

جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة في مادة

# الاستراتيجية والتخطيط المالي

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة مالية

من إعداد

د. راشدة عزيزو

أستاذ محاضر "ب"

السنة الجامعية: 2021-2022

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
2	مقدمة
<b>المحور الأول: الاستراتيجية</b>	
5	أولاً. مفهوم الاستراتيجية
8	ثانياً. عناصر الاستراتيجية
13	ثالثاً. الادارة الاستراتيجية
19	أمثلة توضيحية
23	خلاصة المحور الأول
<b>المحور الثاني: مدخل إلى التخطيط المالي</b>	
26	أولاً. أهمية التخطيط المالي
28	ثانياً. مفهوم التخطيط المالي
31	ثالثاً. مراحل عملية التخطيط
38	أمثلة توضيحية
40	خلاصة المحور الثاني
<b>المحور الثالث: علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري</b>	
43	أولاً. مفهوم القرار الإداري
46	ثانياً. عناصر القرار الإداري وخطوات اتخاذه
60	أمثلة تطبيقية
66	خلاصة المحور الثالث
<b>المحور الرابع: الرقابة</b>	
69	أولاً. مفهوم وأهمية الرقابة
75	ثانياً. مراحل عملية الرقابة
78	ثالثاً. أساليب الرقابة

85	أمثلة توضيحية
89	خلاصة المحور الرابع
101-91	أسئلة، حالات دراسية وتمارين للمراجعة
104-103	قائمة المراجع

**قائمة الأشكال**

**و**

**قائمة الجداول**

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
10	أبعاد الاستراتيجية	(1-1)
12	مستويات الاستراتيجية	(2-1)
17	النهج الاستراتيجي	(3-1)
21	نموذج SWOT لشركة Google لسنة 2012	(4-1)
27	أهمية التخطيط المالي في المؤسسات	(1-2)
45	علاقة المستويات الإدارية بعدد القرارات المتخذة وتكلفتها	(1-3)
50	خطوات عملية اتخاذ القرار	(2-3)
78	خطوات عملية الرقابة في المؤسسة	(1-4)
79	أساليب الرقابة	(2-4)

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
07	الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة	(1-1)
81	الرقابة على الكمية	(1-4)
82	متابعة التالف في إدارات الإنتاج	(2-4)
83	الرقابة على التكاليف باستخدام الميزانيات	(3-4)
83	خريطة زمنية للرقابة على الوقت	(4-4)

# مقدمة

يتوقف نجاح المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها، من خلال قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة. وفي ظل بيئة أعمال معقدة ومتغيرة، لا بد من إيجاد تناغم وتوافق، بين المؤسسة وبيئتها، ويتم ذلك بانتهاج جملة من الخطوات، الأساليب والقرارات، تضمن تناسق وترابط إمكانيات المؤسسة، وما تفرزه البيئة من فرص وتهديدات، وعليه يتوجب على المؤسسة إدراك نقاط قوتها ومكامن ضعفها، بتحليل مدى قدرة مواردها المتاحة، البشرية، المادية والمالية، على مساندة تغيرات بيئتها، وضمان تحقيق أهدافها.

يعتبر تصور المؤسسة، لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، إطاراً مرشداً، للاختيارات التي تحدد مجال عمل المؤسسة، المنتجات المقدمة، والأسواق المستهدفة، وتخصيص الموارد المتاحة. وباعتبار المورد المالي، عامل مهم وحيوي لتحقيق ذلك، لا بد من إدارته بأسلوب علمي دقيق، يضمن حسن استغلاله، ويعتبر التخطيط المالي، أداة مهمة لتحقيق التوازن بين الأهداف المسطرة والإمكانيات المالية المتاحة، يتمحور مجال التخطيط المالي في سعي المؤسسة للحصول على الأموال بأقل تكلفة، وبأفضل الشروط، وفي التوقيت المناسب، لتحقيق ذلك.

وعليه جاءت هذه المطبوعة، الموجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة مالية، قصد تزويدهم بمعلومات، ومعارف علمية أساسية، تمكنهم من الإلمام بمختلف الجوانب والمفاهيم، المتعلقة بالاستراتيجية والتخطيط المالي. وقد شملت أربعة محاور، متوافقة مع البرنامج الوطني المسطر.

عرضت محتويات المطبوعة بأسلوب بسيط، تدعّمه الدقة وتطبيقات عملية لترسيخ المفاهيم المكتسبة من طرف الطالب، حيث خصص المحور الأول لمفهوم الاستراتيجية، يهدف للتعريف بالاستراتيجية، أهميتها وعناصرها، ثم مفهوم الإدارة الاستراتيجية، وتوضيح العلاقة بين الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية. بينما تضمن المحور الثاني مدخلاً للتخطيط المالي، يعرض أهمية التخطيط المالي، ومفهومه، ثم مراحل عملية التخطيط المالي، والأدوات المستخدمة في التخطيط المالي. في حين تناول المحور الثالث، تحليل علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري، من خلال تناول مفهوم القرار الإداري، عناصر القرار الإداري وخطوات اتخاذه. بينما تطرق المحور الرابع، المعنون بالرقابة، لمفهوم الرقابة، ومراحل عملية الرقابة، وعرض أهم أساليب الرقابة.



