

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنة ثالثة: إدارة مالية

مقياس: الاستراتيجية والتخطيط المالي

محاضرة رقم (1): الاستراتيجية

اتسم العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المؤسسات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المؤسسة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المؤسسات الاستراتيجية العالمية. وتأتي الاستراتيجية لتكون الخريطة التي توجه المؤسسة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه.

1. مفهوم الاستراتيجية: قبل عرض مجموعة من المفاهيم الخاصة بالاستراتيجية فإنه لا بد من التقديم الاصطلاحي لهذه الكلمة: فمصطلح الاستراتيجية **Strategy** مصطلح عسكري يقصد به، فن استخدام الإمكانيات والمواد بطريقة مثلى، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وللاستراتيجية عدة تعاريف من بعض المفكرين وأهمها:

- تعريف ألفريد شانديلي **ALFRID CHANDLER**: الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية أن الاستراتيجية تمثل: "سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات.

- تعريف **Thomas**: يعرف الاستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

- تعريف بورتر: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى التنافسية أضعف.

وتعميما لما سبق يمكن تعريف الاستراتيجية: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج

المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبدول.

2. عناصر الاستراتيجية: يمكن تلخيص عناصر الاستراتيجية في الآتي:

- عناصر البيئة الداخلية: هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها أو ضعفها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها.

- عناصر البيئة الخارجية: تعتبر البيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها:

السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية... إلخ.

- الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها.

3. مستويات الاستراتيجية

- استراتيجية المؤسسة: وهي تصف توجهات المؤسسة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها.

واستراتيجية المؤسسة محددة للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المؤسسة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المؤسسة وأخيراً علاقات المؤسسة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

- استراتيجية الأعمال: يطلق عليها أحياناً الاستراتيجية التنافسية **Competitive Strategy** وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين.

- الاستراتيجية الوظيفية: تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.

4. التكيف الاستراتيجي:

أي مؤسسة عبارة عن نظام مفتوح لا يستطيع أن يعزل نفسه عن البيئة المحيطة، وتعرف هذه المؤسسات بأنها مؤسسات "متفاعلة". تحاول بعض المؤسسات منع التغيرات المعادية في البيئة أو تغيير البيئات ذاتها ويطلق على هذا النوع من المؤسسات "المؤسسات فعالة" في تعاملها مع البيئة. المؤسسات الفعالة أكثر نجاحاً من المؤسسات المتفاعلة حيث العلاقة بين البيئة والمؤسسة تأخذ شكلاً تبادلياً.

محاضرة رقم (2): الادارة الاستراتيجية

تحول الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية نظرا لشموليتها وقدرته على تمكين المؤسسات من بلوغ اهدافه بفاعلية وكفاءة عالية، وقد ظهرت الحاجة الى الادارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الاعمال المستقرة الى بيئة ديناميكية سريعة التغيير وما تتضمنه من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكده وضرورة الاستجابة لمتغيرات البيئة المختلفة التي تواجهها المنظمات أي المؤسسات.

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

هناك عدة تعاريف من بعض المفكرين وأهمها:

- تعريف تومبسون: وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية.
- تعريف جليك: يعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها سلسلة من القرارات والافعال التي تقود الى تطوير الاستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- وتعميما لما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية: هي تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المؤسسة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المؤسسة وأهدافها.

2. مقومات الإدارة الاستراتيجية:

- لتحقيق إدارة استراتيجية ناجحة يتطلب من المؤسسة توفير عدد من المقومات الرئيسية وهي:
 - خطة استراتيجية متكاملة.
 - منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء واخلاقيات العمل لتحقيق التميز.
 - أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
 - هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمؤسسة.

3. أهمية الإدارة الاستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الادارة، وهذه التحديات

هي:

- التغيير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الاعمال: يظهر التغيير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال، لذلك على صانعي الاستراتيجية مواكبة التغيير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في ادارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل افراد المؤسسة.

- زيادة حدة المنافسة: ان ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية مما فرض على صانعي الاستراتيجية تحدي وصياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع مؤسساتهم في الاسواق ذات النمو البطيء والاسواق التي ستكون فيها حصة المؤسسة بوضع حرج.

- عولمة الاعمال: لقد تلاشت في عالم الاعمال حدود السيادة بين الدول والاقليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات، ونمو المنافسة الأجنبية في السوق المحلية وندرة الموارد الطبيعية، حرية التبادل التجاري، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الاعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل.

- التغيير التكنولوجي المتسارع: تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فان عدم مواكبة هذا التغيير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المؤسسات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

- نقص الموارد: من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية.

- التحول من المجتمعات صناعية الى مجتمعات المعرفة: إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشط الإدارة من انتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المؤسسة عن فشلها.

- عدم الاستقرار في أوضاع السوق: يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق، كل هذه المظاهر وغيرها تضع مؤسسات

الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى، لذلك لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

كما تفيد الإدارة الاستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية.

محاضرة رقم (3): مراحل الادارة الاستراتيجية

معظم الباحثين في الادارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الادارة الاستراتيجية تشتمل على مكونات أساسية وهي: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقويمها. ولتوضيح هذه المراحل ومكوناتها سيتم عرضها بالتفصيل فيما يلي:

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: يتم تقييم البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وتقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات وبعد ذلك توضع الأهداف الطويلة الاجل وتختار أفضل الاستراتيجيات.

1.1 تحليل البيئة الخارجية: تتألف البيئة الخارجية لأي مؤسسة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المؤسسة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي الى دعمه أو عرقلة، ويمكن حصر متغيرات البيئة الخارجية في أربع متغيرات أساسية وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المؤسسات القائمة.

ونظرا لتأثير هذه المتغيرات على أداء المؤسسة، فلا بد على مسؤولي الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (مصادر داخلية أو خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها، لاكتشاف الفرص المتاحة وكذا التهديدات التي تواجه المؤسسة.

