالية الإستراتيجية:

- قرارات التمويل

يقصد بقرارات التمويل تلك القرارات المتعلقة باختيار تشكيلة مختلفة من مصادر التمويل التي تتنوع وتتعدد من حيث مدتها ومصدرها، فنجد مصادر التمويل القصير الأجل والمتوسط والطويل الأجل، والمصادر الداخلية والخارجية، ونجد كذلك المصادر المتعلقة بالتمويل عن طريق المديونية ومصادر التمويل عن طريق سوق الأوراق المالية.

- قرارات الاستثمار

تعتبر هذه القرارات من أهم قرارات الإدارة المالية والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تسعى لاستخدام أموالها الاستثمارية إما في خلق أصول مالية جديدة مثل النقد والاستثمارات القصيرة الأجل والمدينون والاستثمارات في الأوراق المالية مثل السندات والأسهم، أو في خلق استثمارات عينية مثل المخزون السلعي، والآلات والمعدات وغيرها. وهذا يعني أن قرارات الاستثمار تنحصر في اختيار نوع الموجودات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة المؤسسة لتحقيق عوائد مستقبلية مصاحبة للاستثمار.

- قرارات توزيع الأرباح

وتتضمن هذه المجموعة كافة القرارات التي تهتم بتحديد النسبة المؤوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية والممتازة، وزمن توزيع هذه الأرباح، ومن المؤكد أن هذه القرارات من القرارات المالية المهمة للإدارة المالية نظرا للربات المتعارضة فيما بين المستثمرين الذين يرغبون بزيادة مكاسبهم النقدية السريعة من

خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح، وبين رغبة الإدارة بزيادة الجزء المحتجز وبكميات أكبر من الأرباح الموزعة لأغراض عملية التوسع الاستثماري داخل المؤسسة.

- التحليل والتخطيط

يوفر التحليل والتخطيط الحدود المشتركة بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل، فالتحليل هو عملية ضبط وتنظيم الأداء الحالي لمؤسسة الأعمال، أما التخطيط فهو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل ومواجهة الظروف غير مؤكدة التي تواجه نشاط مؤسسة الأعمال.

ثالثا- الإدارة الإستراتيجية

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية

- تعرض العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية ، حيث تعرف:
- بأنها: " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها ".
 - عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال ".
- ومنه الإدارة الإستراتيجية هي المسؤولة عن القرارات الإستراتيجية كما أنها مختصة بوضع الخطط طويلة الأجل.

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية

- هدف الإدارة الإستراتيجية إلى العبور بالمنظمة إلى بر الأمان، من خلال التركيز على نقاط قوتها واستغلال الفرص المتاحة والمناسبة لها، والتصدي للتحديات والتهديدات التي تواجهها والعمل على التغلب عليها، وتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج منها لاستمرار تطور استراتيجيات المنظمة وبالتالي تطور المنظمة ذاتها، وتتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة تفصيلاً في النقاط التالية:
- تحديد وجهة عمل المنظمة والمنتجات التي تعمل بها، وتحديد أي الأسواق ستدخل مستقبلاً.

- وضع إطار عمل لتنظيم نشاطات المنظمة وجعلها أكثر رسمية.
- تحديد أهداف إستراتيجية واقعية للمنظمة تتفق مع رؤيتها.
- الحفاظ على استمرار نجاح المنظمة واتساع سيطرتها على المجال التي تعمل به.
- تعتبر مرجعاً أساسياً لأي قرار استراتيجي.
- التحليل الشامل لبيانات السوق واتجاهاته مما يسهل التنبؤ بالمستقبل وجعل أعمال المنظمة استباقية وفي خانة الفاعل وليس رد الفعل.
- توقع التهديدات والمشكلات المستقبلية والعمل على إيجاد حلول لها.
- توجيه كافة موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- منح المنظمة قدرة تنافسية تساعد على التقدم على منافسيها، والبقاء في السوق لأجل طويل.
- اكتشاف أفضل الوسائل لاستغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة بالمنظمة، والتغلب على نقاط الضعف والتهديدات مثل: شدة المنافسة والأوضاع غير المستقرة للسوق والتغير السريع في بيئة الأعمال، مما يعمل على نمو قيمة المنظمة.
- المساعدة على اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من البدائل المتاحة.
- زيادة الاهتمام بالموارد البشرية وتقدير جهودهم مما يزيد من ولائهم للمنظمة.
- بلورة المزايا التنافسية للمنظمة والكفاءات التي تتمتع بها.
- تعزيز قدرة المديرين على الوعي بالمؤثرات الداخلية والخارجية والاستجابة لها.
- توحيد جهود جميع إدارات المنظمة وأفرادها للعمل كوحدة واحدة على تحقيق أهداف المنظمة ونموها.
- الإدارة الاستراتيجية لأعمال المنظمة تزيد من إنتاجيتها، وبالتبعية تزداد المبيعات والربحية.

3- مراحل الإدارة الاستراتيجية

تنطوي الإدارة الاستراتيجية على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في: التخطيط (أو التكوين)، التنفيذ، التقييم. ويرى البعض تجزئة مرحلة التخطيط إلى مهمات أخرى تتمثل في تحديد طبيعة المنظمة ورسالتها، وصياغة الإستراتيجية.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً للتغيرات الحاصلة في البيئة و تكيف المنشأة معها". فالبيئة المحيطة بالمنظمة ليست ثابتة بل متغيرة نتيجة قوى متحركة متعددة، وإن هنالك على الأغلب أربعة أنواع من التغيير : التغيير الضعيف، التغيير المستمر، التغيير المتفرق والتغيير الجذري.

وتعددت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الإستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهناك من يضمنها هذه الجوانب التحليلية إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشمل على ثلاث مراحل رئيسية متتالية هي:

- مرحلة التصميم (صياغة الإستراتيجية).

- مرحلة التطبيق (تنفيذ الإستراتيجية).

- مرحلة التقييم

- المرحلة الأولى: صياغة الإستراتيجية

يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال. وتتضمن عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

أ- الرؤية الإستراتيجية

وهي عبارة عن تطلعات المنظمة نحو ما تريد الوصول إليه في مدى زمني محدد، أي المنظور المستقبلي لأوضاعها، ويمكن وصفها على أنها المنارة التي تسترشد بها المنظمة خططها الإدارية على المدى الطويل، ويجب أن تكون رؤية المنظمة واقعية وصادقة ومصاغة بطريقة جيدة وسهلة الفهم، ويجب أن تتوافق مع قيم المنظمة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق رسالة المنظمة.

ب- تحديد الرسالة

يرتبط وجود أي منظمة بوجود رسالة تسعى إلى تحقيقها، حيث تأخذها من البيئة التي تعمل فيها، ومن المجتمع الذي تنتمي إليه. إذ تعد الرسالة المنطلق الرئيسي للإستراتيجية الفعالة، ومن دون رسالة معدة في المؤسسة لا يمكن تحديد التوجه المستقبلي للنشاط ولا الغايات التي تود المؤسسة تحقيقها. إذن فرسالة المنظمة هي الغرض أو سبب وجود المنظمة في بيئة معينة.

• عناصر الرسالة:

تختلف رسائل المنظمة من حيث الطول والمحتوى والشكل ودرجة التحديد ويعتمد معظم الممارسين الأكاديميين أن الرسالة الفعالة لا بد أن تتميز بتسعة عناصر ومكونات أساسية وهي:

✓ **العملاء:** هم الذين تهدف المؤسسة لإشباع حاجاتهم مهما كان نوعهم، حيث تقوم بتصنيف العملاء إلى قطاعات ثم تختار القطاع الذي يتماشى مع إمكانياتها أي الذي يستطيع أن تشبع حاجاته.

✓ **المنتجات:** حيث تحدد الرسالة نوع المنتجات التي يجب أن تنتجها المؤسسة والتي تميزها عن منتجات المنافسين، ويتحقق ذلك التميز بعدة طرق من بينها (الجودة، السعر، الخدمات الإضافية).

✓ **الأسواق:** السوق هو المكان الذي تخطط المؤسسة للتعامل فيه سواء كان تقليديا (مكان التقاء البائع مع المشتري) أو الحديث (كالأسواق الإلكترونية أين يلتقي البائع مع المشتري عبر شبكات الاتصال العالمية لإتمام الصفقات التجارية والمالية).

✓ **التكنولوجيا:** تحدد المؤسسة في رسالتها المستوى التكنولوجي الذي ستعتمد عليه في تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك في إطار التكلفة، العائد، الجودة، تحقيق رغبات العملاء.

✓ **أهداف البقاء/ النمو/ الربحية:** رغم أن البقاء والنمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات إلا أنه نتيجة لعوامل اقتصادية وسياسية تحرص بعض المؤسسات على

تحديد معدل نموها أو فترة بقائها في الصناعة كما ينبغي للمؤسسة أن تحدد اتجاهاتها العامة في الربحية لتحسين أدائها.

✓ **الفلسفة والإيديولوجية:** هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية والأنماط السلوكية المقبولة والتي تعتمد عليها المؤسسة كإطار يحكم تصرفاتها وسلوك العاملين بها من أجل كسب ثقة المتعاملين معها.

✓ **المفهوم الذاتي:** تعكس الرسالة مجموعة من الصفات التي تبين قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية فور سماع اسمها، إذ تعمل المؤسسة على تحسين انطباع المتعاملين معها كالسرعة، الجودة، الانضباط، التميز... الخ.

✓ **الصورة العامة:** وتمثل الصورة التي ترسخ في أذهان المتعاملين معها مثل الضمانات (خدمات ما بعد البيع)، السعر المقبول، الجودة العالية... الخ.

✓ **العاملين:** تحدد الرسالة جميع الأطراف الذين لهم صلة بالمؤسسة سواء كانوا (مساهمين، مستهلكين، عمال...) لتحديد طبيعة التعامل معهم.

• طرق صياغة لرسالة:

حيث ينبغي صياغة رسالة المنظمة بعبارات محددة وواضحة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، وفي هذا الإطار توجد هناك مجموعة من المعايير المستخدمة في تقييم عبارات رسالة المنظمة وهي:

✓ الواقعية والموضوعية.

✓ القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات.

✓ تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من ناحية (الإدارات، الأقسام، أو وحدات الأعمال الإستراتيجية...) وبين البيئة الخارجية من ناحية أخرى، أي التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

✓ الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة (كالمنتجات، الخدمات... الخ).

✓ أن تستخدم الرسالة كمعيار يتم من خلاله تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

✓ التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمنظمة وأن تحتوي على

جوانب القوة الدافعة لها.

✓ أن تعكس إسم المنظمة وشعارها.

✓ الارتباط بقيم ومعتقدات المؤسسة.

ج- الأهداف الإستراتيجية

بعد وضع الرسالة تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها، فالأهداف تترجم رسالة المنظمة إلى أهداف محددة، و تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل ومن الأمثلة عليها: وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين، ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل، ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الإستراتيجية يعتبر عملية صعبة حيث أنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلا.

• خصائص الأهداف

وتتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص اختصرت في كلمة SMART:

S: محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ما هو هديني ؟ Specific

M : قابلة للقياس، ما هو العمل الجيد الذي يعجبني؟ Measurable

A: سهلة البلوغ، هل هديني مجدي؟ Attainable

R: النتائج الموجهة، هل هديني ذو أهمية ؟ Result- Oriented

T: الوقت المحدد، هل هديني قابل للتبع؟ Time-Limited

• أنواع الأهداف

هناك أنواع للأهداف الإستراتيجية تتمثل في:

✓ أهداف إستراتيجية (طويلة الأجل): حيث تصاغ بشكل عام وشامل وتضعها

الإدارة العليا وتكون طويلة الأجل وغير محددة النهاية.

✓ أهداف تكتيكية (متوسطة الأجل): تصاغ هذه الأهداف على مستوى القطاعات

وتكون متوسطة الأجل ولها نهايات محددة وتعتبر أكثر تحديدا من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها، وتمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

✓ أهداف تشغيلية (قصيرة الأجل): حيث تصلح على مستوى الأقسام والوحدات

والأفراد وتعتبر أكثر تفصيلا وتحديدا من الأهداف التكتيكية وتشتق منها، وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

د- تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية

ويقصد به جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة واستعراض وتقييم وتوزيع هذه المعلومات على المديرين الاستراتيجيين في المنظمة، فالهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي للبيئة هو التعرف على العوامل الإستراتيجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة وتحديد أكثر العوامل تأثيرا وتحديدا للمستقبل ويعتبر تحليل Swot من أهم وأبسط الطرق المستخدمة في عملية التحليل البيئي.

• تحليل SWOT

تحليل SWOT هو عبارة عن تقنية سهلة الاستخدام نسبيا تستخدم لمعرفة

الوضع الاستراتيجي لمنظمة، حيث يقوم هذا التحليل بتجميع مختلف المعلومات الداخلية

والخارجية للمنظمة ودراسة كل من نقاط القوة والضعف بالإضافة إلى تسليط الضوء على

القضايا الخارجية (الفرص والتهديدات) ومحاولة معالجتها ضمن الخطة الإستراتيجية.

كلمة SWOT هي اختصار لأربع كلمات بالإنجليزية تمثل العناصر الأربع التي تقوم عليها

عملية تحليل السوات SWOT ، والتي ظهرت نتيجة البحوث التي أجريت في معهد

ستانفورد للبحوث عام 1960، تتعلق تلك الكلمات بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وهي:

✓ دراسة البيئة الداخلية : تتضمن هذه العملية تحليل الموارد الموجودة داخل المؤسسة

والتعرف على الكفاءات والقدرات المتميزة التي يمكن استغلالها من خلال فهم طبيعة

هذه الموارد والقدرات وتحليل مواطن القوة والضعف مقارنة مع المنافسين وكذلك المقارنة مع الوضع المثالي الذي تفرضه البيئة الخارجية والظروف التنافسية. وتشمل البيئة الداخلية على:

- **الهيكل التنظيمي:** يعرف بأنه التنظيم الرسمي للأدوار والعلاقات بين الأفراد في المنظمة والذي يوجه العمل نحو انجاز المهام وتحقيق الأهداف.
- **الثقافة التنظيمية:** وهي مجموعة القواسم المشتركة بين أعضاء المنظمة وتشمل المعتقدات والتوقعات وتشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة بما ينعكس على تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.
- **الموارد:** سواء كانت المادية أو بشرية

وبعد دراسة وتحليل مكونات البيئة الداخلية نستخرج مايلي:

- **نقاط القوة Strengths:** هي بعض العناصر المتوفرة في المنظمة والتي تساهم بشكل ايجابي في العمل أو هي الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.
- **نقاط الضعف Weaknesses:** إن الضعف هو بعض النقاط التي تؤثر نقصا أو فقرا في إمكانيات المنظمة وخصوصا عند مقارنة مواردها بموارد المنظمات المنافسة لها أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو التي ترغمها على عدم الوصول إلى الميزة التنافسية.

✓ **دراسة البيئة الخارجية:** وهي عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة سواء المباشرة أو غير المباشرة، ومعرفة مصادر هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر وأجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها.

حيث أن الهدف من دراسة بيئة المؤسسة العثور على موقع في الصناعة أو النشاط الذي تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد القوى التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها، وتدعى هذه القوى "بالقوى التنافسية لمايكل بورتر".

■ **تهديدات المنافسون الجدد:** يجب دراسة مجموعة المنافسون المحتمل دخولهم إلى السوق مستقبلا وعلى المنظمة أن تدرس مدى العوائق والتسهيلات المتواجدة أمامهم وتحاول استغلالها لمصلحتها.

■ **تهديدات المنتجات البديلة:** حيث تقوم المنظمة بالبحث عن جميع السلع البديلة للمنتجات والخدمات في السوق وجمع وتجهيز معلومات إستراتيجية فورية عن تلك المنتجات والخدمات من اجل بناء نماذج عملية لإضافة ميزات إضافية على تلك المنتجات المطروحة في السوق.

■ **القوة التفاوضية للعملاء:** يجب على لمنظمة أن تدرس عملاءها وقوتهم قبل أن تحدد حركاتها المستقبلية.

● **القوة التفاوضية للموردين:** تسعى المنظمة إلى تحليل عناصر التميز لدى الموردين من حيث عددهم الحالي والمستقبلي ونوعية الخدمات التي يقدمونها وأسعارها وكذلك توزيعهم الجغرافي ومستويات التكامل الخلفي والأمامي الذي تتبع المنظمة.
وبعد دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية نستخرج ما يلي:

■ **الفرص Opportunities:** هي الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق وفي مدة زمنية محددة وقد تتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

■ **التهديدات Threats:** العقبات التي تقف أمام المنظمة وتحد من تحقيق أهدافها، أو تقلل من قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة.
حيث الشكل الموالي يوضح كيفية التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية:

الشكل: العلاقة بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية

نقاط القوة	نقاط الضعف	
استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص (إستراتيجية هجومية)	التغلب على نقاط الضعف من خلال الاستفادة من الفرص (إستراتيجية علاجية)	الفرص
استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات (إستراتيجية دفاعية)	تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات (إستراتيجية الانسحاب)	التهديدات

و- الخيار الاستراتيجي:

• تعريف الخيار الإستراتيجي

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

ويعرف الخيار الاستراتيجي هو ذلك البديل الذي يتم الأخذ به من مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن يتم غربلة البدائل المتاحة والإبقاء على أفضلها، وإجراء مقارنة بينها للأخذ بالبديل الذي حقق للمؤسسة أكبر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما يعرف بأنه قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة، وهذا القرار يتأثر بمستوى طموح صانع القرار، والأهداف السابقة، ونتائج تقييم الأداء.

• العوامل المؤثرة في الخيار الاستراتيجي

ويمكن حصرها في نوعين من العوامل البيئية:

✓ عوامل البيئة الداخلية : كالأهداف الإستراتيجية السابقة للمؤسسة، الاتجاه المعتمد

في التعامل مع التهديدات، كفاءة العمليات وقدرات العاملين.