# المحور الأول

## الاستراتيجية

الأهداف التعليمية:

- توضيح مفهوم الاستراتيجية

- التعرف على عناصر الاستراتيجية

- تعريف الإدارة الاستراتيجية

نتناول من خلال هذا المحور مفهوم الاستراتيجية، عناصرها، والإدارة الاستراتيجية، نستعمل ذلك، بتقديم مجموعة من التعاريف الخاصة بالاستراتيجية وخصائصها، وتوضيح أهميتها في بيئة الأعمال الحالية، وما يميزها من منافسة شديدة وتغيرات مستمرة، كما نتطرق إلى عناصر الاستراتيجية وأبعادها الأساسية، ومستويات وضعها، وبالنسبة للشق الخاص بالإدارة الاستراتيجية، نخصصه لتعريفها، مهامها ومراحلها.

أولاً. مفهوم الاستراتيجية: يعد أصل استراتيجية المؤسسة لفن الحرب، يقصد بها، الاستخدام الأمثل للإمكانيات، لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد يعود ظهور استراتيجية المؤسسة خلال سنوات 1960، لكن أصولها قديمة، تعود للمجال العسكري<sup>1</sup> بعد ذلك استخدمت الاستراتيجية، في مجالات مختلفة، كالعلوم الاجتماعية، والإدارية، واعتبرت منهجاً ونمطاً من الأفعال وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف. كل منظمة مهما كانت طبيعتها مؤسسة أو تعاونية، أو مهما كان حجمها، تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، وحسب العالم Ansoff، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المستويات في المؤسسة: استراتيجي، تكتيكي وتشغيلي. ويميز Ansoff بين المستويات الثلاث، ليبين أنه توجد ثلاثة أنواع من القرارات: استراتيجية، تكتيكية وتشغيلية. ويمكن إعادة الأخذ بالاعتبار هذا التمييز لوصف مختلف أنواع الأهداف، كما يلي:<sup>2</sup>

- الأهداف الاستراتيجية: توضح الأهداف الاستراتيجية، التوجهات الكبيرة للمؤسسة، وهي مسؤولية الإدارة العليا. تكون طويلة الأجل؛
- الأهداف التكتيكية: تتعلق بالتأطير وتحقيق الآثار على المدى المتوسط مثل الحصول على حصة في سوق مستهدف من مسؤولية مديرية التجارة
- الأهداف التشغيلية: قصيرة الأجل

وبالتالي استراتيجية المؤسسة تأخذ في الاعتبار فقط الأهداف الاستراتيجية، وتسعى لتحقيقها. ويمكن تعريفها من هذا المنظور: "مجموعة من القرارات المتخذة من الإدارة العامة، لتحقيق أهدافها على المدى الطويل".

<sup>1</sup> Johan Bouglet , **Stratégie d'entreprise** , BERTI Editions , Alger, 2011, p : 08

<sup>2</sup> Ibid , p-p : 9-10

1. تعريف الاستراتيجية: تعني كلمة استراتيجية " عمل القائد"، وهي مشتقة من كلمة إغريقية (strategos)، التي تعني على وجه التحديد القائد، والفعل (stratego)، يعني التخطيط لإبادة العدو، من خلال الاستخدام الفعال والمؤثر للموارد، وبالتالي فإن الاستراتيجية تنطوي على الحالة العملية، والفنية لتشغيل الموارد والمهارات، في مؤسسة ما لتحقيق الأهداف الأساسية.<sup>1</sup>
- الاستراتيجية حسب Porter هي: " عملية تكوين وضع منفرد للمؤسسة، ذي قيمة لعملائها، من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة، عما يؤديه المنافسون."<sup>2</sup>
- ويرى Ansoff، بأن الاستراتيجية هي: "تصور المؤسسة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، والتي في ضوءها، تتحدد نوعية الأعمال، التي ينبغي القيام بها، على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المؤسسة من ورائه، تحقيق غاياتها وأهدافها."<sup>3</sup>
2. خصائص الاستراتيجية: تتصف الاستراتيجية، بالخصائص التالية:<sup>4</sup>
- الاستراتيجية هي تحرك مرحلي، ويعني هذا أنه بحسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المؤسسة، يتحدد أسلوب التحرك والعمل. ويعني هذا أيضا المرونة في التصرف؛
- الاستراتيجية هي رد فعل المؤسسة لما تتوقعه، من تهديدات أو فرص في البيئة، ولما هو موجود فعلا، من عناصر قوة أو ضعف في أداء المؤسسة؛
- تركز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع كلها أو جزء منها، لأن شكل تخصيص الموارد الحالية، يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه، ومواجهة تغيرات البيئة، تتطلب تغيير في هيكل الموارد الحالية، وطريقة توزيعه على الاستخدامات؛
- هناك جانب من المخاطرة يكتنف الاستراتيجيات، لأن الاستراتيجية تبنى على قدرة المؤسسة على التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية، والتنبؤ، به قدر من عدم العلم أو المخاطرة؛
- إن التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل، وقد تتكرر أو لا تتكرر، وذلك استنادا إلى طبيعة الظروف البيئية؛
- تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة، في مواجهة المشاكل والتهديدات التي تواجهها، أو في اقتناص الفرص المتاحة، وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص:77