2.1 تحليل البيئة الداخلية: يتم من خلال معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمؤسسة بالإضافة الى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة، ويمكن تصنيف البيئة الداخلية الى العناصر التالية:

- الهيكل التنظيمي: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والاعمال والمهام المرتبة وفقا لمستويات ادارية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- الثقافة التنظيمية: وتشكل مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة.

2. مرحلة صياغة الاستراتيجية: هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المؤسسة، واهدافها الاستراتيجية، والسياسات، والخطط الاستراتيجية، بالإضافة الى تحديد البدائل الاستراتيجية، تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة:

- تحديد رسالة المؤسسة: هي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة نشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفردية في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وللرسالة خصائص أساسية لا بد من ان تتوفر فيها حتى تحقق مزاياها:

✓ ان تعبر عن فلسفة المؤسسة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلا بصورة شاملة وواقعية.

✓ ان تتطابق مع غايات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

✓ قدرتها على خلق حالة من التكامل بين اجزاء المؤسسة ومكوناتها.

- تحديد الاهداف الاستراتيجية: تمثل هذه الاهداف النتائج التي تصبو المؤسسة الى تحقيقها في المستقبل، ومن الامثلة عليها: وصول خدمات المؤسسة الى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الانتاجية الى مستوى معين.

- السياسات: وهي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الادارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الاهداف. وتكون السياسات على ثلاث أنواع: سياسات على مستوى المؤسسة، سياسات على مستوى الوظائف، سياسات على مستوى العمليات.

- الخطط الاستراتيجية: وهي الخطة الشاملة التي تحدد كيفية انجاز أهداف المؤسسة ورسالتها.

- تحديد البدائل الاستراتيجية: بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

- تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية: تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: تعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الادارة الاستراتيجية حيث ان التنفيذ الغير فعال للخطط والسياسات يؤدي الى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي الى التعويض عن التخطيط غير المناسب. ففي هذه المرحلة يجب ان تتحول استراتيجية المؤسسة الى افعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها. وفيما يلي توضيح موجز لخطوات هذه المرحلة:

- تحديد الاهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، اذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وادارات ومصالح المؤسسة.

- وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الاهداف السنوية التي تسعى الادارة الى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والانشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدئ والانتها في هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها.

- تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال الموارد المؤسسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخداماتها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاما جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية.

- تحديد الاجراءات التنفيذية: حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المؤسسة.

وحتى يتم تنفيذ الاستراتيجية يجب توفير العناصر الآتية:

✓ وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي)

✓ ملائمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية او تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات

الموضوعة.

✓ وضوح في مسؤوليات الادارات عند تنفيذ الاستراتيجية.

4. مرحلة تقويم الاستراتيجية: في هذه المرحلة يتم التأكد من ان الاداء الفعلي يتماشى مع الاداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات الآتية:

- وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط اساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الاداء من خلالها.

- مقارنة مستويات الاداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المدبرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الاولى.

- اتخاذ الاجراءات التصحيحية: وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الاخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الاعمال التي تم اكتشافها في الخطوة الثانية، ليتناسب الاداء الفعلي مع معايير الاداء.

▪ نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية:

يستند هذا النموذج على نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية.

- مدخلات النظام تتضمن: تحديد رسالة المؤسسة، الأهداف الاستراتيجية، المعلومات التي تنتج عن تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

- مرحلة العمليات تتضمن: تحليل عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة واختيار الاستراتيجية الأفضل ومن ثم تطبيق الاستراتيجية.

- مخرجات النظام تتضمن: عملية تقييم النتائج التي تمخضت عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

هذه النتائج وما تتضمنه من معلومات تعود من خلال التغذية العكسية الى عنصر المدخلات وعنصر التغذية العكسية هو الأكثر أهمية في النموذج.

6. فوائد الادارة الاستراتيجية: للإدارة الاستراتيجية عدة فوائد نذكر منها ما يلي:

- بلورة إطار فكري شمولي واسباسي، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الاهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.

- تساعد على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المؤسسة، حيث يمكن توقع التكلفة والعائد عن البدائل الاستثمارية المتاحة.

- تساهم في توجيه تكامل الأنشطة الادارية العليا والتنفيذية، وبذلك فانها تحقق النظرة الشمولية للعمل.

- تساهم في اعداد وتهيئة اطارات الادارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم وبالتالي استمرارية التفكير بالمستقل.
 - تمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئتها.
 - تسمح باكتشاف المتغيرات المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها، ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها.
 - تمكن من تحيد الفرص البيئية المتاحة، وذلك لتقليل أثار تهديدات البيئة بالاستناد الى عناصر القوة الداخلية التي تملكها المؤسسة.
 - تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، ما ينعكس ايجابيا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، كما أنها توضح الاسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية.
 - تساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية، مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.
7. التحديات التي تواجه الادارة الاستراتيجية: هناك عدة تحديات تواجه وتعرقل الادارة الاستراتيجية وهي كما يلي:
- تحديد دور مجلس ادارة المؤسسة في العملية الاستراتيجية، أي الى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الاستراتيجية، وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مركزة على الاستراتيجية.
 - تطوير عمليات التفكير والانجاز الاستراتيجي، وتوافر الهيكلة المركزية التي تساعد المديرين في صياغة الاستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المؤسسة
 - تحديد وظيفة المتخصصين في مجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الاستراتيجية، وهذا يتطلب عملية الفصل بين الادارة العليا عند وضع الاستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الاستراتيجية.
 - الاعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الاساسية، حيث أن دراسة وفهم البيئة انما تمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الاستراتيجي.
 - قيام المدير بوضع استراتيجية معنية في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المؤسسة.

- تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي الى تكلفة ووقت كبير، وقد يراه البعض المدراء بأنه مضيعة للوقت، كما تحتاج عمليات الادارة الاستراتيجية الى كم هائل من المعلومات والبيانات والتي قد لا تكون متاحة أمام المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتا طويلا وإنفاقا عاليا.

محاضرة رقم (04): مدخل الى التخطيط المالي

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الادارة، لان نجاح المؤسسة يعتمد على جودة الاهداف التي ترسمها للمستقبل، فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل يتطلب جمع البيانات والمعلومات، ودراستها وتحليلها لاختيار أفضل البدائل الممكنة واتخاذ القرارات.

1. مفهوم التخطيط المالي: يمكن تعريف التخطيط بشكل عام على أنه: مرحلة دراسة للمحيط لتصور المستقبل وتحديد هدف أو مجموعة من الاهداف ترغب المؤسسة في تحقيقها في المستقبل، وهو بذلك يجيبنا عما يجب فعله وكيف يتم فعله ومتى يتم فعله؟.

أما التخطيط المالي: هو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الاموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها، وانفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار.

يساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية وتقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينها مقدما.

وعليه يمكن أن نلاحظ أن التخطيط المالي يهتم بتقدير الحاجة من الأموال وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء اليها للحصول على الأموال والعمل على توفير هذه الأموال بالوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة.

2. أهمية التخطيط المالي: تنبع أهمية التخطيط المالي من خلال ما يحققه للمؤسسة من إيجابيات حيث أنه:

- يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق، إضافة على تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم التخطيط المالي بتحديد توقيت الحاجة الى هذه الأموال ومصدر تغطيتها بالإضافة الى طرق تسديدها.

- يساعد التخطيط المالي إدارة المؤسسة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطر.

- يساعد التخطيط المالي إدارة المؤسسة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل الحصول على التمويل اللازم وما يترتب على ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي الى اضعاف المركز المالي للمؤسسة.

- يساعد المدير المالي على تجنب شركته خطر الوقوع في العسر المالي كما يساعد التخطيط على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها فلا يكون المدير مضطرا للتصرف بشكل عشوائي أو تحت ضغط الحاجة مما يربكه ويوقعه في مخاطر العسر المالي.

بالإضافة الى ذلك فان للتخطيط المالي دورا مهما في تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي، التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار وكذا وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.

3. أهداف التخطيط المالي: ان للتخطيط المالي دورا كبيرا في مجالات متعددة منها: التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط للاستثمارات، التخطيط لتمويل عمليات البيع الاجل، التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيدها المستحقة، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة وبالكميات اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم وهكذا باختصار فان على الإدارة المالية أن تستعد مسبقا من خلال التخطيط المالي فتدرس حجم التدفقات النقدية الداخلية والخارجية من المؤسسة واحداث توازن بينها بالشكل الذي يضمن عملية الاستقرار في مزاوله النشاطات الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة.

4. متطلبات التخطيط المالي الفعال: حتى يكون التخطيط المالي فعال يجب:

- الاستفادة من معلومات وحوادث الماضي وتحليل البيانات المالية.
- التنبؤ الدقيق مع التأكيد على ضرورة تنسيق المعلومات التي تنبأنا بها واستبعاد المعلومات غير ضرورية.
- تصميم خطة مالية فعالة الهدف الأساسي منها تحقيق التوظيف الكامل والامثل للموارد المادية والمالية والبشرية من أجل رفع معدلات نمو الدخل الوطني.

وللخطة المالية مجموعة من الاعتبارات يقوم عليها وهي:

✓ دقة التنبؤ.

✓ الوصول الى أفضل خطة مالية ممكنة.

✓ مراجعة ومتابعة الخطة المالية.

محاضرة رقم (05): تابع لمدخل الى التخطيط المالي

1. أنواع التخطيط المالي: تنتهج المؤسسة نوعين من التخطيط المالي والذي يكون مرتبط بفترة النشاط المزمع تنفيذه وهو كالاتي:

1.1 التخطيط طويل الأجل: يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمؤسسة وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدها المؤسسة في الأجل القصير على أنها إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل بين (2_10) أعوام، هذا ويعد طبيعة نشاط الشركة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المؤسسة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المؤسسة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام (5_10) أعوام أما إذا كانت أنشطة الشركة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة على (2_3) أعوام على الأكثر .

وعند اعداد الخطة طويلة الاجل يجب التركيز على ما يلي:

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.
- البرامج والابحاث المتعلقة بالمنتوج.
- المصادر الرئيسية للحصول على الاموال
- كيفية سداد القروض
- امكانية الاندماج مع شركات اخرى.

2.1 التخطيط المالي قصير الاجل: لا توجد فروقات جوهرية من التخطيط قصير الأجل والتخطيط طويل الأجل من حيث المدخل أو الطريقة التي تتبع في الحالتين، فالخطة القصيرة الأجل لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة وأكثر تفصيلاً لنشاط المزمع القيام به في المرحلة المقبلة وتعتبر جزءاً من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل.

فالتخطيط قصير الأجل هي التي تعطي فترة زمنية لا تزيد عن سنة مالية، ويشمل هذا النوع من التخطيط عمليات إعداد مجموعة القوائم المالية التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لانتظام المؤسسة، كما يهتم هذا النوع من التخطيط بالتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة والتي على ضوءها يتم إعداد خطة إنتاج ومن ثم يتم

تقدير حجم الاحتياجات من مواد الخام والعمالة المباشرة والمصاريف التشغيلية وباقي المصروفات الإدارية.