✓ عوامل البيئة الخارجية : وتتمثل أساسا في ظاهرة التعولم التي أصبحت تطرح نفسها

كضرورة حتمية، تجعل المؤسسة تواجه تحديات كبيرة في سبيل الارتقاء بالجودة

الشاملة لمنتجاتها وخدماتها ، وذلك بحسن التسيير والإدارة، والأخذ بعين الاعتبار

البيئة التي باتت تتميز بالديناميكية وسرعة التغير.

• خطوات صنع الخيار الاستراتيجي

حيث يساعد التشخيص المؤسسة على الدخول في سوق المنافسة بأقل احتمال ممكن من

الضرر، فبناء على نتائجه يمكنها القيام بتدقيق شامل لإمكانياتها، واقتراح الحلول الممكنة

لمشاكلها المالية، عن طريق اختيار البديل الاستراتيجي المناسب وفق المراحل التالية:

■ مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية.

■ مرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية.

■ مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي الملائم.

ففي المرحلة الأولى يتم وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق، والتي

تتناسب مع الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لتأتي المرحلة الثانية لتقييم فيها

هذه البدائل المقترحة اعتمادا على مجموعة من المعايير الكمية والنوعية والتي يتم على ضوءها

اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وهذه المعايير هي:

■ المعايير الكمية : وتوجد عدة معايير كمية نذكر منها:

■ صافي الربح : حيث تسعى المؤسسة لاختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق لها

أكبر عائد ممكن بأقل التكاليف.

■ سعر السهم : فالمؤسسة في سعيها للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية التي تتعلق

بالأوراق المالية، تحاول أن تشتري السهم بأقل سعر في حين تطرحه للبيع بأكبر

سعر ممكن.

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

المعايير النوعية : حيث تراعي المؤسسة وفق هذه المعايير مدى مطابقة الإستراتيجية المختارة للأهداف المراد تحقيقها، أن تكون مقبولة لدى أعضاء المؤسسة، وإمكانية تطبيقها بالمقارنة مع إمكانيات المؤسسة، وأن تحقق للمؤسسة أكثر مرونة ممكنة في ظل أي تغيير قد يطرأ داخليا أو خارجيا.

وتأتي المرحلة الثالثة والأخيرة بعد القيام بعملية تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة، حيث يتم فيها اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق الأهداف العامة للمؤسسة، بمقارنة سلبياته مع إيجابياته من جهة، ومقارنة عوائده مع عوائد نظرائه من البدائل الإستراتيجية من جهة أخرى، حتى يمكن ترجيح البديل الاستراتيجي المناسب.

وتستلزم عملية الاختيار نوعا من التفكير والتحليل الإستراتيجي ، وكذلك تحتاج إلى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل ، و تقليص الخيارات أمام المدراء لإتخاذ البديل المناسب.

يطلق على أدوات تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة بنماذج تحليل محفظة الأعمال ، وتساعد هذه النماذج في تقويم مستوى الأداء وإعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب.

✓ مصفوفة الـBCG: وهي من أكثر النماذج شهرة والتي جاءت نتيجة لأبحاث

إحدى المكاتب الأمريكية المختصة في الاستشارة وفي التسيير، ففي سنة 1970 توصل هؤلاء إلى صياغة أول نموذج لهم ، ولكي تحقق المؤسسة أهدافها من الضروري القيام بتحليل دقيق لكل مجال نشاط، ولإجراء هذا التحليل نعتمد على مصفوفة BCG التي تتكون من بعدين اثنين هما:

○ البعد الأول: معدل نمو السوق (يمثل نسبة نمو المبيعات "احتياجات السيولة" وهو ممثل بالمحور العمودي في المصفوفة) يتم حساب الحصة السوقية للمؤسسة بطريقتين هما:

الحصة السوقية المطلقة = مبيعات المؤسسة / مبيعات القطاع الذي تنتمي إليه

الحصة النسبية للمؤسسة = مبيعات المؤسسة / مبيعات أكبر المنافسين

○ البعد الثاني: الحصة السوقية (تمثل حصة المؤسسة من السوق مقارنة مع المنافسين

"المردودية" وهو ممثل بالمحور الأفقي في المصفوف

حيث تعتبر كل خلية من الخلايا التي تتضمنها المصفوفة عن وحدة من وحدات أعمال

الاستراتيجية أو منتج معين وفيما يلي وصف لتلك الخلايا:

○ البقرة الحلوب: تشمل الأنشطة التي تولد تدفقا صافيا من النقد وتتميز بموقف

تنافسي كبير.

○ الأوزان الميتة: تتوفر على إمكانيات منخفضة من التنمية وذات موقف تنافسي

منخفض.

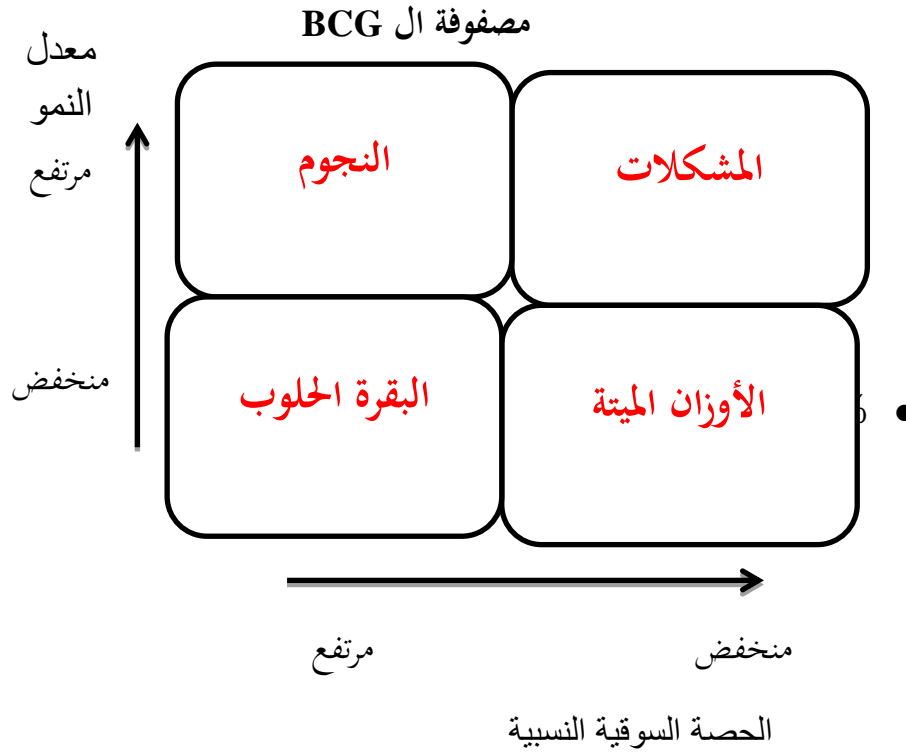
○ النجوم: تحتوي على أنشطة سريعة النمو وتمويل ذاتي وتشكل أساس تطوير محفظة

الأعمال، كما يمكن أن تتحول إلى البقرة الحلوب أو الأوزان الميتة عند فقدانها لميزة

معينة أو عند انخفاض نموها.

● المشكلات: وهي الأنشطة التي تتطلب استثمارات كبيرة لمواكبة نمو السوق وخاصة

لتحسين الوضع الضعيف. (معدل نمو منخفض أو منعدم).



Source : Cherrara Walid, « Les stratégies de la PME le cas algérien » université d'Oran, mémoire de magister en management, option stratégique, 2012, p 31.

✓ نموذج مصفوفة ADL

وهو نموذج للتحليل الإستراتيجي تسمى أيضًا مصفوفة تطور السوق /المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D.Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:

- **درجة نضج الصناعة:** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما إنطلاق، نمو، نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي - :معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، إتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، إنتشار الحصة السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

■ الوضع التنافسي: هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في

الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم . إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي :مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

حيث تم صياغة النموذج في شكل مصفوفة مكونة من 30 خانة مزدوجة المداخل حسب المتغيرين المعتمدين كما يلي:

■ محور الفواصل: يوضح مدى نضج الصناعة من خلال التوقع في مرحلة من

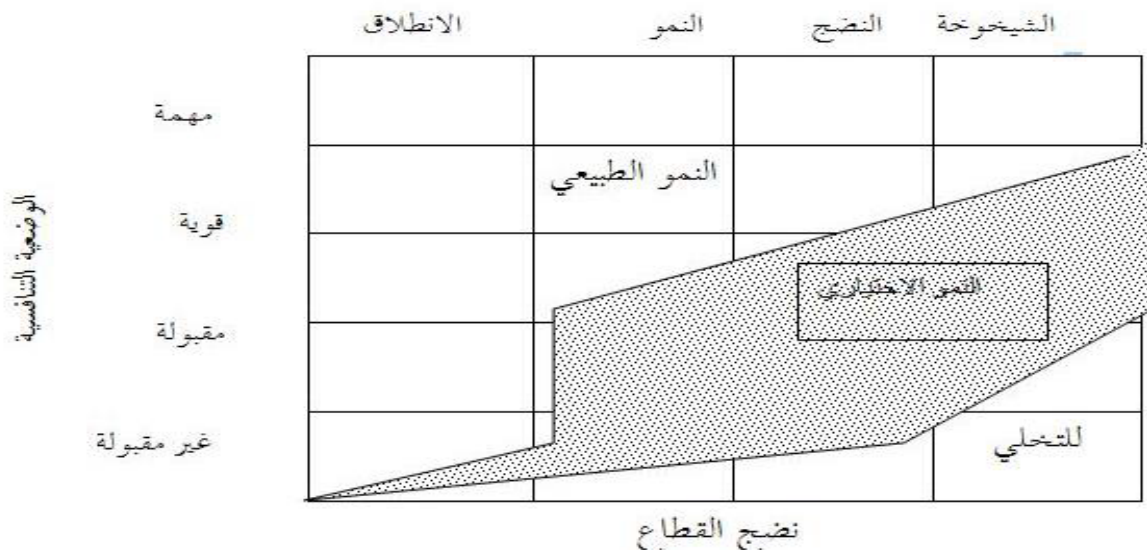
مراحل دورة

حياة المنتج من الإنطلاق إلى التدهور.

■ محور التراتيب: يوضح الوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في الصناعة

من

الهيمنة إلى الضعف، كما يوضحه الشكل الموالي:



Source : Stratigor: Politique générale de l'entreprise, 3ème édition, dunod, Paris, 2001, P 108.

- المرحلة الثانية : تنفيذ الإستراتيجية

أ- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية:

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الأهداف التشغيلية للمنظمة وتخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذها، كما تتضمن اتخاذ مجموعة من الإجراءات الخاصة بالهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وغير ذلك من الإجراءات التفصيلية التي تحدد كيفية انجاز النشاطات المطلوبة لتنفيذ خطط المنظمة.

ب- خطوات تنفيذ الإستراتيجية:

ينظر إلى هذه المرحلة بأنها حاسمة لأنها تنقل التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة الترجمة الفعلية لجميع ما خطط له سابقا، ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :

- **تحديد الأهداف السنوية:** يتم تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري القطاعات والإدارات والأقسام، وإن عملية وضع الأهداف تقود إلى الرضا والقبول من قبل أفراد التنظيم.
- **صياغة السياسات:** تشير السياسات إلى الطرق والإجراءات والقواعد والأشكال والتطبيقات التي تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.
- **تقدير حجم التغيير:** يتم تحديد مقدار التغيير الواجب إدخاله على الإستراتيجية لتنجح عملية التنفيذ وهناك استراتيجيات تحتاج تغيرات طفيفة على عملها الحالي، وأخرى تحتاج إلى تغيرات كثيرة، وبعضها يحتاج إلى تغيرات جذرية.
- **تحليل وإدارة الهيكل التنظيمي:** الهيكل المصمم هو بمثابة المجال الحركي الحيوي الذي يجري من خلال تنفيذ الإستراتيجية في المنظمة وبالتالي يجب أن يكون هناك توافق وتكامل بنيوي بين الهياكل والإستراتيجية.
- **تحليل وإدارة الثقافة التنظيمية:** تتكون ثقافة المنظمة من القيم والمعتقدات والمدرجات وتؤثر في تنفيذ الإستراتيجية من خلال التأثير في سلوك العاملين، وبالتالي

يجب تغير الثقافة التنظيمية عند تنفيذ الإستراتيجية بما يتلاءم مع الأهداف التنظيمية.

- توزيع وتخصيص الموارد: تعد عملية توزيع الموارد من أنشطة الإدارة العليا الضرورية للتطبيق الفعال للإستراتيجية المقترحة، لذا يجب على المنظمة أن تهتم بعملية تحليل الموارد مع التركيز على اختلاف حاجات المستويات التنظيمية لهذه الموارد بالإضافة إلى معرفة كيفية استخدام بما يدعم عملية تنفيذ الإستراتيجية.

ج- العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها إلا أنهما يتبادلان التأثير، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على القيام بكلا المرحلتين بشكل صحيح ودقيق ومتربط، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة وهنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة، أما في حالة كون عمليات صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ ومواردها البشرية.

- المرحلة الثالثة:مراجعة وتقييم الإستراتيجية

وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل و تطوير المستقبل و الذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك أربعة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي:

أ- وضع معايير الأداء: والتي سيتم استخدامها في مجال الرقابة وتمثل أهدافا ينبغي تحقيقها، وهناك معايير خاصة بخدمة المستهلك وبالإنتاج وبالعمليات وبالموارد البشرية والمعايير المرتبطة بالأداء المالي .

ب- قياس الأداء: ت قوم المنظمة بقياس الأداء الفعلي والذي يتطلب الجوانب الآتية :

● **توقيت القياس:** إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس.

● **المقاييس الكمية والنوعية:** تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان إلى خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة، وتبرز هذه المشكلة من كون أن كلا منهما يأتي على حساب الآخر

● **المراجعة الإستراتيجية (أو التدقيق الإستراتيجي):** إن عملية المراجعة الإستراتيجية تتطلب المرور بثلاث مراحل تتضمن التشخيص لمعرفة كيفية وماهية التحليلات الإستراتيجية المفروض القيام بها، و من ثم التحليلات المركزة، ووضع التوصيات واختبارها، مع ضرورة وجود الموضوعية والقدرة على طرح أسئلة مهمة وعميقة

ج- مقارنة المعايير بالأداء: يجب أن تتم عملية المقارنة بين المعايير و الأداء الفعلي بموضوعية بحيث يتم الالتزام بالمعايير الموضوعية حتى تتم عملية المتابعة بفعالية .

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: أو ما يطلق عليه باتخاذ القرار حيث بناء على نتائج عملية المقارنة يمكن اتخاذ القرار، فبعد أن تكون إدارة المنظمة قد قامت بتقييم الأداء الفعلي لها، يجب عليها أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تراها ضرورية لمعالجة الانحرافات التي تظهر نتيجة عملية التقييم. و قد يكون الإجراء التصحيحي بسيطا جدا كتغيير سعر منتج معين مثلا، أو معقدا جدا كإجراء تعديل أساسي على المنتج الرئيسي الذي تصنعه المنظمة.

4- فوائد الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية عدة فوائد نذكر منها ما يلي:

- بلورة إطار فكري شمولي و أساسي للمؤسسة ، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف و الخطط و الإستراتيجيات و البرامج.
- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الإستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسة، حيث يمكن توقع التكلفة و العائد عن البدائل الإستثمارية المتاحة.
- تساهم في توجيه تكامل الأنشطة الإدارية و التنفيذية ، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.
- تساهم في إعداد و تهيئة إطارات الإدارة العليا و تنمية المهارات القيادية لهم و بالتالي إستمرارية التفكير بالمستقبل.
- تمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الإتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها
- تسمح بإكتشاف المتغيرات المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفاعليتها ، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها.
- تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة ، وذلك لتقليل أثار تهديدات البيئة بالإستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تملكها المؤسسة.
- تؤدي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون و التكامل والتفاعل و الجدية لتتمكن المؤسسة في النهاية من حل المشاكل و فهم الفرص و السعي لإستثمارها.
- يزداد إستخدام هذا المدخل من رضا الأفراد من خلال إتاحة الفرص لهم للمشاركة في إتخاذ القرارات ، وصياغة الأهداف و الإستراتيجيات وبرامج العمل.
- يزيد من كفاءة تقديم المعلومات في الوقت المناسب ، مما يمكن من إتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.
- توضح الإطار العام لتحسين التنسيق و السيطرة على النشاطات ، وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف.
- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد ، ما ينعكس إيجابيا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.

– تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة ، مما يعني زيادة القدرة على الابتكار و الإبداع ضمن المؤسسة.

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

5- معوقات وعوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من المعوقات التي تعترض عملية الإدارة الإستراتيجية في حين أن هناك كذلك بعض العوامل التي تؤدي إلى نجاحها وفعاليتها.

– معوقات الإدارة الإستراتيجية

تواجه الإدارة الإستراتيجية مجموعة من التحديات خاصة مع مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث والتي تتمثل في ما يلي:

أ- زيادة معدلات النمو

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين أتى محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية بالإضافة إلى ظهور ثورة المعلومات والاتصالات وكل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير التي تعترض نشاط الاستراتيجيين في منظمات الأعمال.

ب- شدة المنافسة

لم تعد المنافسة تشمل السعر ووجود المنتج فقط، بل تعددت الآن لتشمل كل أنشطة المؤسسة، وذلك نتيجة للظهور المستمر لمنافسين جدد وازدياد حدة المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة و تحدي هذه الأوضاع في الأسواق.

ج- التغيرات التكنولوجية

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرعان

ما يحدث التغيير تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث ن تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا.