<sup>2</sup> مجد صقروعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص: 09

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص: 25

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص: 205

توجد ستة استراتيجيات لا بد من تجنبها، وهي:<sup>1</sup>

- مشفرة حصريا؛

- لا يمكن تفسيرها بسهولة؛

- النسخ واللصق: تتبنى العديد من المؤسسات في نفس القطاع، استراتيجيات متطابقة؛

- متعددة الاتجاهات: الكثير من الأنشطة، مع القليل من الاتصال ببعضها البعض؛

- دفاعية: إذ يجب تلبية حاجة ما زالت غير مستوفاة؛

- جامدة : فالتعديلات ضرورية.

3. الفرق بين الاستراتيجية والخطة: الخطة هي الترجمة العملية للاستراتيجية المرسومة، وهي تفصيل

الخطوات الخاصة، بتحقيق الأهداف المرجوة. والاستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على

تحقيقها. ونوضح مجالات الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة في الجدول التالي:

الجدول رقم ( 1-1): الاختلاف بين الاستراتيجية والخطة

مجلات الاختلاف	الخطة	الاستراتيجية
الطبيعة	تعتمد على الحقائق في شكل أرقام وبيانات محددة في زمن محدد	تعتمد على قيم لها جوانب فلسفية تعكس إيمان الإدارة بهدف أو أهداف وتضع جهودها وإمكانياتها للتمسك بها
الاتجاه	تنطوي على خطوات محددة لبلوغ هدف محدد، معتمدة في ذلك على اختبارات موضوعية	تنطوي على نظام للقيم الإنسانية تظهر في عملية اختيار البديل الاستراتيجي
المستوى	يمكن أن تختص بمستويات وظيفية محددة أو مستويات تنظيمية معينة	تختص بالمستوى المسؤول عن نجاح أو فشل المؤسسة ككل دون الالتزام بتخصيص معين
المرونة	لها إجراءات ملزمة غير مرنة لا يمكن تجاوزها	لها إجراءات مرنة، يمكن تأجيلها أو الرجوع المؤقت فيها
المسؤولية	يتولاها أخصائيون في التخطيط	تتولاها الإدارة العليا
التركيز	التركيز على مرحلة الإعداد والتنفيذ	التركيز على مرحلة التفكير والتكوين

المصدر: مجد صقر وورد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص-ص: 17-18

<sup>1</sup> Jean-Pierre Helfer, et autres , **Management stratégique**, Vuibert ,Paris , 2016,p :78

4. أهمية الاستراتيجية: للاستراتيجية وجهان أساسيان، الأول يعكس وضع الاستراتيجية ويوضح نوع العلاقات، التي يمكن أن تقوم أو تنشأ، بين مؤسسة ما وبين المؤسسات الأخرى العاملة، في محيطها الخارجي، أما الوجه الثاني، فإنه قد يأخذ شكل خطة استراتيجية، تشتمل على جملة أهداف وغايات ذات استراتيجية معينة، ويصبح أمر هذه الخطة، تحقيق تلك الأهداف والغايات.<sup>1</sup> وتوضح أهمية الاستراتيجية، في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- تضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد؛
- تحقيق التكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المؤسسة؛
- يؤدي استخدامها إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة ؛
- توفر معلومات من البيئة الخارجية؛
- تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة، فهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المؤسسة وتمكنها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات.

ثانيا. عناصر الاستراتيجية: الالمام بمفهوم الاستراتيجية، يستدعي التطرق إلى عناصرها، وعليه سنتناول المكونات الثلاثة للاستراتيجية، وأبعادها الأساسية، بالإضافة إلى مستوياتها الثلاثة.