2. **مراحل التخطيط المالي:** يعتبر التخطيط المالي جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة، وبالتالي فان مراحل التخطيط تنطبق كثيرا على مراحل التخطيط المالي ويمكن ذكرها في الاتي:

- المرحلة الاولى: تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية

تشمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يتمثل في التوظيف الأمثل لراس المال من اجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والمواد المتاحة في المؤسسة ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

- المرحلة الثانية: تكوين سياسات مالية

يقصد بها (أي السياسة المالية) مجموعة من القواعد العامة المرسومة من قبل الإدارة العليا بمشاركة المسؤولين الماليين بهدف توجيه النشاطات المالية وتحديد أعمال القائمين على النشاط المالي من اجل نجاح الخطط المالية في تخفيف الأهداف المنشودة، وتكون هذه السياسات مرصودة للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم القرارات المالية وأن تحقق مصالح المؤسسة وأن لا تتعارض مع السياسات المالية توضع من اجل تحقيق هدف المؤسسة وليس عرقلته أو تأخير الوصول إلى هذه الأهداف ومن هذه السياسات سياسة الاقتراض سياسة التحصيل سياسة التمويل الذاتي سياسة توزيع الأرباح سياسة الاستهلاك، ومن الضروري ان تنسجم السياسات المالية مع السياسات العامة ومع الاهداف الموضوعية مع لأي سياسات.

- المرحلة الثالثة: إعداد الموازنات التخطيطية (التقديرية)

تعتبر ذات أهمية خاصة (أي هذه المرحلة) في وضع الخطط المالية حيث تتحول الخطط المادية إلى خطط مالية جزئية متكامل لتشكل الخطة المالية الشاملة، فالموازنة التخطيطية ما هي إلا ترجمة مالية لخطط التشغيل الأخرى ولأهداف المؤسسة خلال فترة معينة.

- المرحلة الرابعة: مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية

يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الميزانيات التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كذلك يتم توزيع الخطة السنوية إلى خطط فصلية ثم إلى خطط شهرية ثم إلى خطط أسبوعية أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة حسب فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منهما وهاته الإجراءات والقواعد تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق في التنفيذ.

ويمكن تلخيص مراحل التخطيط المالي في الجدول الآتي:

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
تحديد الأهداف	تكوين السياسات المالية	إعداد موازنات تخطيطية	تكوين الإجراءات والقواعد السياسية
- تحديد هدف مالي رئيسي - تحديد أهداف فرعية متوسطة قصيرة	- سياسة الافتراض - سياسة التمويل الذاتي - سياسة توزيع الأرباح - سياسة الاستهلاك	- موازنة الاستثمار - موازنة نقدية - ميزان الأرباح	- تحويل السياسات والقواعد المالية إلى تفاصيل خفيفة - وضع خطوات الانجاز ضمن تسلسل زمني

4. معوقات التخطيط المالي: للتخطيط المالي معوقات تظهر قبل واثناء فترة التخطيط ونذكر منها:

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

5. أهم أدوات التخطيط المالي: تشمل عملية التخطيط المالي إذن جميع المجالات الوظيفية فالتخطيط

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

1.1 الموازنة النقدية التقديرية: يعتمد إعداد الموازنة النقدية على تقدير الإيرادات والمصروفات النقدية خلال الفترة الزمنية المقبلة، ومن خلال هذا النوع من الموازنات يمكن التعرف على حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وتوقيت حدوثها مما يساعد المدير المالي على تحديد الاحتياجات النقدية المستقبلية وفي ضوء هذه التقديرات يقوم بالبحث عن مصادر التمويل المناسبة ليتمكن من مراقبة مستويات السيولة التي تتمتع بها المؤسسة.

وعلى الرغم من أنه يمكن إعداد الموازنة النقدية لتغطي أي فترة زمنية يعتقد المدير المالي أنها تناسب طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة إلا أنه عادةً ما يتم إعدادها عن الفترات قصيرة الأجل نسبياً نظراً لأن التنبؤ قصير الأجل يكون أكثر دقة من التنبؤ طويل الأجل.

وعادةً ما تقوم المشروعات بإعداد الموازنة النقدية لتغطي فترة السنة يلي ذلك تقسيمها إلى فترات يتوقف طولها أو قصرها على طبيعة التدفقات النقدية الخاصة بالمشروع، فإذا ما تميزت التدفقات النقدية بالتقلب احتاج الأمر إلى إعداد الموازنة على أساس شهري لتجنب مخاطر التوقف عن سداد الالتزامات الجارية، أما إذا كانت التدفقات النقدية ذات طبيعة شبه ثابتة يمكن إعداد الموازنة على أساس ربع أو نصف سنوي.

■ اعداد الموازنة النقدية:

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

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

- **تقدير صافي التدفقات النقدية وإعداد الموازنة النقدية:** بعد التأكد من دقة التقديرات المتعلقة بالمصروفات والإيرادات النقدية يتم إعداد الميزانية النقدية لتحديد مقدار العجز أو الفائض النقدي المتوقع حدوثه خلال الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الميزانية.

ولإعداد الموازنة النقدية التقديرية أهداف نلخصها فيما يلي:

✓ إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها وتوقع ما قد يتم في المستقبل.

✓ التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تتطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها.

✓ تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.

✓ إيجاد معايير محددة ومعقولة لأجل الحكم على الأداء المتوقع بدلاً من الاعتماد على المعلومات

التاريخية التي قد تكون أساساً غير مناسب للحكم على الكفاية.

✓ التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.

✓ إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.

✓ وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.

2.1 تحليل التعادل: يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات الرئيسة التي يتم الاستعانة بها لتخطيط الأرباح،

حيث يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي لا يحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر حيث

تكون الأرباح عند هذا الحد مساوية للصفر.

يوفر تحليل التعادل للإدارة فرصة للتعرف على الأثر الذي ينتج عن حدوث التغيرات في التكاليف

الثابتة والتكاليف المتغيرة على ربحية المؤسسة، فالمعروف أن التكاليف الثابتة لا تتغير بتغير حجم الإنتاج

ومثال ذلك تكاليف الإهلاك وإيجارات المباني والإضاءة أما التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير حجم

الإنتاج ومثال ذلك تكلفة المواد الخام.