د- ندرة الموارد

فقد انتهى عصر الوفرة للكثير من مستلزمات الإنتاج ، أصبح الصراع على الموارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر، لذلك يجب على المنظمات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير هذه الموارد بالقدر الكافي والمواصفات اللازمة وفي الوقت المناسب.

- عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمة بنجاح يستوجب توفر عدد من العوامل، التي من أهمها:

أ- توافر التفكير الاستراتيجي

حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق.

ب- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها.

ج- توفر نظم للحوافز

يهدف نظام الحوافز إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ. فلا

بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دورا محفزا ومشجعا لمكافأة الأداء المرغوب فيه.

د- توفر نظام مالي

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفرا فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة.

المحور الثاني:

مدخل إلى التخطيط المالي

المحور الثاني:

مدخل إلى التخطيط المالي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي، لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط والإعداد الجيد والمسبق لأي عمل، والذي يتضمن جمع البيانات والمعلومات ودراساتها وتحليلها. كما يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ أفضل القرارات. ولأنه سبق لنا التعريف بالتخطيط في محاضرة التخطيط الاستراتيجي فسننتقل مباشرة إلى تعريف التخطيط المالي.

وبعد الإنتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع من الدارس أن يكون قادرا على:

- تعريف التخطيط المالي وتحديد أهميته.
- إبراز مختلف أدوات التخطيط المالي.
- كيفية وصول المؤسسة إلى هيكل تمويل أمثل

أولاً- ماهية التخطيط المالي

1- تعريف التخطيط المالي

التخطيط المالي Planning Financial : هو التخطيط الذي يتم تطبيقه لفترة طويلة الأجل؛ من أجل تحقيق الأرباح المالية المعتمدة على الحصول على عوائد أكبر من قيمة الأصول، مع زيادة في نمو الحصة السوقية الخاصة بها.

ويعرف أيضا بأنه النشاط الذي يساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بطريقة إدارة الأفراد لحقوقهم المالية، ويشمل التخطيط المالي مجموعة من الجوانب، من أهمها إعداد الميزانية المالية، والتخطيط للضرائب، وتوفير المال وغيرها.

من التعريفات الأخرى للتخطيط المالي هو إعداد برنامج يساعد على إدارة رؤوس الأموال، والشؤون المالية؛ من خلال ربطها بإعداد ميزانية مالية.

يعرف التخطيط المالي بأنه " نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار"

2- أهداف التخطيط المالي

يسعى التخطيط المالي إلى تحقيق هدفين هما:

- ضمان توفير المال

هو الهدف الأساسي والأول من أهداف التخطيط المالي؛ إذ من المهم وجود مال كافٍ في الشركة؛ من أجل تنفيذ العديد من النشاطات والمهام، مثل الحصول على أصول طويلة الأجل، وتغطية المصاريف اليومية، وضمان وجود تمويل مالي في الوقت المناسب .

- عدم استخدام موارد الشركة وإهدارها دون داع

هو الهدف الثاني للتخطيط المالي، والمرتبط بالتمويل الزائد للموارد الذي يتشابه مع نقص أو عدم كفاية المال، في حالة وجود فائض مالي من المهم تطبيق التخطيط الجيد لاستثمار هذه الموارد المالية؛ من خلال الاستفادة منها بأفضل الطرق الممكنة، وتجنب إهدارها الذي قد يؤدي إلى حدوث خسارة مالية كبيرة للشركة، ويتم تطبيق التخطيط المالي للمنشآت على مدة زمنية قصيرة أو طويلة. ويركز التخطيط المالي طويل الأجل على الإنفاق الرأسمالي، ويطلق على الخطط المالية قصيرة الأجل بسم الميزانيات، وتحتوي على خطة خاصة في العمل يتم إعدادها لسنة مالية أو أقل.

3- أهمية التخطيط المالي

إنّ التخطيط المالي الصحيح يعتبر من وسائل نجاح المشروعات التجارية، وتشمل أهميته في النقاط الآتية:

- المحافظة على الأموال: هي تقدير التخطيط المالي للحاجات المناسبة أثناء التعامل مع

المال، مما يساهم في تجنب هدره وضياعه في حالات الإفراط الرأسمال.

- المساعدة على اختيار هيكل رأسمال المناسب: بالمشاركة في ترتيب الأموال ذات

المصادر المتنوعة، وتستخدم في الفترات الزمنية قصيرة الأجل، ومتوسطة الأجل،

وطويلة الأجل. ويعدّ التخطيط المالي من الأمور الضرورية للاستفادة من مصادر

المال في الأوقات المناسبة؛ إذ إنّ الأموال طويلة الأجل يتم الحصول عليها من

أصحاب السندات والمساهمين، ويتم تحصيل الأموال متوسطة الأجل من المؤسسات المالية، أما الأموال قصيرة الأجل فهي الأموال الخاصة.

- **المساهمة في تمويل المشروعات:** هي وضع التخطيط المالي لخطة تمويلية تساعد على تحديد كيفية استخدام الأموال الخاصة في المشروعات، والمعتمدة على المقارنة بين الاقتراحات المختلفة للاستثمار.

- **المشاركة في النشاطات التنفيذية:** هي دور التخطيط المالي في تحقيق النجاح أو الفشل لوظائف المنشآت، مثل التوزيع والإنتاج أثناء تطبيق الأعمال التجارية؛ من خلال الاعتماد على اتخاذ قرارات مالية صائبة تضمن تعزيز التمويل والتشغيل المناسبين.

- **تعزيز الرقابة المالية:** هو توفير التخطيط المالي كقاعدة أساسية تساهم في فحص النشاطات المالية؛ من أجل المقارنة بين الإيرادات الفعلية والمقدّرة، مع التكاليف التقديرية والفعلية.

- **المساعدة على تجنب الأزمات التجارية:** هي وسيلة من وسائل التخطيط المالي التي تُقدّم المساعدة للمنشآت؛ من أجل تجاوز أو تجنب الأزمات والمفاجآت التي تُؤثر سلباً في بيئة العمل.

- **الربط بين الحاضر والمستقبل:** هو توفير متابعة للمتطلبات الحالية الخاصة في أموال المنشأة، مع المتطلبات المتوقعة في المستقبل؛ عن طريق وضع مجموعة من التوقعات، والخطط التي تسعى لدعم نمو الشركة وتطوير مبيعاتها.

4- أنواع التخطيط المالي

- من حيث مدة الخطة

أ- تخطيط طويل الأجل

يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات

وتلعب طبيعة نشاط الشركة دورا في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية. وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية:

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.
- البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
- المصادر الرئيسة للحصول على الأموال.
- كيفية سداد القروض المختلفة.
- امكانية الاندماج مع الشركات الأخرى.

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

ب- تخطيط قصير الأجل

يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية تشمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة و تشمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية و قائمة الدخل التقديرية و قائمة الميزانية العمومية التقديرية، كما أن التخطيط طويل الأجل أقل دقة و وضوح من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلا .

- من حيث درجة الشمول للخطة

أ- خطة شاملة: و تمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.

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

- من حيث استعمال الخطة

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

ب- خطة متكررة الاستعمال: و هذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة و تمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات.

5- مراحل التخطيط المالي

يعتمد نجاح تطبيق التخطيط المالي في الشركات المتنوعة على تنفيذ مجموعة من المراحل هي:

- تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية

تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المنشأة و يتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد و قصيرة الأمد و يمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

- رسم السياسات المالية

التي تعتبر بمثابة الدليل و المرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المنشأة المختلفة. ومن أمثلة هذه السياسات:

أ- سياسة اختيار مصادر الأموال.

ب- سياسات استخدام الأموال.

ج- سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية.

د- سياسة منح الائتمان و التحصيل.

و- سياسة توزيع الأرباح.

ي- سياسة الرقابة على استخدام الأموال.

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

- ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة

حتى يمكن تنفيذها بدقة و تساعد هذه التفاصيل و الإجراءات على تبسيط العملية الإدارية.

- توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية

حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذلك السياسات والإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال والظروف.

- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية

أي تحليل النتائج التي ستمخض عن تطبيق الخطة المالية؛

- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية

أي درجة تناغمها وتكاملها مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة.

وبشكل أكثر تفصيلا، تتم عملية التخطيط حسب الخطوات الرئيسية التالية:

أ- تحديد مجموعة من الأهداف المالية للمؤسسة.

ب- تحديد حجم النشاط المتوقع، والخيارات المتاحة لهذا الحجم.

ج- تحديد كمية الاستثمار، ومصادر التمويل للخيارات الخاصة بحجم النشاط.

د- تقرير أي من الخيارات المتاحة هو الأنسب للمؤسسة.

و- قياس النتائج المتوقعة لحجم النشاط الذي تم اختياره.

6- مجالات التخطيط المالي

يمكن تقسيم مجالات التخطيط المالي إلى ما يلي:

- التخطيط للهيكل المالي

وهذا بالإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تطرح حول المخطط المالي، هل يملك المشروع الأموال اللازمة لخطته المختلفة؟ وإذا كانت الإجابة بالنفي فهل يمكن الحصول عليها؟ ومن أي مصادر؟ وبأي تكلفة؟ وكيف تكون هيكلتها؟

- التخطيط الإستثماري

من أهم القرارات التي تشارك في إتخاذها الإدارة المالية، فهو يهدف إلى تجنب الإستثمارات التي لا لزوم لها أو الإختيار الأكثر ربحية منها، وتتوقف درجة الخطورة على حجم المبالغ المستثمرة، الأمر الذي يؤثر على المشروع لفترات زمنية قد تكون طويلة، وحتى وإن رغبت في التخلص من هذه الإستثمارات الخاطئة فخسارتها عموما كبيرة.

- التخطيط للمخزون السلعي

يحدد لنا المستوى الإقتصادي المناسب الذي ينبغي الإحتفاظ به من هذا المخزون، فالمخزون الزائد عن اللازم يعني تجميد أموال المشروع وتركها عاطلة، بالإضافة إلى تكاليف الإحتفاظ به، والمخزون الناقص عن اللازم يعني زيادة احتمالات توقف الإنتاج وعدم إنتظامه واستمراره وبالتالي التشغيل بطاقة إنتاجية غير كاملة، والنتيجة في كلتا الحالتين هي إرتفاع تكاليف الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى إنخفاض ربح المشروع.

- التخطيط للسيولة والربحية

يعتبر التخطيط للربحية والسيولة من أهم مشاكل التي تواجه الوظيفة المالية في تحقيق التوازن بين الإستثمار الكامل للموارد المالية لتعظيم أرباح المشروع من جهة وبين ضرورة الإحتفاظ بجزء من تلك الموارد في شكل نقدي بغية مواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع حين لا تتوفر لديه السيولة الكافية إذ على الأصول أن تجعل في حالة سيولة مناسبة، أي في شكل نقدي فعلا أي يمكن تحويلها إلى نقدية عن طريق أعمال المشروع العادية خلال فترة تكفي لقيام الإدارة المالية بإيفاء إلتزاماتها.

7- مبادئ التخطيط المالي

تمثل مبادئ التخطيط المالي في ما يلي:

- مبدأ تحديد الهدف

الأهداف المالية هي المحور الأساس الذي يدور حوله التخطيط المالي

- مبدأ الواقعية

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

- مبدأ المرونة

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

- مبدأ الوضوح

لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لا بد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة مبسطة يسهل على المعنيين بالتنفيذ فهمها

- مبدأ دقة التنبؤ المالي

كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليم

- مبدأ التعاون

تؤسس العملية التخطيطية على تعاون وجهد مشترك من قبل كافة العاملين في المنشأة وذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المنشأة . كما أن التخطيط الجيد يتطلب توفير عنصر الالتزام أي أن التخطيط يجب أن يكون لفترة من الوقت كافيا للإيفاء بالالتزامات الملقة على عاتق الشركة وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها.

- مبدأ التوقيت

التخطيط المالي الفعال لا بد أن يراعي مبدأ التوقيت الزمني الذي يعد من أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية فمهمة التخطيط المالي لا تكمن بالكشف عن

الاحتياجات المالية لفترة مقبلة فقط بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها.

- مبدأ الشمولية

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

- مبدأ الإستمرارية

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

- مبدأ التنسيق

بين الخطط الفرعية والخطط المالية

- مبدأ المسؤولية

لابد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم ولتسهيل تحديد المسؤول عند حدوث الخطأ ومحاسبته.

- مبدأ الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة

أهمية التخطيط المالي تكمن بتلافي الضياع والتبذير بموارد المنشأة المتاحة لذلك لابد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية استغلالا أمثلا وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عائديه ممكنة.

8- العوامل المؤثرة على التخطيط المالي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على كفاءة التخطيط المالي وبالتالي ستؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وأهمها:

- عوامل داخلية: تتمثل فيما يلي:

- أ- الطاقة الإنتاجية المتوفرة: والتي تعبر عن القدرة الإنتاجية للمنظمة للعمل بأقصى كفاءة.
 - ب- سياسات الائتمان: وهي عبارة عن طريقة جني الأرباح وغيرها.
 - ج- سياسة التمويل: وهي الطرق المختلفة لتوفير العوامل المالية سواء عن طريق الاقتراض، أو الأرباح السابقة أو غيرها .
 - عوامل خارجية: وهي التي تشمل جميع العوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل السياسية وغيرها
- ## 9- العوامل التي ترفع كفاءة التخطيط المالي:

- عوامل تتعلق بالعنصر البشري

- أ- اختيار العناصر البشرية المؤهلة والمختصة والمتمتعة بالخبرة والكفاءة فإذا أحكمنا السيطرة على عمليات إجراءات التوظيف وطبقنا قواعد نظام الجدارة نكون قد نجحنا في وضع العامل المناسب في المكان المناسب.
- ب- التدريب والتأهيل بهدف زيادة المعارف والمهارات وصقل الشخصية العلمية للإنسان ليصبح قادراً على انجاز العمل بنجاح وخصوصاً المدير المالي بحيث يصبح قادراً على اختيار الخطة المالية من خلال الاعتماد على الحكمانية والخبرة والطرق العلمية.
- ج- العمل على إشباع حاجات ورغبات العامل وتأمين ظروف عمل مناسبة له.
- د- ربط المصلحة الشخصية للفرد مع مصلحة المؤسسة التي يعمل بها وتحقيق التوافق بينهما ودفع الفرد ليعمل بإخلاص وجدية من خلال توعيته وترسيخ مفهوم أن مصلحته لا تتحقق إلا من خلال المصلحة العامة للمؤسسة.
- و- العدالة والمساواة في المعاملة وربط الأجر بالمؤهل والخبرة ومقدار العمل الذي ينجزه الفرد.
- ي- منح الحوافز للعاملين وخصوصاً في أقسام التخطيط بهدف ضمان استمراريتهم بالعمل ورفع كفاءتهم.

لرفع كفاءة التخطيط عموماً والتخطيط المالي خصوصاً لا بد أن يساهم كافة العاملين في المؤسسة في إعداد الخطط من خلال تقديمهم للآراء والاقتراحات لأن ذلك يزيد من تفهمهم للأهداف المطلوب تحقيقها ويدفعهم للعمل بحماس من خلال إحساسهم بأنهم معنيين بتحقيق الخطط وبأنها تعكس تصوراتهم وإيمانهم بأن نجاحها أو فشلها سينعكس عليهم.

- عوامل تقنية فنية

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

ثانياً- أدوات التخطيط المالي:

1- الموازنة التقديرية

تعرف الموازنات التقديرية بأنها خطة أو برنامج عمل لفترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، أو هي برنامج مفصل ومنسق يهدف إلى تحقيق أهداف عن طريق وسائل محددة مسبقاً وتقدم تلك الموازنات في شكل قوائم معبر عنها بوحدات مادية أو نقدية.

- أهمية إعداد الموازنة التقديرية

أ- تساعد في تحديد الأهداف المالية والعمل نحو تحقيقها بشكل فعال من خلال وضع خطط واضحة للإيرادات والمصروفات يمكن للشخص أو الشركة تحديد الأولويات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

ب- بفضل الموازنة التقديرية يمكن للشخص أو الشركة اتخاذ القرارات المالية الصائبة بناءً على تقديرات دقيقة للمصروفات والإيرادات. هذا يساعدهم في تحقيق التوازن المالي وتخطيط المشتريات والاستثمارات بشكل أفضل.

ج- من خلال تحليل الموازنة التقديرية، يمكن للشركة تحديد ما إذا كانت تحقق نموًا مستدامًا وإذا ما كانت تحتاج إلى إجراء تعديلات في إستراتيجيتها الحالية يمكن أيضًا تحديد مناطق الفرص الجديدة والتحديات في السوق.

د- من خلال المقارنة بين الموازنة التقديرية والأداء الفعلي، يمكن للشخص أو الشركة تحديد ما إذا كانت هناك حاجة للتحكم في المصروفات وتطوير استراتيجيات لضبط التكاليف وتحسين الكفاءة المالية.

و- تهدف الموازنة التقديرية إلى إعطاء الشخص أو الشركة رؤية شاملة للنشاط التجاري والخطة المالية على المدى القصير والمتوسط. إنها عملية مستمرة يمكن أن تساعد على تحقيق النجاح والنمو في عالم الأعمال.

- معايير تصنيف الموازنات في الواقع توجد عدة أنواع من الموازنات تخضع لمعايير معينة وهذا حسب الجوانب التي ندرس من خلالها الموازنات والموضوع والمحتوى الذي تشمله تلك الموازنات.

أ- حسب المدة الزمنية

وهي الفترة التي تغطيها الموازنة، فنجد الموازنات قصيرة الأجل، متوسطة الأجل وطويلة الأجل وتمتد من أسبوع إلى سنة وقد تفوق ذلك، وتختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نشاط إلى آخر حسب الظروف والإستراتيجية المتبعة، ونجد شكل آخر من الموازنات يسمى بالموازنات المستمرة، مبدئيًا تحدد بفترة زمنية معينة (أسبوع، شهر أو ثلاثة أشهر....) إلا أنها تختلف عن الموازنات السابق ذكرها بإضافة تقدير جديد للموازنة المعتمدة لجزء من الزمن المستهلك.