1. مكونات الاستراتيجية: إن الاستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات الأساسية، طويلة الأجل للمؤسسة، وتبني طرائق جيدة للعمل، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف والغايات. وقد حدّد Chandler، ثلاثة عناصر أساسية مكونة للاستراتيجية، هي:<sup>3</sup>

- تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل: وتتعلق بوضوح وفهم الهدف الاستراتيجي، المتناسك والسهل المنال، وبدون وجود هذه الأهداف، لا يمكن أن يتحقق أي شيء، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم إلى أين ستذهب، فإنها لا يمكن أن تعمل أي شيء مفيد؛

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص:75

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيحي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007 ص-ص :

39-38

<sup>3</sup> مجد صقروعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 13

- تبني طرائق العمل: هذا يدل على الأفعال والتصرفات، الواجب القيام بها، للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية؛

- تخصيص الموارد: تدل على حقيقة أساسية، مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة، مع الأفعال والتصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، فإذا لم تدعم طريقة العمل، بمستويات كافية من الموارد، فعندئذ لن تتحقق الأهداف الموضوعية.

2. أبعاد الاستراتيجية: معرفة حقيقة استراتيجية المؤسسة، لا يكون شاملاً إلا من خلال معرفة أبعادها الأساسية، التي يتم في ضوءها إعداد الاستراتيجية، وتنفيذها ورقابتها. يمكن استعراضها، فيما يلي:<sup>1</sup>

- المجال: بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة؛  
- العمليات: تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛  
- الطرق والأساليب والوسائل: المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي؛

- الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية؛

- المدى الزمني: يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية؛

- الفلسفة الفكرية؛

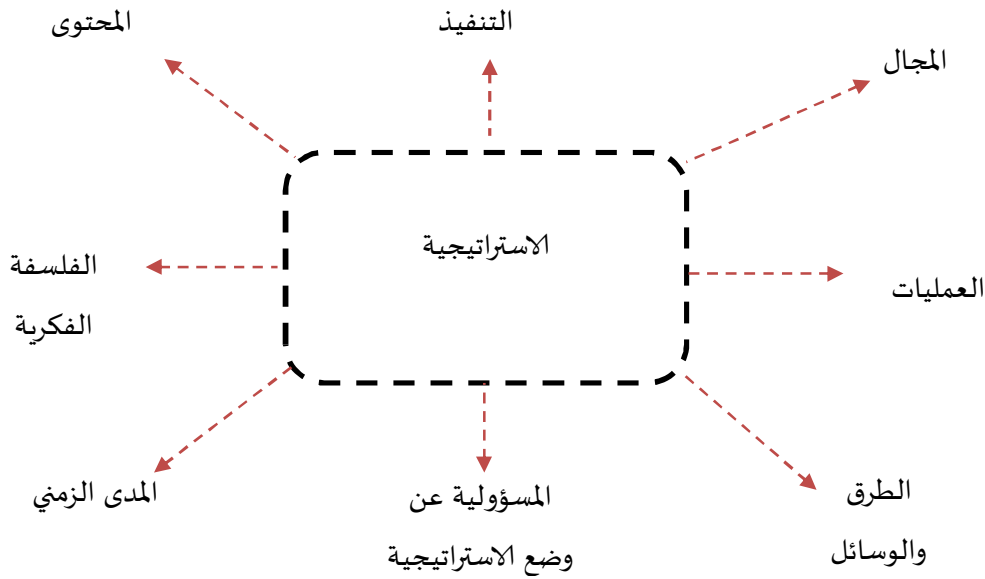
- المحتوى؛

- التنفيذ.

يوضح الشكل رقم (1-1) الأبعاد الأساسية للاستراتيجية من منظور يغطي مختلف الجوانب.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيحي ادريس. الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. مرجع سابق، ص: 40

الشكل رقم (1-1): أبعاد الاستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 41

3. مستويات الاستراتيجية: توجد ثلاث مستويات للاستراتيجية، وهي<sup>1</sup>

- استراتيجيات المؤسسة: توضع بواسطة مجلس الادارة، وتضع نصب عينها أهداف المؤسسة. وعادة ما تنصب على كيفية العمل، من منتجات وعمليات وأسواق ومستهلكين. كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات، وعلى التكامل بين ادارات المؤسسة. وتكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الأجل؛

- استراتيجيات وحدة الأعمال : وتظهر هذه الاستراتيجيات، إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد أو الأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نواتجها، من إيرادات وتكاليف، بصورة مستقلة عن باقي الوحدات. ويطلق على هذه الوحدات "وحدات الأعمال الاستراتيجية". وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ الاستراتيجيات المناسبة، لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات وغيرها، وهي استراتيجيات تحاول الوحدة أن تعطيها قدرة عالية على التنافس والابتكار

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الادارة : المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص-ص: 206-207