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

- في حالة اتخاذ قرار بإنتاج سلعة جديدة يساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي يجب

تحقيقه حتى يمكن التوصل إلى أرباح.

- يمكن استخدام تحليل التعادل لدراسة تأثير أي توسعات مخططة على مستويات التشغيل حيث تؤدي

سلبيات التوسع إلى زيادة كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة ولكنها تؤدي في نفس الوقت إلى

زيادة المبيعات أيضاً.

الاعمال الموجهة

قم بإعداد ورقة بحثية (لا تتعدى 5 صفحات) يتم فيها مقارنة أدوات التخطيط المالي في المؤسسات

الخاصة (الربحية) مع المؤسسات العامة

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري جوهر النشاط، حيث اننا لا نكاد نخطو خطوة الا وتنطوي على قرار فيكون هذا القرار مرتبط بحل المشاكل في الغالب، وحتى نوضح مختلف جوانب القرارات الادارية يجب التعرض الى مجموعة من التعاريف الاساسية لهذا المصطلح.

1. تعريف القرار الاداري:

عرف هذا المصطلح اهتمام العديد من الباحثين ما جعلهم يقدمون عدة تعاريف نذكر:

- تعريف يونج (yong): الاستجابة الفعلية التي توفر النتائج المرغوبة لحالة او حالات حالية او محتمله في المؤسسة .

- ويعرفه كل من ريجس وستونر وكون: على أنه عملية الاختيار للبدائل .

وكخلاصة يمكن القول أن: القرار الإداري هو سلوك واعى ومنطقي ذو طابع جماعي كبير يقوم على

أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة المشكلة.

أما من الناحية القانونية فالقرار الإداري هو افصاح الإدارة عن ارادتها لما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح وذلك بقصد احداث مركز قانوني معين متى كان ممكنا وجائزا قانونيا وكان الدافع من وراء ذلك تحقيق المصلحة العامة.

2. أنواع القرارات الإدارية: تقسم القرارات الإدارية الى المعايير الآتية:

1.2 حسب الناحية القانونية: تقسم القرارات الإدارية حسب هذا المعيار الى أربع اقسام:

- على أساس المدى: تتضمن كل من:

- القرارات الفردية: قرارات تصدر بحق شخص معين أو أشخاص بذاتهم، بحيث لا ينطبق القرار على سواهم، كقرار تأديب موظف قرار الترقية.
- القرارات التنظيمية: هي قرارات تصدر في مواجهة أفراد غير محددين، بحيث ينطبق تنفيذ القرار على كل فرد، أو هي حالة تتوفر فيها الشروط المحددة في القرار كاللوائح التنظيمية.

- على أساس التكوين: وتنقسم هذه القرارات الى قسمين هما:

- قرارات بسيطة: تكون قائمة بذاتها وغير مرتبطة بقرارات أخرى، أي لها كيان مستقل كتعيين موظف.
- قرارات مركبة: من أجل صنع قرار يجب وضع عدة عمليات موضع التنفيذ والتي تكون بدورها مرتبطة ببعضها البعض.

- على اساس الاثر: في هذا النوع من القرارات تم التمييز بين الاتي:

- قرارات ملزمة: وتتمثل في الأوامر الادارية الملزمة للأفراد والتي يجب عليهم احترامها طواعية أو اكرهاها مثل تأديب موظف معين.
- قرارات لا تحمل صفة الالزام: وهي القرارات التي توضح اجراءات العمل داخل المؤسسة كالتوجيهات والمنشورات والتعليمات الدورية.

- على أساس الانشاء: وتتمثل فيما يلي:

- القرارات الادارية المنشئة: هي تلك القرارات التي يترتب عليها التغيير في الهيكل والبناء القانوني، وذلك عن طريق خلق مركز قانوني جديد أو تعديل أو تغيير أو الغاء مركز قانوني موجود وقائم مثل قرار التعيين في وظيفة.

- القرارات الادارية الكاشفة: هي تلك القرارات التي لا يترتب على اصدارها تغيير في هيكل النظام القانوني السائد، فهي تقوم بكشف وتأكيد مركز قانوني أو وضع قانوني موجود وقائم من قبل مثل: القرار الذي يصدر من أجل الكشف عن وجود قرار سابق وتأكيد.

- على أساس قابلية القرار للإلغاء والتعويض: نميز الاتي:

- قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض مثل قرارات الفصل والعقوبة.
- قرارات غير قابلة للإلغاء: مثل الاعمال التنظيمية.

2.2. حسب طبيعة القرار: تنقسم القرارات وفق هذا المعيار الى ثلاث أقسام هي:

- القرارات الروتينية: هي جملة القرارات التي يوميا وبصورة متكررة أو خلال فترات متقاربة، كما يطلق عليها مصطلح القرارات المبرمجة.

- القرارات غير روتينية: ويطلق عليها ايضا القرارات الاستراتيجية، والتي يتم اصدارها خلال مواقف غير محددة وغير مألوفة أي تكون جديدة، يتطلب اتخاذها جهدا فكريا ووقتا طويلا يكفي لجمع المعلومات.

- القرارات التكتيكية: هي القرارات التي تقع بين القرارات الروتينية والقرارات الاستراتيجية، فهي توضع لتحديد السياسات والاجراءات وطرق العمل التي تساعد في تحقيق الاهداف المحددة.

3.2 حسب بنية القرار الإداري: تنقسم القرارات وفق هذا المعيار الى مايلي:

- القرارات تبعا لدرجة التأكد: تتخذ في حالة التأكد التام، حيث أن نتائجها تكون معروفة مسبقا.
- القرارات تبعا لدرجة عدم التأكد: لا تكون الإدارة على علم مسبق بالنتائج التي سيتم الوصول اليها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية.
- القرارات تبعا لدرجة المخاطرة: وتتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، فعلى متخذ القرار أن يقدر الظروف ومتغيرات محتمله الحدوث في المستقبل.