ب- حسب طبيعة النشاط

يتم تحديد مفهوم ومحتوى الموازنة حسب النشاط المعني بوضع الموازنة، وحسب هذا المعيار تنقسم الموازنات إلى:

- **الموازنات التقديرية للاستغلال:** تختص بتخطيط ورقابة العمليات الجارية لفترة مقبلة تشمل المبيعات، الإنتاج ومستلزماته، المخزون،
- **الموازنة التقديرية للاستثمار:** تشمل كل العمليات المتعلقة بالموارد والاستخدامات الرأسمالية، والموازنة النقدية الخاصة ببرنامج الاستثمار
- ج- حسب موضوع المعاملات:** وتنقسم إلى:
- **الموازنات المادية (العينية):** بحيث يتم التعبير عنها بوحدات إنتاج تترجم إلى ساعات عمل ومواد أو أجزاء يتطلبها تكوين المنتجات النهائية
- **الموازنات المالية:** تتعلق بالاعتمادات المالية للاستثمارات وهي ترجمة أو تعبير نقدي للموازنة المادية.

- **الموازنات النقدية:** تتعلق بالتحصيلات و المدفوعات النقدية .

ج- حسب جانب المساءلة

يتعلق هذا الجانب بالجهة أو الجزء من المؤسسة الذي تعد له الموازنة، ويعتمد هذا التقسيم على مبدأ محاسبة المسؤولية فنجد الأنواع التالية: من الموازنات (موازنة البرامج، موازنة المسؤوليات، موازنة المنتجات، الموازنة العامة)، ومبدأ محاسبة المسؤولية يعتمد على العمليات الخاصة بتوفير المعلومات التي تساعد على رقابة العمليات وتقييم الأداء على مستوى قطاعات المؤسسة التي تسمى بمراكز المسؤولية والتي تشمل مراكز التكلفة، مراكز النفقات، مراكز التحصيلات، مراكز الربحية ومراكز الاستثمار .

د- حسب مستوى النشاط

نجد نوعين من الموازنات:

- **الموازنة التقديرية الثابتة:** يتم وضع موازنة لمستوى واحد من النشاط لفترة معينة.

- الموازنة التقديرية المرنة: خلافا للنوع السابق يتم إعداد الموازنة التقديرية لعدة مستويات من النشاط، بافتراض أن الأعباء الثابتة تتساوى عند كل المستويات، أما الأعباء المتغيرة فتتحدد حسب مستويات النشاط وفق نسب معينة (100 ، 90% ، 80%، 120%.... %) وفي هذا تلتقي مع مبدأ طريقة التحميل العقلاني في تحميل الأعباء الثابتة.

2- تحليل التعادل

يعد تحليل التعادل جزء من أسلوب العلاقة بين التكلفة والحجم والربح حيث لتحديد نقطة التعادل ينبغي أن تتوفر لدينا المتغيرات المتعلقة بتحليل العلاقة بين الحجم والتكلفة والربح.

- تعريف نقطة التعادل

تعرف بأنها النقطة التي عندها تتعادل الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، أي لا تكون هناك أرباح أو خسائر.

هي ذلك المستوى من النشاط الذي تتعادل عنده الإيرادات الإجمالية مع التكاليف الإجمالية ، وبعبارة أخرى المستوى الذي تكون عنده الأرباح تساوي الصفر، حيث أي مستوى نشاط أعلى من نقطة التعادل (يحقق ربح) ، وأي مستوى نشاط أدنى من نقطة التعادل يحقق خسائر.

يتناول تحليل التعادل العلاقة بين حجم المبيعات وكلفتها والربح المتحقق منها فيما يعرف بتحليل (الكلفة - الحجم - الربح) (Cost-Volume - profit Analysis) ويتم من خلال هذا التحليل تحديد النقطة التي تتساوى فيها إيرادات المبيعات مع تكاليفها ولا تحقق المؤسسة في هذه الحالة أي أرباح وتكون في حالة تعادل ، ويمكن للمؤسسة أن تحقق الربح فقط عندما تكون إيرادات المبيعات أعلى من تكاليفها أو العكس أيضا أي أن تنخفض تكاليف المبيعات لتكون أقل من إيراداتها .

ويتأثر هذا النوع من التحليل كثيرا بالعلاقة بين الموجودات الثابتة والموجودات المتداولة من جهة وبين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة من جهة أخرى وعلى لا بد من التخطيط لتحقيق مستوى مرتفع من المبيعات بحيث يغطي كل التكاليف الثابتة والمتغيرة ومن ثم تفادي الخسارة التي تتحقق في حالة عدم تحقق ذلك المستوى من المبيعات.

- التكاليف الثابتة والمتغيرة Fixed and Variable Cost

كما مر علينا سابقا فان التكاليف التشغيلية في المؤسسة يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

أ- التكاليف الثابتة Fixed Cost

وهي الكلفة التي تبقى ثابتة على الرغم من تغير حجم الإنتاج والمبيعات وذلك ضمن حدود الطاقة الإنتاجية الكاملة للمنشأة وعلى أن هذه الكلف تبقى ثابتة على مستوى المشروع ككل ولكنها في نفس الوقت تكون متغيرة على مستوى الوحدات المنتجة فكلما ازداد حجم الإنتاج وعدد الوحدات المنتجة كلما انخفضت الكلفة الثابتة للوحدة الواحدة من الإنتاج والمبيعات ومن الأمثلة على هذه الكلف الاندثار والإيجار ورواتب الإدارة والمصروفات الإدارية العامة.

ب- التكاليف المتغيرة Variable Cost

وهي الكلف التي تتغير بمجموعها مع تغير حجم الإنتاج والمبيعات أي بتغير عدد الوحدات المنتجة والمباعة ولكن على الرغم من تغير هذه الكلف على مستوى المشروع إلا أنها تبقى ثابتة على مستوى الوحدة الواحدة ومن الأمثلة على هذه الكلف المواد الأولية وأجور العمل وحوافز الإنتاج والمصاريف التشغيلية المرتبطة بالإنتاج وغيرها.

- تحديد نقطة التعادل باستخدام المعادلات

أحد طرق تحديد نقطة التعادل هي استخدام معادلات التعادل وهي عبارة عن علاقات رياضية تربط بين حجم الإنتاج وتكاليفه وكما يلي:

أ- معادلة نقطة التعادل بالوحدات (حجم المبيعات)

تستخدم المعادلة أدناه لتحديد نقطة التعادل بالوحدات أو حجم المبيعات

نقطة التعادل (بالوحدات) = التكاليف الثابتة / سعر بيع الوحدة الواحدة - التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة

ويمكن إعادة كتابتها بالرموز كالتالي:

$$ن \text{ ت بالوحدات} = ت \text{ ث} / س - ت \text{ م و}$$

إن الفرق بين سعر البيع للوحدة الواحدة والكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة يسمى بعائد المساهمة وهو مفهوم مهم جدا في الإدارة المالية إذ يبين عائد المساهمة مقدار ما تساهم به الوحدة الواحدة من المبيعات في تغطية التكاليف الثابتة وتحقيق الربح باعتبار انه الفائض بعد تغطية التكاليف المتغيرة وكلما زاد عائد المساهمة كلما انخفضت نقطة التعادل سواءا بالكمية أو المبلغ.

$$\text{عائد المساهمة} = \text{سعر البيع للوحدة الواحدة} - ت \text{ م و}$$

وعليه يمكن إعادة كتابة المعادلة أعلاه كما يلي:

$$ن \text{ ت بالوحدات} = ت \text{ ث} / \text{عائد المساهمة}$$

وهنا يمكن تحديد نقطة التعادل بالمبالغ (بالدينار) كما يلي:

$$\text{نقطة التعادل بالمبالغ} = \text{نقطة التعادل بالوحدات} * \text{سعر البيع للوحدة الواحدة}$$

ب- معادلة مبلغ مبيعات التعادل

تستخدم المعادلة أدناه لتحديد نقطة التعادل بالمبالغ أو مبلغ المبيعات

$$\text{نقطة التعادل} = \text{التكاليف الثابتة} / 1 - \text{مج التكاليف المتغيرة} \div \text{إيراد المبيعات}$$

أو

$$\text{نقطة التعادل بالمبالغ} = \text{التكاليف الثابتة} / 1 - \text{الكلفة المتغيرة للوحدة} \div \text{سعر البيع للوحدة}$$

وكما استخدمنا مفهوم عائد المساهمة سابقا يمكن هنا استخدام مفهوم نسبة عائد المساهمة هنا والذي يمكن قياسه كما يلي:

نسبة عائد المساهمة = عائد المساهمة / سعر البيع للوحدة الواحدة

وهو يساوي

نسبة عائد المساهمة = 1 - الكلفة المتغيرة للوحدة ÷ سعر البيع للوحدة

وهذه النسبة تمثل نسبة ما تساهم به كل وحدة واحدة من المبيعات في تغطية التكاليف الثابتة وتحقيق الأرباح بعد تغطية التكاليف المتغيرة للوحدة الواحدة ويمكن إعادة كتابة المعادلات أعلاه لتحديد نقطة التعادل بالمبالغ بصورة مباشرة كما يلي:

نقطة التعادل بالمبالغ = التكاليف الثابتة / نسبة عائد المساهمة

وهنا أيضا يمكن تحديد نقطة التعادل بالوحدات كما يلي:

نقطة التعادل بالوحدات = نقطة التعادل بالمبالغ ÷ سعر البيع للوحدة الواحدة

مثال

توفرت لديك البيانات الآتية عن شركة الفرات الصناعية :
مجموع التكاليف الثابتة (200000) دينار ، سعر البيع للوحدة الواحدة (20) دينار ، الكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة (12) دينار والمطلوب تحديد الآتي:

1- نقطة التعادل بالوحدات

2- نقطة التعادل بالمبالغ

الحل:

1- ن ت بالوحدات = ت ث / عائد المساهمة

$$= \frac{200000}{20 - 12}$$

$$= \frac{200000}{8}$$

$$= 25000 \text{ وحدة}$$

2- نقطة التعادل بالمبالغ = التكاليف الثابتة / نسبة عائد المساهمة

وهنا يمكن ان نستخرج نسبة عائد المساهمة اولا كما يلي :

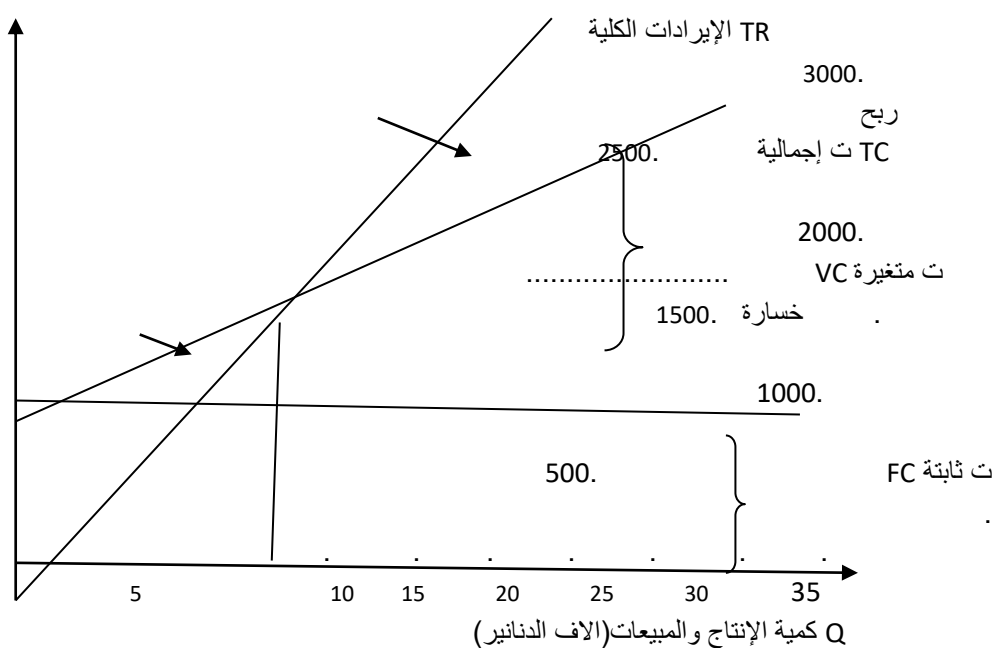
نسبة عائد المساهمة = عائد المساهمة ÷ سعر البيع للوحدة

$$20 / (12 - 20) =$$

$$0.40 = 20/8 =$$

- **تحديد نقطة التعادل هندسيا:** يمكن تحديد كمية التعادل بتقدير (أي بحساب) التكلفة المتغيرة والإيرادات لكل من مستويات الإنتاج المختلفة وكذلك تقدير التكلفة الثابتة ثم رسم كل من هذه العلاقات كما في الشكل التالي:

الشكل : رسم التعادل البياني : Brea-Even Chart



إذ يقيس المحور الأفقي حجم الإنتاج المباع بالوحدات و يقيس المحور العمودي الإيرادات والتكاليف يمثل الخط المستقيم (FC) الموازي للمحور الأفقي التكاليف الثابتة ويمثل الخط المستقيم (TC) إجمالي التكاليف حيث يتقاطع مع المحور العمودي عند التكاليف الثابتة عندما يكون حجم الإنتاج صفراً ويزداد مع الإنتاج بمعدل ثابت هو التكلفة المتغيرة (V).

أن الفرق بين إجمالي التكاليف والتكاليف الثابتة يمثل التكاليف المتغيرة لكل من مستويات الإنتاج. أما علاقة الإيرادات فتتمثل بالخط المستقيم (TR) الذي يبدأ من نقطة الأصل عندما

تكون المبيعات صفراً ويتزايد بمعدل ثابت هو سعر البيع للوحدة بازدياد الإنتاج والمبيعات مارا بعلاقة إجمالي التكاليف. وتدعى نقطة تقاطع الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية بنقطة التعادل . حيث تكون الإيرادات مساوية للتكاليف . أما حجم الإنتاج المقابل لنقطة التعادل فيمثل كمية التعادل . ويلاحظ أنه على مستويات إنتاج أدنى من نقطة التعادل فإن المنشأة تتحمل خسائر من التشغيل , أما على مستويات الإنتاج أعلى من نقطة التعادل فإنه تحقق أرباحاً من التشغيل .

ثالثاً- التخطيط لمصادر التمويل وتركيب رأس المال

1- مصادر التمويل قصيرة الأجل

أهم مصدرين من مصادر التمويل قصيرة الأجل والأكثر استخداماً من قبل مؤسسات الأعمال على مختلف أنواعها هما : الائتمان التجاري والائتمان المصرفي .

- الائتمان التجاري Credit Trade

الائتمان التجاري من أهم مصادر التمويل قصيرة الأجل التي تعتمد عليه المنشآت بدرجة أكبر من اعتمادها على الائتمان المصرفي ، أو غيره من المصادر الأخرى القصيرة الأجل ، وتحصل عليه المنشأة من الموردين ، ويتمثل هذا النوع من التمويل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع بهدف المتاجرة، أو بهدف استخدامها في عملية التصنيع وغيرها .

الائتمان التجاري قد يكون المصدر الوحيد القصير الأجل المتاح لبعض المنشآت ، ومن مزايا هذا النوع من التمويل أنه يكون متاحاً بالقدر المناسب وفي الوقت المناسب ، كما أنه يتم دون أية تعقيدات أو إجراءات رسمية. عادة ما تلجأ مؤسسات الأعمال إلى شراء بضائع (سلع وخدمات) على الحساب أي أنها تلتزم بالدفع مستقبلاً ما يشكل مصدراً من مصادر التمويل. وهذه العملية تتم بالتراضي بين الشركة و مورديها

- الائتمان المصرفي (Short – term Bank Loans)

تلجأ المنشأة إلى البنوك والمؤسسات المالية للحصول على قروض قصيرة الأجل . وهذا ما يسمى ائتمان مصرفي، وتأتي أولوية اعتماد المنشآت عليه كمصدر للتمويل في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري . يتميز هذا النوع من التمويل بأنه أقل تكلفة من الائتمان

التجاري في حالة عدم استفادة المنشأة من الخصم، كما أنه مصدر لتمويل بعض العمليات الجارية التي تعجز المنشأة عن تمويلها بتمويل خاص أو بعض الأصول الثابتة التي تعاني المنشأة من مشكلات في تمويل هذه الأصول من المصادر الطويلة الأجل، هذا علاوة على أنه أكثر مرونة من الائتمان التجاري لكونه في صورة نقدية. عادة ما تضع البنوك شروطا للائتمان المصرفي بصورة تجعله غير متاح لبعض المنشآت، إلا بشروط منها ما يتعلق بظروف المنشأة كمركزها المالي أو بشروط تهدف لضمان السداد كتقديم رهونات، وجود ضمان شخصي، أو تسديد الفائدة بشكل مسبق و غيرها من الشروط التي تؤثر على تكلفة التمويل الذي تحصل عليه المنشأة من هذا المصدر.

- الأوراق التجارية

هي عبارة عن صكوك مكتوبة طبقا لأوضاع شكلية حددها القانون تمثل نقودا تستحق الدفع في مكان معين وتقبل التداول بالطرق التجارية، وللأوراق التجارية عدة خصائص تميزها عن غيرها من الأوراق التجارية الأخرى، حيث أنها تمثل حقا نقديا، وتقبل التداول بالطرق التجارية وهي أوراق قصيرة الأجل وجرى العرف على قبولها كأداة وفاء تقوم مقام النقد.

2- مصادر التمويل المتوسطة الأجل

تتكون مصادر التمويل المتوسطة الأجل من:

- القروض المباشرة متوسطة الأجل

تمثل هذه القروض نوعا من القروض التي تلزم المنشأة عند الحصول عليها بسداد كل من أصل القرض والفائدة المستحقة في تاريخ معين، وتخضع عملية الاقتراض في هذه الحالة لشروط الإتفاق ما بين المنشأة والمقرض في ما يتعلق بمعدل الفائدة وتاريخ الاستحقاق وأسلوب السداد، وعادة تتراوح فترة الاقتراض ما بين ثلاثة إلى خمسة عشر عام.