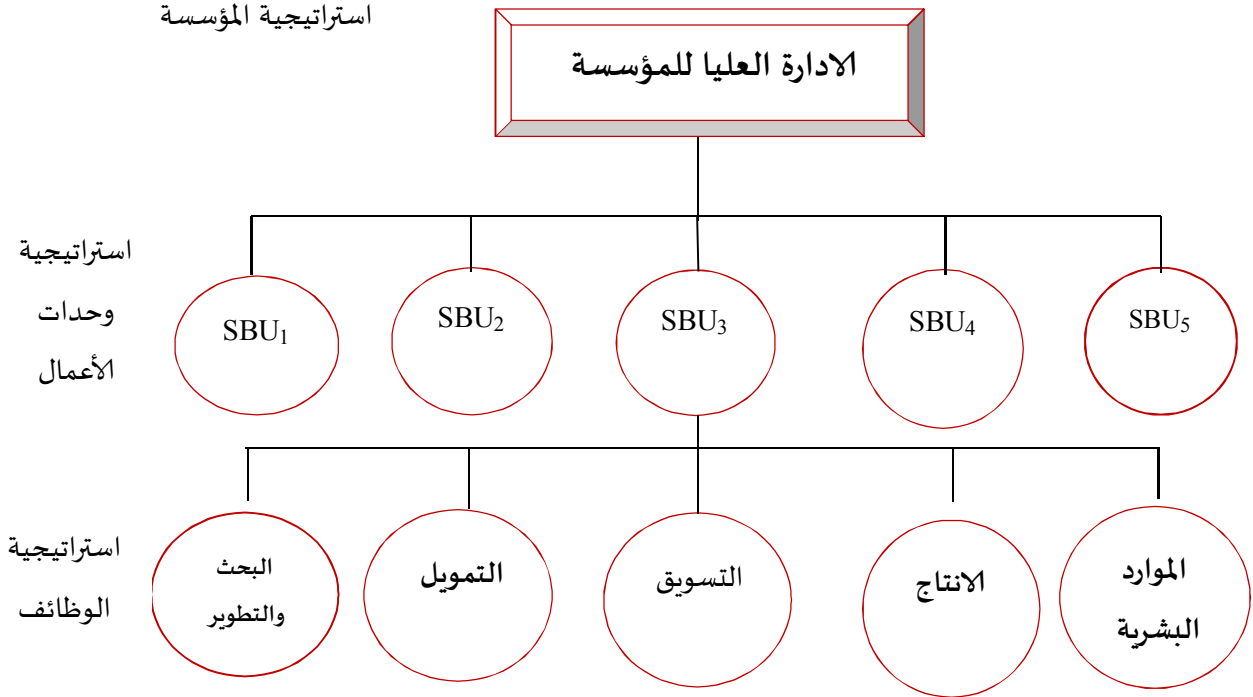


واختراق الأسواق والربح. والاستراتيجيات هنا تغطي فترة متوسطة الأجل في غالب الأحيان، من سنة إلى سنتين أو ثلاث سنوات؛

- الاستراتيجيات الوظيفية: الاستراتيجيات في هذا المجال هي استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المؤسسة. وتعتبر استراتيجيات التسويق، والانتاج، والتمويل، والموارد البشرية بمثابة استراتيجيات وظيفية. تظهر الحاجة إلى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة، ولا تتحمل التأخير. ومن أمثلتها، الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة، عند دخول منافس جديد، أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين، أو تدهور في الجودة في أحد السلع، أو انخفاض المبيعات في سوق معينة. كما أن من أمثلتها، الاستراتيجيات الانتاجية، الخاصة بمواجهة انخفاض الانتاج في إحدى وحدات الانتاج، أو هلاك جزء كبير من آلات المصنع، أو الارتفاع المفاجئ في حوادث العمل والاصابات.

ان الادارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات، وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية مثل تخصيص الموارد، وتحديد شكل الأعمال والمنتجات والأسواق والاستثمارات. وقد تحوي تغيرات في هيكل التنظيم والأنشطة والعلاقات مع الأطراف المستفيدة بالمؤسسة، إلا أن تطبيق الاستراتيجيات، قد يتطلب مشاركة من مستويات إدارية أدنى.

الشكل رقم (2-1): مستويات الاستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 41

نلاحظ ان التنسيق بين خطط مستويات الاستراتيجية ، يمثل أهمية كبيرة للمؤسسة، وتعطي دافعا للعمل والقدرة التنافسية سواء على مستوى وحدات الأعمال أو المؤسسة ككل. فنجاح الاستراتيجية على مستوى الأعمال تتعزز، عندما يتم مطابقة الاستراتيجيات الوظيفية، وملائمة الواحدة مع الأخرى من أجل بناء كلي موحد.

ثالثا. الادارة الاستراتيجية : نشأ مفهوم الإدارة الاستراتيجية، بسبب التغير السريع لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير.