المحاضرة رقم (07): علاقة التخطيط المالي بالقرار الاداري(تابع)

1. عناصر القرار الاداري: يقوم القرار الاداري على عناصر أساسية إذا لم يستوفيهها يكون غير مشروعاً، فالقرار الاداري باعتباره عملاً قانونياً له خمس عناصر أساسية لتكون له اثار ايجابية ونذكرها في الاتي:

- الشكل والاجراءات: ومعنى هذا أن يكون القرار مكتوباً ولا يمكن الأخذ والاعتماد على القرارات الشفهية.

- الاختصاص: ونقصد بهذا أن يكون القرار صادر عن هيئة معينة خول لها القانون سلطة وصلاحيه اصدار هذه القرارات وتكون طبعاً من جهة أعلى، مثلاً قرار المدير بإقالة موظف. فلا يمكن للموظف اصدار قرار بإقالة المدير.

- المحل: ونقصد بهذا موضوع القرار وماذا جاء فيه، مثلاً القرار الصادر عن مديرية التجارة بغلق محل تجاري أو مطعم معين.

- السبب: والمقصود بالسبب هو الدافع الذي أدى الى اصدار هذا القرار، ويشترط في السبب أن يكون قانوني وشرعي، مثلاً غلق المحل التجاري أو المطعم بسبب انعدام النظافة أو أي شرط لممارسة النشاط.

- الغاية: ونقصد بها هنا الهدف من وراء اصدار هذه القرارات، وكقاعدة علمية فان الهدف من اصدار القرارات الادارية هو الحفاظ على النظام العام والمصلحة العامة. فمثلاً قرار اقالة الموظف بسبب تماطله الدائم في أداء عمله، الهدف منه هو حسن سير الادارة. والهدف من قرار غلق المحل التجاري بسبب انعدام النظافة هو حماية المستهلك والحفاظ على صحته وسلامته.

وهنا الغاية يجب أن تكون شرعية بحيث لا يكون أي تعسف في اصدار القرارات، كما لا يمكن لأصحاب الاختصاص اصدار القرارات لغاية شخصية أو بسبب مشكل شخصي بين مصدر القرار ومن صدر القرار ضده.

2. خطوات اتخاذ القرار الاداري: تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل متكاملة ومتسلسلة، كل مرحلة تحتاج الى عدة خطوات واجراءات وذلك بهدف الوصول الى قرارات سليمة، وفيما يلي سيم عرض هذه المراحل:

أولاً: الوعي بالمشكلة والتعرف عليها: تعتبر عملية تحديد المشكلة اول عملية لتكوين القرارات الادارية، ولكي تحدد مشكلة ما من المشاكل، لابد من محاولة التعرف عليها أولاً، ثم تشخيصها ودراستها للتعرف على الحلول والبدائل اللازمة لحلها، وتحتاج هذه المرحلة الى الخطوات الاتية:

- تحديد المعايير: هي عبارة عن معايير محددة مسبقاً، حيث ان معرفة المعايير تساعد على معرفة وجود مشكلة ما قبل استفحاله.

- تحديد الانحرافات: وذلك من خلال مقارنة بين ما هو موجود مع المعايير الموضوعه من قبل المؤسسة.

- وصف الانحراف: يجب القيام بالوصف الدقيق، اذ لا فائدة من ذكر الانحراف دون معرفة مقدار الانحراف وما مكانه وهذا من أجل الحصول على صورة دقيقة له.

- معرفة اسباب الانحراف: من الضروري في هذه المرحلة التعرف على معالم المشكلة التي يتم التعامل معها والتعرف على الاسباب الحقيقية خلفها.

ثانياً: تحديد الاهداف: من خلال هذه المرحلة يتم تحديد الانجازات والنتائج التي يسعى صانع القرار الوصول اليها.

ثالثاً: جمع البيانات والمعلومات: في هذه المرحلة يتم جمع الحقائق والمعلومات حول المشكلة وأهدافها والبدائل المختلفة.

رابعاً: تحليل البيانات والمعلومات: عند الحصول على المعلومات يجب تحليلها بدقة وفحصها لتحديد الانماط التي قد تشير الى خطأ في تصنيفها أو عرضها.

خامساً: وضع البدائل المناسبة: ان من شأن تحليل مشكلة ان يتولد عليه مجموعة من الحلول والتي تمثل البدائل والتي تتميز بسمتين هما: يجب ان يسهم البديل بدرجة ما في حل المشكلة وأن يكون ممكناً من الناحية العلمية أو التنفيذية.

سادساً: تقييم البدائل: تتطلب هذه المرحلة دراسة كاملة عن كل بديل والتي تتضمن تحديد النتائج الايجابية والسلبية وفق معايير محددة مثل امكانية التنفيذ، مناسبة الوقت، مدى استجابة المرؤوسين، الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

سابعاً: اختيار البديل الأفضل: يقوم متخذ القرار باختيار البديل المناسب بعد الحصول على مخرجات الصناعة القرارية من خلال عدد من البدائل التي تم تحديد عيوبها ومزاياها.

ثامناً: مرحلة التنفيذ: ان القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، فالتنفيذ هو الامتداد الطبيعي للقرار، فلا ينتقل الى صعيد الواقع ولا يتجسد الا بالتنفيذ، وينبغي على متخذ القرار مراعاة مجموعة من العوامل عند تنفيذ القرار أهمها:

- الاعلان عن القرار: الاعلان يكون بشكل واضح ومفهوم.
- اصدار التعليمات المناسبة: ايصال المعلومات الى المعنيين بتنفيذ القرار بشكل واضح مع ابراز أجه التغيير أو التعديل الناجمة عن هذا القرار.
- تحديد المهام: من خلال توزيعها بشكل محدد على القائمين على التنفيذ.
- تخصيص الموارد: يحتاج أي قرار الى توفر الموارد المالية والبشرية، لذلك على متخذ القرار تحديدها وتوفيرها لتساهم في انجاح عملية اتخاذ القرار.