- الإستئجار

هو عقد يلتزم بموجبه المستأجر بدفع مبالغ محددة بمواعيد متفق عليها لمالك أصل من الأصول لقاء انتفاع الأول بالخدمات التي يقدمها الأصل المستأجر لفترة معينة.

وهناك عدة أنواع من الإئجار نذكر فيما يلي:

أ- التأجير التشغيلي

عقد الإيجار التشغيلي هو اتفاقية تعاقدية قابلة للإلغاء يوافق بموجبها المستأجر على سداد دفعات دورية للمؤجر، غالبًا لمدة 5 سنوات أو أقل، للحصول على خدمات مجموعة الأصول. بحسب الدولية محاسبة المعيار (IAS-17)، عقد الإيجار التشغيلي هو عقد لا يعتبر عقد إيجار تمويلي.

ب- الإيجار المالي

عقد الإيجار المالي (أو الرأسمالي) هو عقد إيجار أطول أجلا من عقد الإيجار التشغيلي وهو غير قابل للإلغاء ويلزم المستأجر بسداد دفعات مقابل استخدام الأصل خلال فترة زمنية محددة سلفا. وفقًا لمعيار المحاسبة الدولي (IAS-17)، في عقد الإيجار التمويلي، ينقل المؤجر إلى المستأجر جميع المخاطر والمكافآت المماثلة للملكية الأصل سواء تم نقل الملكية في النهاية أم لا.

ج- الإيجار المباشر

وموجب التأجير المباشر، تحصل الشركة على الحق في استخدام الأصل من التصنيع مباشرة. تبقى ملكية الأصل المؤجر مع الشركة المصنعة نفسها.

د- البيع وإعادة التأجير

بموجب ترتيبات البيع وإعادة الاستئجار، تباع الشركة أصلًا تمتلكه ثم تؤجره لنفس الأصل من المشتري. وبهذه الطريقة، يحصل المستأجر على الأصول لاستخدامها، وفي الوقت نفسه، يحصل على النقد.

و- الإيجار المرفوع

الإيجار ذو الرافعة المالية هو نفس الإيجار المباشر، باستثناء وجود طرف ثالث، وهو المقرض، بالإضافة إلى المستأجر والمؤجر. يقوم المقرض بتمويل شراء الأصل المراد تأجيله جزئياً؛ يتحول المؤجر إلى مقترض.

ويمكن التمييز بين الإيجار التشغيلي والمالي في الجدول التالي:

الموضوع	الإيجار التشغيلي	الإيجار المالي
التعريف	عقد الإيجار التشغيلي هو عقد إيجار قصير الأجل يستخدم لتمويل الأصول ولا يتم إطفائه بالكامل على مدى عمر الأصل.	عقد الإيجار التمويلي هو عقد الإيجار المستخدم فيما يتعلق بالأصول طويلة الأجل ويستهلك كامل تكلفة الأصل على مدى عمر عقد الإيجار.
المدة	قصير الأجل	طويل الأجل
يكلف	يدفع المؤجر تكلفة الصيانة	يدفع المستأجر تكلفة الصيانة
إلغاء وقابل للتغيير	الإيجار القابل للإلغاء وهو عقد إيجار قابل للتغيير.	عقد إيجار غير قابل للإلغاء وهو ليس عقد إيجار قابل للتغيير.
مخاطرة	يتحمل المؤجر مخاطر الأصل	يتحمل المستأجر مخاطر الأصل
تجديد	العقد قابل للتجديد	العقد غير قابل للتجديد
يسمى أيضا	إيجار الخدمة، إيجار قصير الأجل، إيجار قابل للإلغاء.	عقد إيجار رأسمالي، إيجار طويل الأجل، إيجار غير قابل للإلغاء.

3- مصادر التمويل طويلة الأجل

- مصادر التمويل الداخلي

تمثل في التمويل الذاتي أي الأرباح المحتجزة ومخصصات الاستهلاك والاحتياطيات والمؤونات التي زال الخطر الذي شكلت من أجله.

الأرباح المحتجزة

هي الجزء غير الموزع من الأرباح على المساهمين خلال السنة المالية السابقة ويعتقد البعض أن الأرباح ليس لها تكلفة وهذا غير صحيح لأنها أصلا من حق أصحاب الأسهم العادية ولا يتم احتجازها إلا بعد موافقتهم وبالتالي تكلفة الأرباح المحتجزة هي نفس تكلفة الأسهم العادية لكن ينبغي طرح الضريبة منها لأنها لا تخضع لها .

بما أن هدف الإدارة المالية هو تحقيق مصالح الملاك، فن المؤسسة لا ينبغي عليها أن تحتجز الأرباح ما لم يكن العائد المتوقع على استثمارها يساوي على الأقل معدل العائد على الاستثمار في فرص بديلة متاحة للملاك، ونظرا لأن احتجاز الأرباح لا ينطوي عليه أي مصاريف، فإن تكلفة الاعتماد على هذه الأموال هو معدل العائد الواجب تحقيقه من استثمار هذه الأموال والذي يجب أن يتساوى مع معدل العائد الذي يطلبه المساهمون، والذي يمكن حسابه باستخدام النماذج التي تم بواسطتها حساب تكلفة التمويل بالأسهم العادية.

حيث تحسب تكلفة الأرباح المحتجزة بالعلاقة التالية:

وتتمثل عيوب ومزايا الأرباح المحتجزة فيما يلي:

مزايا الأرباح المحتجزة	عيوب الأرباح المحتجزة
-كلفتها قليلة نسبيا وهي تعادل كلفة الفرصة البديلة لاستثمار تلك الأموال في مجالات أخرى.	استعمالها يكون محدودا أو معدوما أمام المنشآت التي لا تحقق الأرباح، أو المؤسسات حديثة العهد.
-لا يتطلب الحصول عليها معاملات وتكاليف كثيرة لأن الإجراء يظل داخليا، ولا يترتب على استعمالها أية ضمانات أو رهن لموجودات المنشأة، كما لا يؤدي استخدامها إلى موافقة أو تدخل الأطراف الخارجية.	لا تستطيع المنشأة استعمالها بشكل متكرر ولا بد من الانتظار عدة سنوات حتى تكثر الأرباح المحجوزة.
-تراكمها قد ينعكس على سعر السهم السوقي .فإذا زادت فمن المحتمل زيادة سعر السهم السوقي.	قد يتطلب استعمالها رسملة تلك الأرباح أي إصدار أسهم مجانية للمساهمين مما يزيد في نفقات استعمال هذا المصدر.
-في حالة رسملة الاحتياطيّات والأرباح المحجوزة فإن	

المساهمين يحصلون على أسهم مجانية وهذا من شأنه زيادة عدد الأسهم التي يملكونها . كما أن الأرباح في السنوات القادمة من المحتمل أن تنقص لأنها تقسم على عدد أكبر من الأسهم

- مصادر التمويل الخارجي

أ- الأسهم العادية

يمثل السهم العادي مستند ملكية له قيمة إسمية، دفترية و سوقية وتمثل القيمة الإسمية القيمة المدونة على وثيقة السهم أما القيمة الدفترية فتمثل قيمة الأسهم أما القيمة السوقية للسهم فتمثل السعر الذي يتداول به السهم في السوق ويعني هذا أن احتمال أن يحصل أصحاب الأسهم العادية على عوائد أكبر من العائد الذي يحصل عليه حاملي السندات وتصاحبها مخاطر للملاك.

ومن مميزات الأسهم العادية نجد:

● بالنسبة للمساهمين

- ✓ بإمكانهم التأثير على إدارة المنشأة وتعديل النظام الداخلي وتقرير سياسة توزيع الأرباح عن طريق التصويت والانتخابات وخاصة انتخاب مجلس الإدارة.
- ✓ يكون لكل سهم صوت واحد حيث يعتمد تأثير المساهم في المنشأة على كمية الأسهم التي يملكها.
- ✓ لهم أولوية حق المطالبة في حالة إصدار أسهم جديدة للمحافظة على النسبة المئوية لمساهمتهم.

● بالنسبة للمؤسسة

- ✓ تعتبر الأسهم العادية أهم مصدر من مصادر التمويل وأكثرها انتشارا في العالم.
- ✓ عدم تحقيق الأرباح لا يلزم الشركة بدفع أي عوائد للمساهمين.

✓ سهولة التعامل بالأسهم من حيث البيع والشراء كما لا يوجد للأسهم تاريخ استحقاق معين.

ومن عيوب الأسهم العادية نجد:

● بالنسبة للمساهمين

✓ في حالة توزيع الأرباح يتم بعد أن تقوم المنشأة بدفع التزاماتها تجاه حملة السندات والدائنين وحملة الأسهم الممتازة.

✓ لا ربح إذا لم تحقق المنشأة ربحاً كافياً، أو إذا لم تكن الأرباح المحققة كافية لدفع الالتزامات تجاه الآخرين.

✓ في حالة الإفلاس أو التصفية يتم تسديد الالتزامات تجاه الآخرين، وما تبقى يوزع على حملة الأسهم العادية، وفي حالة عدم كفاية المبالغ فإنهم يتعرضون لخسارة محققة.

● بالنسبة للمؤسسة: احتمال فقدان السيطرة على إدارة المنشأة بسبب التبادل السريع

للأسهم، وتكاليف إصدار الأسهم أكبر من تكلفة السندات.

ويمكن حساب تكلفة التمويل بالأسهم العادية باستعمال عدة طرق، أهمها طريقة

تقييم أرباح السهم

يسمى نموذج تقييم أرباح السهم في حالة نمو الأرباح التي ستوزعها المؤسسة في السنوات القادمة بنسب ثابتة بنموذج قوردن (Gordon 1962)، وهو ما يتطلب من المساهمين توقع الأرباح التي ستوزعها المؤسسة في السنة الأولى فقط. ففي ضوء هذا النموذج، فإن تكلفة التمويل الممتلك تتكون من جزأين أولهما هو ربح السهم مقسوماً على القيمة السوقية للسهم، أما الجزء الثاني فهو معدل النمو المتوقع لأرباح السهم الناتجة عن استثمار الأموال المملوكة يمكن صياغة نموذج قوردن لتقييم أرباح السهم كما يلي:

$$C_K = \frac{D_0}{P_0} + g$$

حيث أن :

C_k : تكلفة التمويل بالأسهم العادية .

D_0 : قيمة توزيع أرباح السهم في الفترة الأولى

P_0 : السعر الحالي للسهم.

g : معدل النمو المتوقع لربح السهم

ولتقدير تكلفة التمويل بالأسهم العادية هي استخدام نموذج قوردن مع تكييف النموذج
ليضمن تكلفة الإصدار للتمويل الجديد، بافتراض أن ربح السهم ينمو بنسبة ثابتة g ،
وعليه فإن تكلفة التمويل بالأسهم العادية تصاغ كما يلي:

$$C_K = \frac{D_0}{P_0(1 - F)} + g$$

حيث F تمثل تكلفة الإصدار للأسهم الجديدة

لطريقة تقييم أرباح السهم عدة مزايا وسلبيات، فمن مزاياه أنه سهل الاستخدام، لكن
هناك عدد من المشاكل العملية المرتبطة به، فالنموذج ينطبق على المؤسسات التي تدفع أرباح
السهم فقط، وهذا يعني أن النموذج عديم الجدوى في كثير من الحالات، ثم إذا كانت
المؤسسة تقوم بتوزيع أرباح السهم، فإن النموذج يفترض بثباته وهو غير محقق دائما، كما أن
من سلبيات النموذج أيضا هو إهمال أثر المخاطر في حساب التكلفة.

ب- الأسهم الممتازة

هي التي تحظى بمقتضى نظام الشركة التي تصدرها، وهي الأسهم التي يتقرر لحاملها
أكثر مما هو مقرر لحملة الأسهم العادية مثل الأولوية في الحصول على أرباح حتى ولو لم يتبق
حملة الأسهم العادية أية حصة من الأرباح التي يتقرر توزيعها، ومن بين خصائصها حق
الأولوية في الحصول على الأرباح ونسبة محددة؛

وتمثل تكلفة الأسهم الممتازة نسبة الأرباح الدورية المدفوعة لحملتها إلى صافي المبلغ الذي تحصل عليه المؤسسة من بيع هذه الأسهم، ويتم حساب تكلفة هذا المصدر من مصادر التمويل طويلة الأجل بالعلاقة الموالية:

$$K_p = \frac{D}{P_0 - C}$$

حيث:

K_p : تكلفة الأسهم الممتازة

D : قيمة أرباح السهم الممتاز الثابتة

P_0 : القيمة السوقية للأسهم الممتازة

C : تكاليف الإصدار

ج- القروض الطويلة الأجل

إن فوائد القروض من الأعباء التي تتضمنها قائمة الدخل، فإن المؤسسة تحقق من ورائها اقتصادا ضريبيا أو وفورات ضريبية تتمثل في مقدار الفائدة مضروبا في معدل الضريبة. ومنه يمكن صياغة تكلفة الديون رياضيا كما يلي:

$$K_d = r (1 - t)$$

حيث:

k_d : تكلفة الإقراض

r : معدل الفائدة على الدين

t : معدل الضريبة

$1-t$: الوفورات الضريبية

د- السندات

يعتبر السند قرضا طويل الأجل يستحق الدفع في أوقات محددة ويحمل سعر فائدة ثابت وتلتزم المنشأة بدفع قيمة السند عند الاستحقاق بالإضافة إلى دفع الفوائد سنويا أو كل ستة شهور حسب ما يتفق عليه.

ومن وجهة نظر الشركة المصدرة للسندات، فهناك العديد من المزايا التي تمتاز بها السندات باعتبارها وسيلة للتمويل، كما أن هنالك عددا من العيوب التي تتضمن عليها وفيما يلي سنستعرض أهم المزايا والعيوب للسندات:

● مزايا السندات

- تعتبر السندات وسيلة تمويل ذات تكلفة ثابتة على الشركة تتمثل بنسبة الفائدة التي لا تتغير طوال حياة السند.
- يتم تنزيل الفوائد المدفوعة على السندات من الربح الخاضع للضريبة وبالتالي فإنها ستحقق للشركة درع ضريبي يساهم في تخفيض العبء الضريبي للشركة.
- إستخدام السندات في التمويل يحافظ على هيكل الملكية وحقوق التصويت في الشركة لأنه لا ينتج عنه دخول مساهمين جدد للشركة يقاسمون المساهمين في حقوقهم.

- عيوب السندات

- تشكل السندات وفوائدها إلتزامات على الشركة واجبة الدفع عند الإستحقاق، وبالتالي فإن عدم قدرة الشركة على تسديد فوائد السندات أو دفع قيمتها في تاريخ إستحقاقها يؤدي إلى تصفية الشركة.
- زيادة الإعتماد على السندات باعتبارها أدوات دين ستزيد من الرفع المالي وبالتالي ستزيد من مخاطر الشركة.
- استخدام السندات سيفرض قيود على الشركة وسيحد من قدرتها على اتخاذ بعض القرارات المالية خاصة القرارات المرتبطة بتوزيع الأرباح.

- قد تواجه الشركة مخاطر مرتبطة بحركات أسعار الفوائد بحيث أن الفائدة في السوق تنخفض إلى ما دون مستوى السند وبالتالي تصبح فوائد السند على الشركة أعلى مقارنة بتكاليف التمويل السائدة في السوق.
- ويمكن حساب تكلفة التمويل للسند الواحد كما يلي:

إجمالي التكلفة السنوية للسند

$$\text{تكلفة التمويل للسند الواحد} = \frac{\text{متوسط الإستثمار للسند}}{2}$$

متوسط الإستثمار للسند

حيث أن:

إجمالي التكلفة للسند الواحد = الفائدة السنوية على السند + نصيب السند من عمولة الإصدار بعد توزيعها على سنوات السند

قيمة السند الإسمية + قيمة التي يصدرها

$$\text{متوسط الإستثمار للسند} = \frac{\text{قيمة السند الإسمية + قيمة التي يصدرها}}{2}$$

2

التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال:

انطلاقاً من الفكرة القائلة بأن كل استثمار يمكن أن يكون ممولاً عن طريق عدة مصادر للتمويل وبما أن لكل مصدر تكلفته الخاصة فإنه من الضروري حساب تكلفة رأس المال المخصص لتمويل استثمار ما وتكلفة جملة رأس المال يجب أن تساوي متوسط التكلفة لعناصر التمويل المستخدمة المختلفة.

التكلفة المتوسطة المرجحة = مجموع جداءات كل مصدر بتكلفته

مثال توضيحي:

- إذا افترضنا أن إحدى المؤسسات تقترض بمعدل فائدة 10% ، وأنها تخضع لمعدل حدي للضريبة يبلغ 40%.

- تنوي هذه المؤسسة إصدار سهم ممتاز تدفع لحامله حصة تقدر ب 10 دنانير وتبيعه ب 100 دينار في السوق مع العلم أنها تتحمل مبلغ 3 دنانير كتكلفة للإصدار.
- تباع هذه المؤسسة السهم العادي ب 23 دينار، وتتوقع أن تكون حصة حامله 1.31 دينار، ومعدل النمو على المدى الطويل 8 %.

المطلوب: أحسب:

- تكلفة الدين بعد الضريبة.
- تكلفة السهم الممتاز.
- تكلفة الأرباح المحتجزة.
- إذا علمت أن المؤسسة توفر رأس المال استنادا إلى النسب التالية: 45 % مديونية، 5 % أسهم ممتازة، 50 % حقوق ملكية (أرباح محتجزة + أسهم عادية)، فأحسب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال.