1. تعريف الادارة الاستراتيجية: تعد الإدارة الاستراتيجية الاطار الذي يحوي الاستراتيجية ، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المؤسسة.<sup>1</sup> كما تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "مجموعة من المهام تؤديها الإدارة العامة، إذ تحدد للمؤسسة توجهات تطورها المستقبلي، بإعطائها الوسائل التنظيمية التي تمكنها من ذلك".<sup>2</sup> و تعرف على أنها: "علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة، التي تمكن من المؤسسة من تحقيق أهدافها". ويتضح من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية، تركّز على تحقيق التكامل بين وظائف، الإدارة والتسويق والتمويل والإنتاج والبحوث والتطوير ونظم المعلومات، من أجل تحقيق النجاح التنظيمي.<sup>3</sup>

2. أهمية الإدارة الاستراتيجية: تسعى كل مؤسسة، بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها، إلى البقاء والاستقرار، والنمو، وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة استراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية لتحقيق ذلك. وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية، من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها، وتحديد التوجهات طويلة الأمد، لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف. كما تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية، في كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية، تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمؤسسة، فضلا عن استجابتها للتحديات التي تواجه المؤسسات.<sup>4</sup>

3. أبعاد الإدارة الاستراتيجية: بالنسبة لـ R. A. Thiétart، الإدارة الاستراتيجية هي توازن بين ثلاث قوى تنبع من ثلاثة أبعاد هي:<sup>5</sup>

- البعد الاقتصادي للعقلانية التقليدية : تتمثل في حساب الربحية، موازنة الفوائد/تكاليف؛  
- البعد السياسي للألعاب واستراتيجيات الجهات الفاعلة، والمتمثلة في استراتيجيات الأفراد واستراتيجيات المجموعة؛

- البعد التنظيمي للهيكل والإجراءات الرسمية، والمتمثلة في القواعد الداخلية التشغيلية.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيحي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 41

<sup>2</sup> Jean-Pierre Helfer, et autres, **Management stratégique**, Vuibert, Paris , 2016, p : 18

<sup>3</sup> مجد صقر ورعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 10

<sup>4</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص: 27-29

<sup>5</sup> Jean-Pierre Helfer, et autres ,op.cit , p :18

4. النهج الاستراتيجي: تشمل الادارة الاستراتيجية على ثلاثة مراحل أساسية وهي: صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية ورقابتها. لكل منها مجموعة من الأنشطة الفرعية. يمكن عرضها فيما يلي:

- صياغة الاستراتيجية: تبدأ بعد أن تحدد إدارة المؤسسة، الحاجة لاستراتيجية ما، من خلال الدراسة المقارنة بين الفرص والتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، و قدرات وإمكانيات المؤسسة على استثمار الفرص أو التعامل مع التهديدات. وسيكون التنبؤ بالفرص والتهديدات وتقييمها، عن طريق المعلومات الواردة من البيئة. إن المعلومات الاستراتيجية تتيح لإدارة المؤسسة الرؤية المناسبة، للقيام بمقارنة وتقييم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ومن أمثلة على ذلك ظهور مجالات، لتقديم سلع أو خدمات جديدة، وتوفير طرق مناسبة لتوزيع هذه السلع والخدمات.<sup>1</sup>

عملية التشخيص الاستراتيجي تشمل عملية تحليل وتقييم البيئة الخارجية، و البيئة الداخلية. فالبيئة الخارجية لأية مؤسسة تتكون من أعداد غير محدودة من المتغيرات، والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي الى دعمه أو عرقلة، وتوجد أربعة متغيرات أساسية تكون المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وهي: المتغيرات الاجتماعية، المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات السياسية و المتغيرات التكنولوجية. ودراسة البيئة الداخلية، حيث الهدف الرئيسي لدراستها، هو تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمؤسسة، أي تلك الخصائص التي تساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، بالإضافة الى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها، أو معالجتها، باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة. من الممكن تصنيف البيئة الداخلية الى ثلاثة محاور أساسية، هي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة والموارد والامكانيات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:<sup>2</sup>

✓ الهيكل التنظيمي: يحدد المسؤوليات والصلاحيات، وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة. والهيكل التنظيمي يعتبر عامل متغير، يتغير بناء على متطلبات الاستراتيجية ؛

✓ الثقافة التنظيمية: تشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة، التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية، فلا بد توافقهما ؛

✓ الموارد المتاحة: تمثل الموارد المتاحة المزيج بين الامكانيات المالية والبشرية، والتكنولوجية والأنظمة الادارية المختلفة .

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 195

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص: 77-78

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمؤسسة، وتحديد الفرص والتهديدات من جهة ، ونقاط القوة ونقاط الضعف من جهة أخرى. يتم تحديد التوقعات الاستراتيجية وربطها بالأهداف الاستراتيجية، وبالمقارنة يتحدد الانحراف الاستراتيجي ليتخذ القرار الاستراتيجي، بعد تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، لتحقيق أهداف الاستراتيجية على المستويات المختلفة، كتحديد مجالات الأعمال الجديدة التي يمكن للمؤسسة الدخول فيها. والأنشطة التي يجب التوقف عن أدائها، وكيفية توزيع الموارد، والتوسع من خلال العمليات أو من خلال تنويعها، وهل يفضل الدخول في الأسواق العالمية، وهل يتم التكامل مع شركات ومنظمات تكنولوجية أخرى، أو تكوين شركات مشتركة، وأخيرا كيف يتم مواجهة محاولات بعض المضاربين للاستيلاء على الشركة. ومع محدودية الموارد، فإنه يجب على المسؤولين اختيار الاستراتيجية التي تقد أكبر فائدة، ويترتب على هذا القرار الاستراتيجي الالتزام بمنتجات معينة، وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة زمنية طويلة.<sup>1</sup>