تاسعاً: المتابعة والتقييم: تتطلب هذه المرحلة متابعة تنفيذ القرار خطوة بخطوة عن طريق التوجيه الذي يمارسه متخذ القرار على المعنيين بتنفيذ القرار، كما يتطلب أيضا القيام بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ.

الاعمال الموجهة

- وضح كيف يتم اتخاذ القرار اداريا بالتخطيط المالي في المؤسسات العمومية.
- وضح كيف يتم اتخاذ القرار اداريا بالتخطيط المالي في المؤسسات الخاصة.

محاضرة رقم (08): الرقابة

تعد الرقابة احدى أهم الدعائم الاساسية في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب اجراءات مدروسة من اجل ضمان التماشي مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، وسنحاول عرض أهمية وأساليب ومراحل الرقابة.

1. مفهوم الرقابة: لم يحظ مصطلح الرقابة بمعنى واحد فقد تعددت مفاهيمه وتنوعت، وستتطرق فيما يلي الى أهمها:

- تعريف هنري فايل: الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن غرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والاطفاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما انها تطبق على كل شيء، الأشياء، الناس، والافعال.

- تعريف إبراهيم درويش: الرقابة هي أداة يمكن من خلالها التحقق من أن البرامج والاهداف قد تحققت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاءة المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ.

من خلال التعريفين السابقين يمكن استنباط تعريف شامل للرقابة كما يلي: الرقابة نشاط اداري منظم تقوم به الجهة المسؤولة يشمل على الملاحظة المستمرة للأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعة مسبقا لتحديد الانحرافات وتوخي الضعف والخطأ وتحديد أنسب لطرق العلاجية والتصحيحية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

2. أهمية الرقابة: تبرز أهمية الرقابة من خلال ما يلي:

- ارتباطها بالعملية الإدارية ارتباطا وثيقا، لان كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة.
- ان عملية الرقابة تمثل المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.

- ترتبط الرقابة ارتباطا وثيقا بوظيفة التخطيط لان التخطيط هو مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.

- ان أي برنامج للرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين.

ان الخطأ الصغير الذي لا يكشف في وقته أي في يومه يصبح خطأ كبير في اليوم الذي يليه وبهذا فان نظام الرقابة الفعال يمكن المديرين من التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.

3.أنواع الرقابة: هناك أنواع عديدة للرقابة وذلك حسب أسس ومعايير مختلفة ومنها:

1.3 على أساس المستويات الإدارية: يمكن التفريق بين ثلاث أنواع وهي: الرقابة على مستوى المؤسسة، الرقابة على مستوى العمليات، الرقابة على مستوى الفرد.

2.3 على أساس توقيت القيام بالرقابة: هناك ثلاث أنواع للرقابة وهي: الرقابة السابقة، الرقابة المتزامنة، الرقابة اللاحقة.

3.3 على أساس موقع الجهاز الذي يمارس الرقابة: ومن أنواعها الرقابة المالية، الرقابة الإدارية، الرقابة، الرقابة السياسية، الرقابة التشريعية.

4.3 على أساس أطراف التعامل مع المؤسسة: تنقسم الى رقابة داخلية ورقابة خارجية

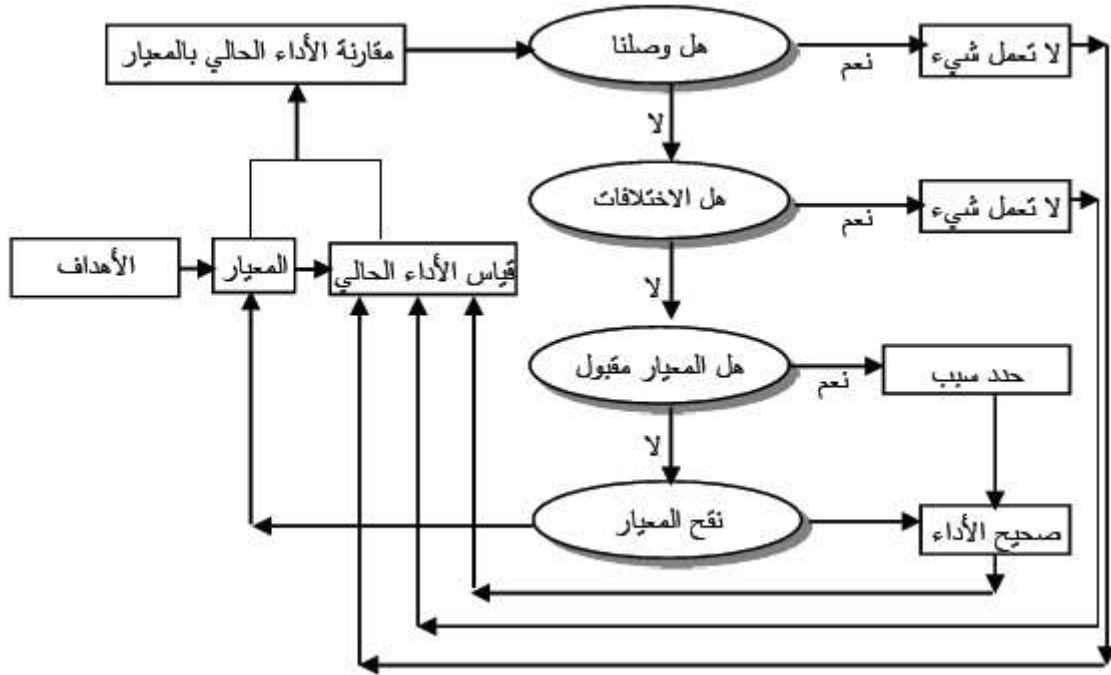
4. مراحل عملية الرقابة: ان مراحل عملية الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء المراب، فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل، وتحتوي عملية الرقابة على الخطوات الآتية:

- تحديد معايير الرقابة: لكي يمكن مراقبة أداء المؤسسة لأعمالها بطريقة كفؤة فانه لابد من وجود معايير موضوعية تختلف من مؤسسة الى أخرى، وهذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، وللمؤسسة ككل ومن أنواع المعايير: معايير ربحية، معايير تسويقية، معايير زمنية، معايير مالية، معايير إنتاجية، معايير ترتبط بالقوة العاملة، معايير تكلفة.