الحل:

- حساب تكلفة الدين بعد الضريبة

$$K_d = r (1 - t) = 10 \% (1 - 40 \%) = 0.06$$

- تكلفة السهم الممتاز

$$K_p = \frac{D}{P_0 - C} = \frac{10}{100 - 3} = 0.10$$

- تكلفة الأرباح المحتجزة

$$C_K = \frac{D_0}{P_0} + g = \frac{1.31}{100} + 0.08 = 0.13$$

- حساب التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال:

التكلفة المتوسطة المرجحة = مجموع جداءات كل مصدر بتكلفته

$$= 0.06 (0.45) + 0.05 (0.01) + 0.13 (0.5)$$
$$= 0.097$$

ثالثا- التخطيط لمخاطر التدفقات النقدية

1- تعريف المخاطر

تعرف المخاطر على أنها درجة التقلب في العائد المتوقع، أي أنها احتمال إختلاف العائد الفعلي للإستثمار قياسا بالعائد المتوقع من ذلك الإستثمار، فالأول هو العائد الحقيقي من الإستثمار المتاح، في حين يكون الثاني متوقعا إذ قد يتحقق أولا، لذلك في الحالات التي تنعدم فيها المخاطرة تتساوى فيها العوائد المتوقعة الفعلية، وهي حالات نادرة الوقوع في الحالات الإقتصادية.

2- تصنيف المخاطر

يمكن تصنيف المخاطر إلى صنفين أساسيين هما:

- المخاطر الكلية

يتضمن هذا الصنف نوعين من المخاطر هما:

أ- المخاطر النظامية (العامة)

هي تلك المخاطر التي تؤدي إلى تقلب العائد المتوقع لكافة الإستثمارات القائمة أو المقترحة في كافة المؤسسات. وهي المخاطر التي تتعرض لها جميع المؤسسات في السوق بغض النظر عن خصائص المؤسسة من حيث النوع أو الحجم أو هيكل الملكية... إلخ، وتنشأ هذه المخاطر عن متغيرات لها صفة العمومية، مثل الظروف الإقتصادية أو السياسية، لذلك يصعب التخلص منها بالتنوع.

ب- المخاطر غير نظامية (الخاصة)

وهي المخاطر الخاصة التي تواجه شركة معينة، نتيجة لخصائص وظروف تلك الشركة، ويمكن تخفيف أو تجنب تلك المخاطر بالإعتماد على إستراتيجية التنوع.

- المخاطر التشغيلية والمخاطر المالية

أ- المخاطر التشغيلية

هي المخاطر التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية أو المهنية أو الناجمة عن التقنية أو الأنظمة المستخدمة أو القصور في أي منها، أو التي تنجم عن الحوادث الداخلية في المؤسسة كما تشمل أيضا المخاطر القانونية.

ب- المخاطر المالية

وتعرف بأنها إمكانية حدوث إنحراف في المستقبل بحيث تختلف النتائج المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع، أو عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرارا يتخذه الفرد الإقتصادي في الحاضر.

ومن أهم أنواع المخاطر المالية ما يلي:

- **مخاطر سعر الفائدة** هي تلك المخاطر التي تعبر عن حساسية التغير في قيمة الأصول للتغير الذي يحصل في معدلات الفائدة في السوق.
- **مخاطر التضخم** يؤدي التضخم إلى تدهور القوة الشرائية، أي عدم كفاية العوائد المستقبلية الناتجة عن الإستثمار في الحصول على السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها بالأسعار الحالية.
- **مخاطر أسعار الصرف** تشير مخاطر أسعار الصرف إلى مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى عملة محلية عندما لا يمكن التنبؤ بأسعار التحويل.
- **مخاطر الائتمان** تعرف مخاطر الائتمان بوجه عام بأنها المخاطر الناشئة عن احتمال عدم وفاء احد الأطراف بالتزاماته وفقا للشروط المتفق عليها.
- **مخاطر السيولة** هي المخاطر المرتبطة بإحتمال أن تواجه المؤسسة مصاعب في توفير الأموال اللازمة لمقابلة إلتزاماتها (مطلوباتها المستحقة).

3- الرافعة التشغيلية

الرافعة التشغيلية هي ناتج العلاقة بين ناتج العلاقة بين حجم المبيعات وبين الربح التشغيلي، ومن أجل قياس تأثير التغير الذي يحصل في المبيعات على الربح التشغيلي، فإن علينا حساب درجة الرافعة التشغيلية، التي تعرف على درجة حساسية الربح التشغيلي إلى تغير الذي يحصل في المبيعات (الإيرادات)، أي أنها التغير النسبي الذي يحصل في الربح التشغيلي عندما تتغير المبيعات بنسبة معينة، ويمكن حساب درجة الرافعة التشغيلية كما يلي:

التغير النسبي في الربح التشغيلي

$$\text{درجة الرافعة التشغيلية} = \frac{\text{التغير النسبي في المبيعات}}{\text{التغير النسبي في الربح التشغيلي}}$$

التغير النسبي في المبيعات

4- الرافعة المالية

كما هو الحال في الرافعة التشغيلية، فإن الرافعة المالية تظهر عند وجود التكاليف الثابتة أيضاً، ولكن المالية منها وليس التشغيلية، وبالتالي فإن تلك التكاليف ترتبط بالكيفية التي تعتمد عليها الإدارة لتمويل عمليات المنشأة، وتعرف درجة الرافعة المالية على أنها نسبة التغير في الأرباح للسهم العادي الواحد الناجم عن التغير النسبي الذي يحصل في الأرباح قبل الفوائد والضرائب.

ويتم حساب هذه الدرجة بالمعادلة التالية:

نسبة التغير في الأرباح للسهم الواحد

$$\text{درجة الرافعة المالية} = \frac{\text{نسبة التغير في الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{نسبة التغير في الأرباح للسهم الواحد}}$$

نسبة التغير في الأرباح قبل الفوائد والضرائب

المعادلة أعلاه يمكن استخدامها عندما يتغير الربح التشغيلي من مستوى إلى آخر، أما درجة الرافعة المالية عند مستوى معين من الربح التشغيلي يمكن حسابها ببساطة عن طريق المعادلة التالية:

الأرباح قبل الفوائد والضرائب

درجة الرافعة المالية =

الأرباح قبل الفوائد والضرائب - الفوائد

5- الرافعة الكلية

تعرف درجة الرافعة الكلية على أنها التغير النسبي في الأرباح للسهم العادي الواحد الذي ينجم عن التغير النسبي في حجم المبيعات، وهذه العلاقة يمكن كتابتها بموجب المعادلة التالية:

درجة الرافعة الكلية = درجة الرافعة التشغيلية X درجة الرافعة المالية

المعادلة أعلاه تمكن المخطط المالي من حساب درجة الرافعة الكلية عندما تتغير المبيعات من مستوى إلى آخر، أي أنها تقيس حساسية الأرباح للسهم العادي الواحد للتغير الذي قد يحصل في المبيعات (الإيرادات)، كما ويمكن قياس درجة الحساسية المذكورة أعلاه في مستوى معين من المبيعات عن طريق استخدام المعادلة التالية:

الأرباح قبل الفوائد

إجمالي الربح

والضرائب

X

الرافعة الكلية =

الأرباح قبل الضرائب

الأرباح قبل الفوائد والضرائب

المحور الثالث:

علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري

المحور الثالث:

علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري

إن عملية اتخاذ القرار تشمل جوهر العملية الإدارية وتشمل جميع المستويات الإدارية ويقوم بها المدير وتتعامل مع الموضوع محتمل ضمن العملية الإدارية ، فمثلا في التخطيط تحدد

القرارات ما يجب عمله والسبل التي يتعين إتباعها لإنجاز الأهداف التي حددت مسبقا وفي التنظيم تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينين من الجماعة وتفويض القدر المعين من الصلاحية الذي يمكنهم من القيام بالعمل . وفي التوجيه يكون هدف القرارات هو إقناع أعضاء الجماعة بأن العمل المحدد والمناسب لتحقيق الأهداف وفي عملية الرقابة يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ القرار الذي خلاله تعتمد هذه النتائج بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بمعالجة الانحرافات.

وبعد الإنتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع من الدارس أن يكون قادرا على:

- معرفة ماهية عملية إتخاذ القرار.
- إبراز مختلف أنواع القرارات.
- إستخراج العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار.

أولا- ماهية القرار الإداري

1- تعريف عملية إتخاذ القرار

ويمكن تعريف عملية "اتخاذ القرار" بأنها عملية تفكير مرگبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.

2- خصائص القرار :

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

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

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

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

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

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

3- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

- **صنع القرار :** يتضمن صنع القرار (العداد والتمهيد والتحضير) لاتخاذ القرار، مع الأخذ
بعين الاعتبار أن بعض القرارات تحكمها بعض القوانين واللوائح والسياسيات
العليا. وصنع القرار هو عملية التفكير والتحليل والمفاضلة بين البدائل لتشكيل صيغة قرار
معين في قضية محددة.

- **اتخاذ القرار :** يعني صياغة القرار بشكله النهائي باعتماد والتصديق عليه إذا لزم الأمر
واتخاذ القرار هو عملية اختيار بديل محدد وإعالنه على المعنيين وتوثيقه بصفة رسمية
وشفافة.

4- العلاقة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلات:

هناك أوجه شبه عديدة بين عمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلات، فكلاهما تتضمن
سلسلة من الخطوات تبدأ بمشكلة ما وتنتهي بحل، وكلاهما تتضمن إجراء تقييم للبدائل أو
الحلول المتنوعة في ضوء معايير مختارة بهدف الوصول إلى قرار نهائي، والفرق الأساسي بينهما
هو إدراك الحل؛ ففي عملية حل المشكلة يبقى الفرد دون إجابة شافية، ويحاول أن يصل إلى
حل عملي ومعقول للمشكلة، وفي عملية اتخاذ القرار قد يبدأ الفرد بحلول ممكنة، وتكون
مهمته الوصول إلى أفضل هذه الحلول المحققة لهدفه.

وهناك فروق أخرى من بينها ما يأتي:

- تلعب القيم دورًا أكبر في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة عند تحليل البدائل وتقدير أهمية المعايير.
- يتم تقييم البدائل في عملية اتخاذ القرار بصورة متزامنة أو دفعة واحدة، وليس خطوة خطوة كما هو عليه الحال في حل المشكلات.
- تُستخدم في عملية اتخاذ القرار معايير كمية ونوعية للحكم على مدى ملاءمة البديل.
- لا يوجد في عملية اتخاذ القرار بديل واحد صحيح من الناحية الموضوعية، وقد يكون هناك أكثر من بديل واحد مقبول.

ثانيا- تصنيف القرارات الإدارية:

1- التصنيف وفق التدرج الهرمي

يتم التصنيف وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

- القرارات الاستراتيجية

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

- القرارات الإدارية أو التكتيكية

تعرف على أنها تتخذ في مستوى أوسط للإدارة، فهي قرارات تتخذ من طرف غالبية رؤساء الأقسام أو الإدارات، وتهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بين حدود السلطة، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال .إنها تتعلق بكيفية

استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل، سواء كانت مصادر مالية أو بشرية، بما يحقق أعلى معدل من الأداء. فهي قرارات ذات صفة تنظيمية أساسا، وتعلق بتحديد هيكل المؤسسة الذي يسمح بتحقيق أقصى أداء ممكن للمؤسسة.

- القرارات التنفيذية أو العملية

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

2- قرارات من حيث الزمن

- قرارات قصيرة الأجل : تتعلق باستغلال الطاقة الإنتاجية ، مثل قرارات الإنتاج ، التسعير، قرارات توزيع الأرباح ، وتغطي فترة قصيرة وتكلفتها متوسطة.
- قرارات طويلة الأجل : تتضمن تغييرات الطاقة الإنتاجية وتمتد آثارها إلى فترة طويلة نسبيا وتكلفتها عالية.

3- القرارات حسب ظروف إختيار القرار

- القرارات التي يمكن أن يتخذها الإنسان في الظروف المختلفة على النحو الآتي:
- قرارات تؤخذ في حالة من اليقين، وذلك إذا كان كل اختيار يؤدي إلى نتيجة معروفة على وجه التأكيد .
- قرارات تؤخذ في حالة من المخاطرة، وذلك إذا كان كل اختيار يقود إلى عدة نتائج احتمالاتها معروفة أو متوقعة .
- قرارات تؤخذ في حالة من الشك، وذلك عندما يقود كل اختيار إلى عدة نتائج ممكنة، ولكن احتمالاتها غير معروفة.

- قرارات تؤخذ في ظل حالة من الجمع بين الشك والمخاطرة، وذلك عندما لا يكون الشخص متأكداً من ردة احتمالية النتائج المترتبة على اختياراته، ولكن تتوفر لديه بيانات تمكنه من تقدير نسبة نجاح كل اختيار.

4- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة (القرارات الروتينية والاستثنائية) : يعتبر هذا التصنيف من أكثر الطرق شيوعاً في الوقت الحاضر.

- القرارات المبرمجة

هي القرارات الروتينية والمتكررة التي يمكن اتخاذها وفق إجراءات محددة سلفاً وهناك درجة تأكد عالية من نتيجة القرار وتأثيره في علاج المشكلة . وتحقق القرارات المبرمجة عدة مزايا منها سهولة وسرعة اتخاذها وانخفاض التكاليف المترتبة عليها ، ولا توجد حاجة لتوفر مهارات متخصصة لان اتخاذها يتطلب إجراءات روتينية

- القرارات الغير المبرمجة

هي القرارات الاستثنائية غير المتكررة والتي تعتمد على الحكم الشخصي التخمين والخبرة، وبالتالي يمكن القول إن هناك درجة عالية من عدم التأكد على تأثير القرار في علاجه للمشكلة. وتحتاج هذه القرارات إلى مهارة ودراية لدى المدير وخاصة في ما يتعلق بتحديد المشكلة وجميع الحقائق الخاصة بها واقتراح البدائل لحلها وبعد ذلك تقييم البدائل بهدف اختيار البديل الأفضل، ومن هنا تبرز حكمة الإدارة في انتهاج الأسلوب العلمي والتحليل المنطقي للمشكلة، وتلعب الجوانب الإبداعية لمتخذ القرار أهمية خاصة في حل المشكلة، وعادة يتخذ هذا النوع من القرارات من قبل الإدارة العليا للمنظمة لأنها قرارات غير روتينية أي جديدة.

5- القرارات الفردية والقرارات الجماعية

- القرارات الفردية

هي في الغالب هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها من قبل المدير دون أن يستعين بمشاركة أو مشاورة العاملين والمعنيين بالقرار ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب

الاستبدادي في المنظمة ، ويلاحظ إن القرارات الخاصة بمقابلة الطوارئ والحالات العاجلة تعتبر أفضل النماذج للقرارات الذي يتخذها الفرد .

- القرارات الجماعية

هي تمثل تفاعل أو مشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة ، بحيث تعكس روح التعامل الديمقراطي في المنظمة ويفضل الكثيرون القرار الجماعي نظرا لأنه يمنح هؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوينه ويساعد على تنمية أعضاء الجماعة

6- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية :

- القرارات التنظيمية

هي التي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يوجد فيها المدير داخل المنظمة، وتمثل في الأنظمة والتعليمات التي يصدرها انطلاقا من السياسة العامة للمنظمة.

- القرارات الشخصية

هي قرارات تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية وخبرته الإدارية، والقرارات الشخصية لا يمكن تحويل صلاحية اتخاذها إلى شخص آخر على العكس من القرارات التنظيمية يمكن تحويل صلاحيتها إلى المستويات الإدارية الأخرى في المنظمة.

7- قرارات تقليدية وغير تقليدية

- القرارات التقليدية: تنقسم إلى:

- أ. القرارات التنفيذية

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى .. وهذا النوع من القرارات يمكن إتخاذها على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

- ب. القرارات التكتيكية

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً .. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

- القرارات غير التقليدية : وتنقسم إلى:

- أ. القرارات الحيوية

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير . متخذ القرار . إشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف .

ب. القرارات الإستراتيجية

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها.

ثالثاً- خطوات عملية صنع واتخاذ القرار

1- تحديد المشكلة

وتتكون هذه الخطوة من ثلاث مراحل فرعية وهي:

- الاستكشاف: تعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلى ظهور مشكلة.

- التعرف الدقيق على نوع المشكلة: ويتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب.

- مرحلة التشخيص: تتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في هذه المشكلة.

2- إيجاد الحلول البديلة

تتمثل الخطوة الثانية في عملية صنع القرار بالتعرف على البدائل الممكنة والمتوفرة لمعالجة المشكلة، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة مبادئ هي:

- عدم نقد الأفكار المطروحة.

- الحرية في طرح الأفكار الجديدة.

- تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.

- المزج بين وتحسين الأفكار المقدمة.

3- تقييم البدائل واختيار الحل

تعتمد هذه الخطوة على حصر مزايا وعيوب كل بديل وذلك قبل اختيار أي بديل من البدائل ويجب تقييم كل بديل بطريقة منطقية وطبقا لستة معايير على الأقل وهما: إمكانية التطبيق، الجودة، القبول، التكاليف، إمكانية التصحيح، الأخلاقية.

4- تنفيذ الحل

والتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها:

- اقناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل.

- توفر الموارد الكافية لتنفيذه.

- واقعيته ودقته.

- اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ.

5- تقييم النتائج

يحتاج المديرون إلى متابعة تنفيذ القرار وفقا لما هو مخطط له.

صفات القرار السليم

يجب أن تتوفر صفات معينة في القرار الواجب اتخاذه، ومنها ما يأتي:

- أن يؤثر القرار بشكل إيجابي على الآخرين.

- أن يكون قابلاً للتكرار من الآخرين.

- يشجع القرار الجيد الفرص ويدفع الآخرين إلى العمل. يشمل الآخرين.

- قابل للتنفيذ وواضح الخطوات.

- أن يكون مبرمجاً ومنظماً، لتقييم النجاح للوصول إلى الهدف من اتخاذ القرار.

- يقبل التحليل، فعليه أن يكون محدداً زمنياً ويقاس للتأكد من النجاح.