- تنفيذ الاستراتيجية: من خلال هذه المرحلة، يجب أن تتحول استراتيجية المؤسسة الى أفعال ملموسة، ذات نتائج لها دلالتها، ويتم ترجمة ذلك بوضع خطط عملية حسب الوظيفة، وإعداد الموازنة المالية. ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، وضع البرامج الزمنية، بالإضافة الى تحديد الاجراءات التنفيذية. وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:<sup>2</sup>

✓ تحديد الأهداف السنوية: يتم تحديدها بطريقة لامركزية، اذ ترتبط بكل مدير من مديري قطاعات وادارات وأقسام المؤسسة، وبناء على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث انها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والادارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، الا ان ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية؛

✓ تخصيص الموارد اللازمة: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب، بل على حمايتها وتنظيمها، وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها، نظما جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية؛

✓ وضع البرامج الزمنية: تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية، التي تسعى الادارة الى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها، والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها؛

<sup>1</sup> مجد صقر ورعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 13 .

<sup>2</sup> محمد هاني محمد، الادارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص-ص: 80-81.

✓ تحديد الاجراءات التنفيذية: حيث تمثل الاجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة، تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة، وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة، التي يجب أداؤها لإنجاز برامج المؤسسة.

- مرحلة الرقابة الاستراتيجية: في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية. أي معرفة الانحراف الاستراتيجي بين الأهداف وما تم انجازه فعلا. من مهام الرقابة إعادة تكييف استراتيجية المؤسسة، لتحسين قدراتها في تحقيق أهدافها.

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية، التي يتم تأديتها تنظيميا في المستويات الإدارية الثلاثة للمؤسسة الواحدة، فالرقابة الاستراتيجية، وظيفة تابعة للإدارة العليا، لشمولية مسؤولياتها وانبثاقها من أعلى الهرم التنظيمي، أما الرقابة الإدارية، فتنبثق من الإدارة الوسطى، بينما الرقابة التنفيذية تهتم بجوانب النظام الفني والتقني للمؤسسة، وتقع ضمن مسؤوليات الإدارة التنفيذية للمؤسسة.<sup>1</sup> وعليه نؤكد على أهمية الرقابة في جميع مستويات الاستراتيجية.

تحقيق الرقابة الاستراتيجية ، يتطلب عدة مقومات، وهي:<sup>2</sup>

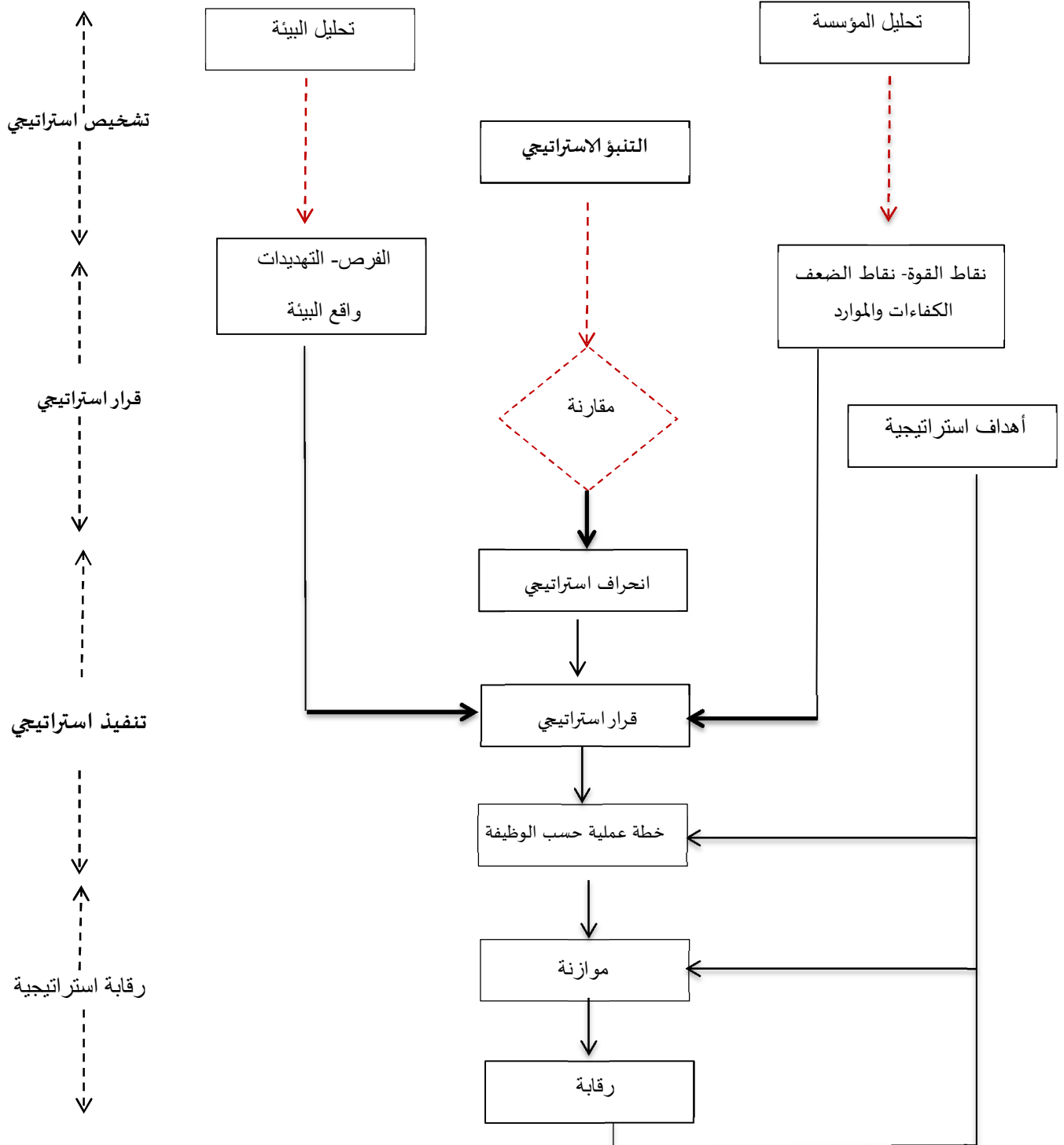
- اقتصار نظام الرقابة ، على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث؛
- بناء معايير نوعية وكمية، ومتابعة الأنشطة والنتائج الهامة؛
- مراعاة عنصر الزمن في نظام الرقابة، لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية في الوقت الملائم؛
- شمولية نظام الرقابة، للمدى القريب والمدى البعيد.