- قياس مستوى والأداء الفعلي وتحليل أسباب الانحرافات ان وجدت: تتم في هذه الخطوة مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط في ضوء المعايير الموضوعية سالفًا وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفراق بينهما.

- تصحيح الانحرافات: بعد قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية فان الدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلا في الأهداف.

والشكل الاتي يوضح كيف تتم عملية الرقابة:



5. أساليب الرقابة: تستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية وهذا كي ينجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه، وسنعرض بإيجاز تلك الأساليب والأدوات الرقابية حيث يمكن تقسيمها الى نوعين:

1.5 أساليب تقليدية؛ ومنها

1.1.5 التقرير الإداري: وهو أسلوب معروف في جميع المؤسسات ويهدف الى إعطاء معلومات اللازمة عن كيفية اجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه.

- التقارير الدورية: تكون هذه التقارير اما أسبوعية او شهرية او فصلية أي بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع او بعد انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير، وتكون الجهة المخاطبة فيها الإدارة العليا، وتكون هذه التقارير مختصرة وتحتوي على معلومات وبيانات إحصائية او جداول وحقائق او ارقام.

- تقارير سير الاعمال الإدارية: تنجز هذه التقارير من رؤساء الإدارات أو من ينوب عنهم، وتتضمن هذه التقارير عادة شروحات عن عرض العمليات التنفيذية الى جانب معلومات مختصرة عن الإنجاز والاشارة الى المشكلات الناجمة وبعض الاقتراحات والتوصيات لمعالجة ما يلزم.

- تقارير الفحص: وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضرا لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازم اتخاذها.

- تقارير قياس كفاءة الموظفين: وهي تقارير دورية يقيم فيها الرؤساء المباشرون أداء مرؤوسيههم بما في ذلك قياس قدراتهم، والهدف من وراء هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم.

- المذكرات: هي عبارة عن رسائل متبادلة بين إدارات واقسام المؤسسة حيث تعتبر وسيلة اتصال، وتستخدم المذكرات في حالة نقل البيانات التي تتطلب حفظا على ملفات المؤسسة لكي تعتبر كرجعية.

- تقارير التوصية: تقوم هذه التقارير بتقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو حل المشاكل وتحسين خطة العمل.

- التقارير الخاصة: وهي تقارير متممة للتقارير الإدارية التي ورد الحديث عنها .

2.1.5 الملاحظات الخاصة: ان أسلوب الملاحظة يتم اثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي اثناء انجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها.

3.1.5 الموازنات التقديرية العمومية: وتهتم بتقدير الإيرادات والمصروفات على صعيد مؤسسات الاعمال فهي خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين ويستخدمونها كأساس ومعيار لتقييم الأداء في المشروع.

4.1.5 الشكاوى والتنظيمات: وهي أيضا وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات.

5.1.5 الاحصائيات والرسوم البيانية: ان الاستعمال الجيد للبيانات الإحصائية والرسوم البيانية والخرائط يمكن مراقبة سير أعمال المؤسسة واكتشاف السلبات قصد تصحيحها.

6.1.5 الرقابة عن طريق نقطة التعادل: ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة.

7.1.5 السجلات والمراجعة الداخلية: تستخدم السجلات كوسيلة رئيسية للرقابة الداخلية حيث تستخرج منها البيانات على الأداء الفعلي للأعمال.

2.5 الأساليب المتخصصة: وتتمثل فيما يلي:

- خرائط مراقبة الجودة: تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف.

- خريطة جانت: هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة الى عنصر الزمن كما انه وسيلة مباشرة في اجراء مقارنة مستثمر بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي.

- الخرائط الرقابية: ومن أهمها ما يلي، سجل الآلة، سجل العامل، خرائط التصميم، خرائط تقدم العمل.

- أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات: يستخدم هذا الأسلوب في الاعمال الضخمة، فهذا الأسلوب يعمل على تنسيق بين الاعمال المتداخلة أي تقسيم الاعمال الى مجموعات تسمى بالنشاطات.

- أنظمة مراقبة المخزون: ان الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها ان النظام الجيد لمراقبة المخزون يهدف الى وضع المؤسسة الى:

✓ تخفيض نفقات التخزين قدر الإمكان.

✓ تخفيض احتمال تعرض المخزون للتلف او السرقة او الانكماش.

✓ منع تعرض الإنتاج أو الخدمة للتوقف نفاذ المخزون

✓ الاحتفاظ بمعلومات وبيانات مراقبة المخزون في المؤسسة لاستعمالها في مهام أخرى.

الاعمال الموجهة

في ورقة بحثية قم بتوضيح الفرق بين الرقابة المالية الداخلية والخارجية، وكيف يتم تنفيذ الرقابة المالية في المؤسسات؟

ملاحظات هامة:

- ترسل كل الاعمال المطلوبة في أوراق عمل فردية الى إيميل أستاذ المقياس. bbenine@ymail.com.
- الحد الأقصى لإرسال الاعمال الموجهة هو يوم 15 أبريل 2020.
- لا تنسو أن الوقاية خير من علاج (أقعد في دارك) واحترام تعليمات الدولة واجب وطني ...

تمنياتي لكم السلامة والعافية ...

أستاذ المقياس

د. بغداد بنين