أن يكون واقعياً وبعيداً عن المشاعر المنحازة للذات فقط. يضمن الوعي الذاتي.

رابعاً- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

1- العوامل الشخصية والنفسية المؤثرة على القرار

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداءً بالمدير متخذ القرار

ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في ذلك، وهذه العوامل تقسم إلى نوعين هما:

- العوامل النفسية

منها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به،

وأثره في عملية اتخاذ القرار، خاصة في مرحلة اختيار البديل من مجموعة البدائل المتاحة .

- العوامل الشخصية

وتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها، فالقرار يعتمد على كثير من

المميزات الفردية والشخصية، كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من

مدير لآخر وهذه الأبعاد هي: أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة، وأسلوبهم في تجميع المعلومات،

وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

يختلف المدراء في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم

العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الأمور الآتية: مدى الإحساس بالمشكلة

والتجاوب معها، واختيار الإستراتيجية الملائمة للتصدي لها وحلها.

2- عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية

إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة و من أهم

الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تقنية،

والقيم والعادات، و يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع

سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه. إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن

يتأثر و يعمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات و الوزارات و
التنظيمات المتعددة.

3- عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة ومدى نموها
وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها و يظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط
الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار و ترتبط الناحية الثانية بتأثيره على
مجموعة الأفراد في المنظمة، الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية و البشرية و الفنية . و من
العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الإتصال
والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة و إمكانيات الأفراد وقدراتهم
ومدى تدريبهم وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية.

4- عوامل متعلقة بمواقف اتخاذ القرار

تختلف مواقف اتخاذ القرار الإداري من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج
المتوقعة للقرار و يقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة
بالمشكلة والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات و دقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها. و يمكن
التمييز بين أربعة مواقف وهي: القرار في حالة التأكد والقرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة)
و القرار في حالة عدم التأكد التام و القرار في حالة الاختلاف.

المحور الرابع:

الرقابة

المحور الرابع:

الرقابة

بما أن الخطط وبرامجها تبنى على التوقع لما سيكون عليه المستقبل، والتي تكون مجهولة تماما في الحاضر ولا يمكن توقعها مهما كانت كفاءة وقدرات القائمين بدراسة التوقعات ، وإعداد الخطط والبرامج في ضوءها، لهذا كانت الحاجة إلى متابعة تنفيذ الخطط والبرامج للوقوف على مدى ملاءمتها للمناخ العام للتنفيذ ، وما يستجد فيه من ظروف وأحداث لم تكن في الحسبان ، و أيضا للتأكد من أن مراحل و إجراءات التنفيذ تسير وفقا لما هو مخطط لها ، وأن النتائج المحققة تتوافق والنتائج المستهدفة من وراء وضع وتنفيذ تلك الخطط والبرامج، وتحرص جميع المؤسسات إلى اتخاذ العديد من الإجراءات التي تضمن السلامة المهنية لكافة

العاملين فيها، ويعد إنشاء قسما للرقابة واحدة من تلك الإجراءات، وتتولى الرقابة القيام بعدة مهام لتحديد آلية العمل وتحسين أداء الموظفين وإجراء التغيرات التي تحد من التعرض للمشكلات والمخاطر

وبعد الإنتهاء من دراسة هذا المحور يتوقع من الدارس أن يكون قادرا على:

- التعرف على ماهية الرقابة.
- إدراك الطالب بمعرفة الرقابة وعلاقتها ببعض المفاهيم
- إستخراج أنواع الرقابة بمختلف تصنيفاتها.
- تبيان مختلف أدوات وأساليب الرقابة.

أولا- ماهية الرقابة

1- تعريف الرقابة

الرقابة هي إحدى الوظائف التسييرية، فهي تقوم بمسايرة الأعمال ومتابعتها وتقييمها نجدها مرتبطة بكل مراحل التسيير داخل المؤسسة وخاصة التخطيطية منها والتي ترسم الأهداف فالرقابة تكشف عن مدى تحقيق هذه الأهداف وبمفهوم آخر وأبسط: الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه.

والعملية الرقابية هي عملية مستمرة، فلا يجب أن تجرى مرة أو مرتين ثم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسؤولون باستمرار طالما أنه توجد أعمال تؤدي، فهي المؤشر الحقيقي الذي يشير إلى مدى صحة الخطة أو انحرافها، فالرقابة هي أثقل أعباء ومهام الإدارة، وذلك لأن النجاح في تحقيقها يتطلب قدرا مناسباً من التروي والحكمة والذكاء إلى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين.

2- العلاقة التبادلية للرقابة

إن نظرة متعمقة لدور الرقابة على صعيد الأداء العام للهياكل التنظيمية تجعلنا ندرك أهمية هذه الوظيفة وتأثيرها على جميع العمليات الأخرى.

- علاقة الرقابة بالتخطيط

هناك علاقة وطيدة وأساسية بين الرقابة والتخطيط برأي الكثير من العلماء والمفكرين،
أنهما وظيفتان توأمان أو وجهان لعملة واحدة، فعملية التخطيط تنطوي بالأساس على
صياغة الخطط والإستراتيجيات، أما الرقابة فهي وسيلة التي تهدف بالأساس إلى تأكد من أن
مستويات الأداء الفعلي ستؤدي إلى تحقيق الخطط والإستراتيجيات وبالتالي الأهداف.

- علاقة الرقابة بالتنظيم

إن التنظيم يحدد أدوار الموارد البشرية ومسؤولياتها وسلطاتها بشكل واضح وعلى كافة
المستويات التنظيمية، وإن وضوح المسؤولية التنظيمية يساعد بشكل كبير وظيفة الرقابة في
تحديد مراكز الخلل في الأداء والمسؤول عنه، كما وأنه في ظل نظام رقابي واضح قد يشجع
المديرين على تطبيق مبدأ تفويض السطات مع مرؤوسهم بدافع تفرغهم للقضايا المهمة.

- علاقة الرقابة بالتوجيه

فالقيادة والإدارة الفاعلة لهما تأثير على جماعات العمل، عليهما توجيه سلوكياتها والتأثير
على مستويات أدائهم، مما يخفف من عبء العملية الرقابية، كما يمكن للرقابة بدورها أن
تدل على العيوب والثغرات في نظام الحوافز وشبكات التواصل داخل التنظيم، مما يساعد
على إعادة النظر بهما وتصويبهما.

2- خصائص الرقابة الفعالة

هذه بعض الخصائص التي تميز عملية الرقابة الفعالة عن غيرها:

- **تقديم معلومات صحيحة:** يجب أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة فالمعلومات الخاطئة
أو المشوهة تظلل عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة غير متوقعة.

- **حسن توقيت المعلومات المقدمة:** فالمعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها بصفة جزئية
أو كلية وبذلك تصبح لا قيمة لها بعد انقضاء الأمر الذي قدمت له.

- **الاقتصاد في التكاليف:** أي يجب أن تكون عملية الرقابة مساوية لتكلفتها، حتى تحقق
الاقتصاد في التكاليف وقد يحدث هذا عندما توضع الرقابة بشكل يناسب عمل وحجم
المؤسسة.

- **سهولة الفهم:** معناه تفهم المسير لعملية الرقابة وطبيعة النتائج المنتظرة منها وكذا المعلومات المقدمة لها، حتى يكون على علم بما يجري في المؤسسة وبالتالي لا يقوم باتخاذ قرارات خاطئة.

- **التركيز:** هدفه جلب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق المؤسسة وتعرق سير العمل وانسياب الإنتاج وهذا حتى يتسنى له اختيار المعايير الإستراتيجية لمواجهة ذلك.

- **تسهيل اتخاذ القرارات:** بمعنى أن الرقابة تقوم بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرارات دون الحاجة لتفسير والتحليل وتكون نتيجة تسهيل مهمة المسير وعدم تضيقه الوقت في الأمور الأقل أهمية.

4- أهمية الرقابة

تتلخص أهمية الرقابة فيما يلي:

- الرقابة تساعد في تحديد أسباب تعارض الأهداف

تظهر أهمية الرقابة عند ظهور تعارض أو إختلاف بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للأفراد والجماعات، وقد يشكل هذا التعارض ظاهرة مستمرة داخل المحيط الداخلي للمؤسسة، ويؤدي في أغلب الأحيان إلى إنخفاض الروح المعنوية، وبالتالي إنخفاض الأداء، تساعد 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.

- الرقابة تشجع الإدارة على تحقيق الأهداف

السبب في ذلك أن الرقابة يبرز فيها الوقوف على تنفيذ الخطط وتقوم على كشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه أولا بأول، وتقوم الرقابة في الوقت المناسب بتوجيه الإدارة إلى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة من اجل تفادي أي خطأ يقع عليه تنفيذ الخطط.

- الرقابة تنير الطريق أمام الإدارة في معرفة مستوى العمل

لأنها تقوم بتزويد المديرين من الموارد البشرية والموارد المادية الذي يمكن المدير من متابعة العمال سواء كان ذلك أسبوعيا أو شهريا.

- الرقابة فيها ضمان لحسن سير العمل

الرقابة تضمن لنا نتائج سليمة لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على ما حققته الوحدات الإقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف إقتصادية وصناعية وذلك كله عن طريق الرقابة الداخلية أو الخارجية معا.

- التنسيق بين المجموعة الواحدة

الذي يقوم على تحقيق نتائج سليمة وتنفيذ للخطط بشكل سليم وسريع يكشف مواطن الضياع بطريقة سريعة، وذلك من خلال التنسيق الذي يتم عن طريق الرقابة.

- الرقابة تحقق العدالة

العدالة المرجوة من الرقابة تكمن في معرفة المقصرين من العاملين وتشجع الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة، و الرقابة إذا تمت من قبل الأجهزة المسؤولة فإن ذلك يوفر لنا إنتاجية سريعة بكلفة قليلة.

- الرقابة تساهم في تغيير وتعديل الخطط والبرامج

وذلك عن طريق النظر إلى ظروف التشغيل الفعلي أو النظر إلى العوامل التي تؤثر بشكل مهم في تطبيق الخطط، وتعديل الخطط يكون عن طريق تحديد الإجراءات اللازمة لوضع الأمور في طريقها الصحيح قبل أن تكبر دائرة الانحرافات بشكل لا يمكن بعده من تحقيق الخطط المرجوة.

- الرقابة فيها تجويد للأداء وتصحيح للأخطاء ومنع الإختراقات

ويتم عن طريق الجودة في الإنتاج بأقل تكلفة وبمستوى الأسعار التي وضعتها السلطة الإدارية أو التنفيذية، وتقوم بتصحيح الخطأ الذي يقع في العملية الإنتاجية عن طريق النظر إلى سرعة الإنتاج وجودة السلع بأقل وقت الذي في النهاية يشجع المسؤول على تحسين الإنتاج.

5- أهداف الرقابة

- تسعى الرقابة إلى تنفيذ وتحقيق العديد من الأهداف من أهمها:
- تذليل المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي.
- التأكد من أن مستويات الإدارة العليا في المؤسسة على إلمام تام بما يتم من أعمال في المستويات التي تشرف عليها، وأن المستويات الإدارية الأخرى تصلها المعلومات الضرورية بوضوح وسهولة حتى تتم عمليات التنسيق والتوجيه واتخاذ القرارات الضرورية.
- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للأفراد والعاملين محترمة، وأنه لا يوجد تعسف في استخدام السلطة، وأن الجميع سواسية أمام النظام.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في كافة المستويات وحسن سلوكهم.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على الوجه الصحيح وبخاصة في المسائل المالية وفي حدود التصرف بها، وذلك منعا لحدوث انحرافات من جانب الأمناء على الأموال وتفاديا لأي إسراف في النفقات التي لا مبرر لها.
- معرفة كفاءة أداء العاملين لأنشطتهم في المنظمات، وتقويم الأداء لتحقيق الأهداف العامة للمنظمات.
- تكشف عن مدى ولاء ورضا الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
- إخضاع المؤسسة للنظم واللوائح والقوانين التي تنظم عمل الأفراد.

6- مستويات الرقابة

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

- الرقابة الإستراتيجية

وهذا النوع من الرقابة يتضمن:

أ- مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا، والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية.

ب- تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة.

ج- التأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها.

د- المساهمة في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية.

والجدير ذكره أن الرقابة الإستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

- الرقابة التكتيكية

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على:

أ- تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية .

ب- متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ.

ج- متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط.

ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية.

- الرقابة التشغيلية

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال:

أ- الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية.

ب- متابعة النتائج اليومية للأنشطة.

ج- اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب.

د- إعداد الجداول، الموازنات، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد.

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

ثانيا- خطوات ومراحل الرقابة

1- المرحلة الأولى: وضع المعايير

المعايير هي ذلك المستوى من الإنتاج أو الأداء الذي تقبله وترضاه المنظمة سواء من الفرد أو من أي تقسيم تنظيمي معين حيث أنه بدون وجود هذه المعايير لا يستطيع المدير أن يقيم العمل أو يصدر حكما على الأداء وبالتالي لا يستطيع ان يقوم بوظيفة الرقابة ويعتمد وضع معايير على الهداف التي تقوم صياغتها أثناء عملية التخطيط وتختلف المعايير من منظمة لأخرى.

ولقياس مستوى الأداء بالمنظمة لابد أن تتضمن خمسة معايير هي:

- جودة الأداء: بمعنى كيفية إنجاز العمل وكم عدد الأخطاء المسموح بها أثناء تأدية العمل.
- كمية الإنجاز: كعدد الوحدات المطلوب من العامل إنتاجها يوميا .
- الوقت المحدد لإنجاز العمل: العمل المسند للعامل .
- تكلفة القيام بإنجاز العمل .
- السلوك المطلوب في الوظيفة (ما هو السلوك المطلوب؟ ...)

2- المرحلة الثانية: قياس مستوى الأداء

بعد تحديد المعايير يأتي قياس مستوى الأداء بناء على المعايير التي يتم وضعها بالخطوة الأولى وعملية الرقابة تكمن فيما الذي يجب قيامه ومن ثم تتم عملية القياس وتختلف العوامل الخاضعة للقياس من وظيفة لأخرى وبالتالي يجب أن تحدد مسبقا بعد الدراسة . أما زمن وتوقيت عملية القياس فهذا يعتمد على المجال الذي تتم فيه مراقبته وتوجد ثلاثة مقاييس مبدئية للأداء تعتمد على تكرار الإستخدام وهي:

- قياس الأداء بشكل ثابت - قياس الأداء بشكل دوري - قياس الأداء بشكل مفاجئ (أحيانا)

3- المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء بالمعايير

بعد تحديد ما الذي يجب قياس أدائه ومتى يتم القياس، وكيفية القياس، يأتي المدير إلى المقارنة بين الأداء الفعلي الذي تمت معرفته من خلال المرحلة السابقة وبين المعايير التي وضعت بالخطوة الأولى من الرقابة وذلك بهدف معرفة ما إذا تم تحقيق الأهداف أم لا أم تحقيقها جزئيا والنجاح في هذه الخطوة مستند إلى الخطوتين السابقتين.

وبهذه المقارنة يصل المدير إلى تحديد نوع وطبيعة الانحرافات وأسبابها وإلى من ترجع هذه الانحرافات؟ هل الأفراد، الإدارة، أو عوامل خارجية ليست تحت سيطرة المنظمة.

4- المرحلة الرابعة: تصحيح الانحرافات أو دعم الأداء

بعد مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات تأتي الإدارة إلى تشخيص الانحراف ووصف العلاج المناسب، وهنا تنعكس أهمية وظيفة الرقابة حيث أنه بدون وجود العلاج والحلول المناسبة للانحرافات تصبح الرقابة وظيفية لتضييع الجهد والوقت والمال، فقد يكون التصحيح في التخطيط كإعادة وضع الأهداف أو صياغة الخطة... أو يكون هناك ضعف في العملية التنظيمية تتعلق مثلا بالاتصال أو الهيكل التنظيمي أو تفويض السلطات...، أما إذا كان هناك إفاء للمعايير والعمل بها بصفة تامة في المؤسسة ولم يكن هناك انحرافات وأخطاء، ففي هذه الحالة ما على الإدارة إلا أن تقوم بتدعيم هذه السلوكيات وتشجيعها مثلا: من خلال مكافأة العمال ومنحهم حوافز ومزايا على أعمالهم هذه.

وعادة ما يتم إتخاذ القرارات لتصحيح الانحرافات في كثير من الحالات:

- قرارات متعلقة بمواكبة ومسايرة التغيرات.
- قرارات متعلقة بتعديل طرق العمل وأساليب التقييم والتدريب.
- قرارات متعلقة بوضع الخطط المستقبلية وطرق التقييم.
- قرارات متعلقة بالتحسين في معاملة العنصر البشري وتحفيزه

ثالثا- أنواع الرقابة:

تتنوع الرقابة في المنظمة وفق العديد من المعايير والمؤشرات المعتمدة في التصنيف، وفيما يلي سنتعرف على أهم هذه الأنواع:

1- تصنيف الرقابة حسب موعد إجرائها

يمكن تقسيم الرقابة حسب موعد إجرائها إلى:

- رقابة سابقة

ويطلق عليها أحيانا الرقابة الوقائية، ذلك أنها تهدف إلى ضمان جميع القرارات والأنشطة التي يتم ممارستها وفق ما نصت عليه الأنظمة واللوائح، وهذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ، حيث تمنع وقوع الأخطاء والتجاوزات، وتؤكد مطابقة التصرف المالي مع القوانين.

- رقابة متزامنة

وهي تلك الرقابة المرافقة للتنفيذ إذ تبدأ بتنفيذ الأعمال ومسايرة ومتابعة خطوات التنفيذ أولا بأول، من أجل الوقوف على أوجه النقص والقصور في تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل.

- رقابة لاحقة

حيث تتم ممارستها بعد إتمام العمل لقياس النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا، وتركز هذه الرقابة على النتائج ومقارنتها بالمعايير المعتمدة مسبقا كما تركز على النتائج، ويوجه الإجراء التصحيحي نحو تحسين إما عملية الحصول على الموارد أو عملية التحويل نفسها، وهذه الرقابة ليست مهمة فقط في تصويب النشاطات والعمليات الحالية فقط بل أيضا في توجيه الرقابة الأولية والرقابة المتزامنة للنشاطات المستقبلية.

إن منظمات الأعمال تكون أكثر فاعلية عندما يكون لديها نظام رقابي متكامل يستطيع أن يوفر هذه الأنماط الثلاثة.

2- تصنيف الرقابة حسب المستوى

تصنف الرقابة على أساس المستوى التنظيمي إلى الأنواع التالية:

- الرقابة على مستوى المنظمة ككل

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقييم الأداء الكلي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة، ومن المعايير المستخدمة في هذا الصدد: معدل العائد من الإستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، الربحية المعدلة، معدل نمو العمالة، معدل نمو الإنتاج وغيرها من المؤشرات.. وعلى هذا يحدد هذا النوع إلى أي مدى تقوم المنظمة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً ومدى القيام بالأداء الكلي لأنشطتها، ويلاحظ أن الفشل في مقابلة معايير الرقابة على مستوى المنشأة يمكن علاجه عن طريق: إعادة تصميم الأهداف، إعادة وضع الخطط، إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، تحقيق وسائل إتصال داخلية وخارجية أفضل، توجيه دافعية الأفراد داخل المنشأة.

- الرقابة على مستوى الأفراد

حيث يكون التركيز على أداء الفرد للعمل وكذلك السلوكيات المرتبطة بإنجاز هذا العمل، فهذا النوع من الرقابة يسعى إلى تقييم أداء الأفراد العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل، وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها: تقارير الكفاءة التي يقوم بإعدادها الرؤساء في مختلف الأقسام والإدارات على أداء مرؤوسيه بصفة دورية، حجم المبيعات، ميزانية الحوافز، ويتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم، أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.

- الرقابة على مستوى العمليات

ومجال تركيزها هي المراحل التي بموجبها تحول المنظمة المدخلات من الموارد إلى منتجات في شكل سلع أو خدمات، ويقاس هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنشأة، ويتم فيه تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فعلى سبيل المثال إذا وجد أن الموارد الأولية الضرورية لتسيير العمليات الإنتاجية غير متوفرة بالقدر الكافي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليه.

- الرقابة المالية

وتهتم برقابة الموارد المالية للمنظمة، فمثلا وضع نظام لمتابعة حسابات الزبائن والتأكد من أنهم يسددون التزاماتهم وفق المواعيد المتفق عليها، علما بأن الرقابة المالية ورقابة العمليات تمثل رقابة للإدارات الدنيا أو الإشرافية.

3- تصنيف الرقابة من حيث طريقة تنظيمها

وتنقسم إلى:

- الرقابة المفاجئة

تكون الرقابة المفاجئة غير مبرمجة وتتم بشكل مفاجئ كي يرصد الانجاز على حقيقته، وتستخدم مثل هذه الرقابة بكثرة في مستويات الإدارة العليا حيث تكون الرقابة لفترة محدودة وتنتهي بعدها، والهدف من هذا النوع من الرقابة هو اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الموظفين ومدى إلتزامهم بالخطط والسياسات المحددة مسبقا ومدى إخلاصهم في العمل.

- الرقابة الدورية

وهي التي تنفذ كل فترة زمنية أي حسب جدول زمني منتظم، حيث يتم تحديدها يوميا أو أسبوعيا، أو شهريا، والهدف من هذا النوع من الرقابة أكثر منه علاجي، فهي تهدف إلى بيان مدى إلتزام العاملين بالخطط والسياسات وأنظمة العمل في المنظمة ومدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

- الرقابة المستمرة

هذا النوع من الرقابة يمتاز باستمرار، إذ أنه يمارس طوال ساعات العمل فلا ينقطع مادام العمال مستمر، وتهدف الرقابة المستمرة إلى ضبط الأداء والتزام العاملين بتنفيذ سياسات وخطط المؤسسة، ومن أمثلة الرقابة المستمرة ما يعرف ببطاقة الجرد المستمر المستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها.

4- تصنيف الرقابة حسب المصدر

يمكن تصنيف الرقابة حسب مصدرها إلى:

– الرقابة الداخلية

يقصد بالرقابة الداخلية تلك التي تقوم بها المنظمة نفسها على ما تمارسه من نشاط وهي رقابة تقوم بها وحدات تابعة للمنظمة تقيمها بداخلها لهذا الغرض، وتمتاز بقرب موقعها من العمل واتصالها مباشرة بالمديرين مما ييسر عليه معالجة الكثير من المشكلات، والغرض من الرقابة الداخلية في المنظمة هو ضبط الأعمال الجارية فيها، وإحكام مسارها في الاتجاه الصحيح حتى تصل إلى الأهداف المرسومة لها، ومن أمثلة هذه الأجهزة المتخصصة الرقابة: وحدة الحسابات، وحدة شؤون الأفراد والرقابة المالية.

– الرقابة الخارجية

تعتبر الرقابة الخارجية عملا متما للرقابة الداخلية، ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ إلى رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة أي غير تفصيلية، كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة مما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة لا يخالف القواعد والإجراءات وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا، وهذا يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية واستقلالا يمكنها من حرية العمل وبعدها عن تدخل الأجهزة التنفيذية في أعمالها أو محاولة التأثير في اتجاهاتها.

5- تصنيف الرقابة حسب طبيعتها

وتنقسم إلى:

– الرقابة المباشرة

تتميز الرقابة المباشرة بأنها لا تحتاج إلى درجات أو وسطاء في ممارستها فعلاقة الرئيس بالمرؤوس ورقابته لعمله تمثل رقابة مباشرة وهي طبيعية ومفترضة وتدقق في كيفية الأداء وتوقيته وأسلوب إنجازها ولها حق التدخل الفوري، ويتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما ومستمر في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول شخصيا بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية

وعلى الإنعكاسات التي يبدىها هؤلاء الأفراد إتجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يتم نقلها في التقارير المكتوبة، وتكمن أهمية الرقابة المباشرة فيما تخلقه من تقوية العلاقات الإنسانية بين المسؤول والأفراد والعاملين تحت سلطته، إلا أن للرقابة المباشرة محذورا هو أن الرقابة الشخصية تحتاج إلى وقت طويل يقضيه المسؤول بين مرؤوسيه، وقد تلائم الملاحظة الشخصية بعض المسؤولين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى، إلا أن ذلك لا يلائم المسؤولين في المستويات العليا لما تتطلبه من وقت لا يستطيع المدير الاستغناء عنه.

- الرقابة غير مباشرة

يتم ممارسة الرقابة غير مباشرة في الغالب عن طريق رفع التقارير إلى الرؤساء عن العمل والعاملين، فهي متباعدة عن الأداء ولا تقترب كثيرا منه وإنما تهتم بالكميات والمجموعات أو الإنجازات بعد تمامها واستخراج المؤشرات الدالة عليها.

6- تصنيف الرقابة حسب نوع الانحراف

تنقسم إلى:

- الرقابة الإيجابية

يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ومن ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل، وميزة هذا النوع من الرقابة هو سهرها على حسن سير العمل بعيدا عن محاولة تصيد الخطأ والانحراف.

- الرقابة السلبية

يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد معرفة أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

7- تصنيف الرقابة حسب المجال

يمكن أن تحدد في إطار أربعة أنواع أساسية من الموارد:

- الرقابة المادية

هي التي تمارس على الموارد المادية في المنظمة مثل: الرقابة على المخزون، الرقابة على جودة المنتجات والرقابة على التجهيزات والآلات وصيانتها وضبطها.

- الرقابة المعلوماتية

الرقابة على الموارد المعلوماتية تشمل على كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالتنبؤ بالمبيعات والتحليل البيئي وبيانات الظروف الإقتصادية وكل شيء يتعلق بهذا الأمر.

- الرقابة المالية

تعني مراقبة الموارد المالية للمنظمة من إيرادات ومصروفات ورأسمال واستثمارات وغيرها وفق الأنظمة المالية التي تحكم نشاط المنظمة في هذا المجال.

- الرقابة البشرية

الرقابة على الأفراد تعني التحقق من سياسات الأفراد وقياس وتقدير كفاءة العاملين ومعرفة مدى صلاحيتهم في القيام بوظائفهم ومستوى التعاون في تحقيق العمل والأهداف، كما تشمل التأكد من سلامة إجراءات الاختيار وسلامة البرامج التدريبية وسلامة نظام الرواتب والأجور وأنظمة الحوافز وأنواعها المختلفة بما يساعد إدارة المنظمة على التحديد الموضوعي والدقيق لحق الفرد في العلاوات والترقية والكشف عن الإحتياجات التدريبية وإعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار العاملين.

8- تصنيف الرقابة حسب المعايير

تنقسم الرقابة حسب هذا المعيار إلى:

- الرقابة على أساس الإجراءات

تقوم الرقابة على أساس القواعد والإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات، ويركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها.

- الرقابة على أساس النتائج

تقوم الرقابة على أساس النتائج بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها موضوعيا.

رابعاً- أدوات وأساليب الرقابة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نستعرض أكثرها انتشاراً:

1- أساليب الرقابة التقليدية

- الميزانية التقديرية

وهي الأكثر استخداماً ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:

أ- الميزانية التقديرية التشغيلية: تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح.

ب- الميزانية التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن أهمها:

• الميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصاً للإنفاق الرأسمالي في المباني،

الأراضي، الآلات..... الخ.

• الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والتي على

أساسها المقبوضات والمدفوعات الفعلية.

• الميزانية التقديرية التمويلية: ويعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

- البيانات الإحصائية

أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية، إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى تحليل.

- التقارير والتحليل الخاصة

بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك، وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

- تحليل نقطة التعادل

هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإيرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا.

- المراجعة الداخلية

وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة وكذا الأداء التسييري بمختلف نواحيه، ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة الميسيرين أنفسهم.

- الملاحظات الشخصية

بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة العملية التسييرية في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

2- أساليب الرقابة الحديثة

- تحليل القوائم المالية: ويكون ذلك من خلال:

أ- قائمة المركز المالي: تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في زمن معين في أول الدورة المالية (الميزانية الافتتاحية) أو في آخرها (الميزانية الختامية) وتتوقف مصداقيته على مدى تمثيلها للواقع.

ب- قائمة النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:

- نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير.
- نسب الديون: تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوائدها.

- **نسب الدوران:** تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع.

- العائد على الاستثمار (ROI)

العائد على الاستثمار هو أسلوب مهم يستخدم للرقابة، ويمكن المنظمة من تقييم المنفعة المتلقاة من الاستثمار ويمكنها أيضاً من قياس إجمالي الأرباح المحققة مقابل رأس المال المستثمر، فإذا كان هناك عائد استثمار مرتفع، فإن الأداء المالي للمنظمة يعتبر جيداً؛ والعائد على الاستثمار هو وسيلة فعالة لقياس الأداء والمركز المالي للمنظمة، إنه طريقة لمقارنة أداء العام الحالي بأداء السنوات الماضية، ويساعد على إجراء مقارنات بين الشركات، كما يوضح المجالات التي تتطلب إجراءات تصحيحية.

- محاسبة المسؤولية

محاسبة المسؤولية هي نظام محاسبة يتم فيه تحويل فروع وإدارات وأقسام المنظمة إلى مراكز مسؤولية (وحدة الأعمال الاستراتيجية) (SBU)، ورئيس مركز المسؤولية مسؤول عن تحقيق الهدف المحدد لمركزه؛ وقد تكون مراكز المسؤولية من الأنواع التالية:

- مركز التكلفة
- مركز الإيرادات
- مركز الربح
- مركز الاستثمار

ويتضمن إجراء محاسبة المسؤولية ما يلي:

- تحديد وحدات أو مراكز المسؤولية مع مراعاة الهدف العام للمنظمة
- قياس الأداء الفعلي باستخدام المحاسبة المنهجية
- مقارنة وحساب وتحليل التناقضات
- الإبلاغ عن التناقضات إلى المستوى الأعلى للإدارة

- التدقيق الإداري

يشير التدقيق الإداري إلى تقييم منهجي للأداء العام لإدارة المنظمة، والغرض من ذلك هو مراجعة كفاءة وفعالية الإدارة وتحسين أدائها في الفترات المستقبلية؛ فعلى سبيل المثال، تقوم إحدى المنظمات بإجراء تدقيق داخلي لقسم المشتريات في نهاية كل شهر للحفاظ على التحقق من توافر المواد في الوقت المناسب لعملية الإنتاج والاستخدام المناسب للمواد المشتراة.

PERT & CPM-

ويعد أسلوب تقييم ومراجعة المشروع (PERT) و طريقة المسار الحرج (CPM) من الأساليب الهامة المستخدمة في الرقابة؛ وتستخدم طرق CPM و PERT لتقليل التكلفة والوقت لأنشطة معينة، وتساعد في اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستكمال الأنشطة في غضون الوقت المحدد. على سبيل المثال، مشاريع البناء وتصنيع الطائرات وبناء السفن، وما إلى ذلك، تستخدم تقنيات PERT & CPM لحساب إجمالي الوقت المتوقع اللازم لإكمال المشروع ولتحديد الأنشطة التي قد تسبب عنق زجاجة bottleneck (تأخير) والتي قد يكون لها تأثير خطير على تاريخ الانتهاء من المشروع.

خامسا- معوقات الرقابة

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المسؤولين وآخرين يعملون وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها والتي تتمثل بـ:

1- الإفراط في الرقابة

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

على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

2- نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية

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

3- الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة :

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعد على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة ، غير دقيقة واستبدادية .

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية.

وأن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها:

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع.
- عدم عقلانية مستويات الإنجاز.
- عدم الثقة بصحة المقاييس .
- عدم تقبل الحقائق غير السارة.
- الضغط من مصادر غير شرعية.

– الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية.

المراجع

المراجع:

أ- باللغة العربية

1. عبد السلام ابو قحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
2. زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية(مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الاردن، 2005.
3. علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2006.

4. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004 .
5. علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، مصر، 2006 .
6. أيوب، ناديا، نظرية القرارات الإدارية ، مطابع جامعة دمشق، 1994.
7. بلحاج فتيحة ، الأسس النظرية و العلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعمولة والسياسات الإقتصادية، العدد 07، 2016،
8. لعجال يحي، حشروف أسامة، أهمية وظيفة الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، مخبر العلوم والخبرة وتكنولوجيا النشاط البدني والرياضي، العدد 20، 2021.
9. علي السلمي ،خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة.
10. كمال بودانة، عبد العالي دبله، الرقابة الإدارية،مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 14، العدد 02، سبتمبر 2020.
11. معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار حامد، عمان، 2008.
12. عباس علي، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، المجلد 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. الصباح عبد الرحمن، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1997 .
14. غالم عبد الله، تيمجغدين عمر، أثر استراتيجية التنويع على اداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد الثاني، المجلد 7، جامعة بسكرة.

15. أنفال حدة خبيزة، تأثير الهيكل المالي على استراتيجية المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
16. محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. طاهر محمد منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي تكاملي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007.
18. عبد الحميد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، 1998.
19. نبيل محمد مرسى، الادارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003.
20. الشماع، خليل، الإستراتيجيات المصرفية ومصارف المستقبل - " الجزء الثاني ، - صنعاء الجمهورية اليمنية، 2007.
21. العمر، خضر محمود محمد " ، أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف 21 التجارية في الأردن ، " رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2000م.
22. خولة عبد العزيز حماد الصانع، درجة ممارسة عمداء الكليات الجامعية المتوسطة في محافظات الوسط للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بمستوى ضمان الجودة ووجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
23. جريبي السبتي، مطبوعة في مقياس التسويق الاستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة 08 ماي 1945، قلمة.

24. أمل حسن نمر صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
25. مجد صقور، رعد الصرن، الادارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
26. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.
27. الحسيني، فلاح حسن - الدوري، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي معاصر ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008م.
28. أنس عبد الباسط عباس، الادارة الاستراتيجية رؤية معاصرة، دار النشر الدولي، السعودية، 2018.
29. حسين عمر، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
30. فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية دراسة حالة شركة سونطراك، فرع نشاط المنبع، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تخطيط وتنمية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
31. محمد إبراهيم عبد السالم تركي، تحليل التقارير المالية، عمادة شؤون المكتبات، الطبعة 1 و2، 1991-1991 .
32. علي حاسي، التحليل المالي الجزء 2، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة.
33. محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي للمشروعات الأعمال، ط1 ، دار النشر مكتب الجامعي الحديث، مصر.
34. عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، الإدارة المالية المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر 18 والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

35. محمد صالح الحناوي، فريد مصطفى وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل

اتخاذ 22 القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .

36. كراجة عبد الحليم، الأخرس عاطف، شقير فائق، الإدارة المالية بين النظرية

والتطبيق، دار الأمل للنشر والتوزيع، أريد -الأردن، 1990 .

37. العمار رضوان وليد . أساسيات في الإدارة المالية . دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة .الأردن عمان، 1997 .

38. بالعبساوي محمد الطاهر، الوجيز في شرح الأوراق التجارية، ط2، دار هومة .

لطباعة والنشر، 2002 .

ب- باللغة الأجنبية

1. Alan Walter Steiss : **Strategic Management for Public and Nonprofit Organization**, Marcel Dekker, Inc, 270 Madison Avenuer, New York, 2003.

2. Cherrara Walid, « **Les stratégies de la PME le cas algérien** » université d'Oran, mémoire de magister en management, option stratégique, 2012.

3. Myron J Gordon, the Saving Investment and Valuation of a Corporation, The Review of Economics and Statistics, Vol 44, No 1, 1962.