ونوضح النهج الاستراتيجي في الشكل التالي:

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 319

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص: 324

الشكل رقم (3-1) النهج الاستراتيجي



Source : Jean-Pierre Helfer, et autres , **Management stratégique**, Vuibert ,Paris , 2016,p : 43

5. عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية: لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح، يجب توفر العوامل التالية:<sup>1</sup>

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

- توفر نظم المعلومات الاستراتيجية: للمعلومات دورا أساسيا في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات، لا بد ان يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب. ويتطلب ذلك توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كمية من البيانات المتشابكة، والمعقدة، وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل، والبرمجة لتلك البيانات، بما يتيح الاستفادة منها، في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- توفر نظام للحوافز: يهدف نظام الحوافز، عادة إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال، للخطط الاستراتيجية، والحاجات والمطالب، المشروعة للعاملين في المؤسسة، التي يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز، بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المؤسسة، على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لا بد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز، بحيث يؤدي دورا محفزا لمكافأة الأداء المرغوب فيه؛

- توفر نظام مالي: يجب أن يكون لدى المؤسسة نظاما جيدا للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر، فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة؛

- توفر تنظيم إداري سليم: ينبغي توفر تنظيم غداري دقيق ومرن، قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية، واستيعاب الأهداف الاستراتيجية، وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات التي تسهل أسباب العمل.

<sup>1</sup> مجد صقر وورعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 20-21



أمثلة توضيحية:

1. تقوم عملية التحليل الاستراتيجي، من خلال تحديد الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة؟ وعليه السؤال الذي يتبادر إلى الذهن كيف يتم ذلك؟ وهل هناك نماذج يعتمد عليها في ذلك؟

**الحل:** في ضوء التحليل الاستراتيجي أي تحليل بيئة المؤسسة. ويمكن استخدام أدوات مهمة لتوليد البدائل، أهمها، نموذج SWOT: مواءمة عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات

- تعريف نموذج S.W.O.T: أحد أفضل الأدوات المستخدمة في وضع الاستراتيجيات، وهو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في المؤسسة، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها. استحدث في عام 1960 وأخذت به الشركات لتحليل وضعها الحالي أو تحليل واقع منتجاتها أو مشاريعها الجديدة، وقد تطور وظهر بعده عدد من الأساليب التي تخدم نفس الفكرة في التحليل والتقييم.

جاء مسمى هذا الأسلوب اختصاراً للكلمات الإنجليزية التالية: Weaknesses, Strengths, Opportunities, Threats والتي تعني القوة، الضعف، الفرص والتهديدات .

- عناصر نموذج SWOT: يتكون النموذج من جانبين:

- الجانب الأول: يشمل تحليل الوضع الداخلي، أي نقاط القوة والضعف، والذي يقتصر على ما هو واقع فعلاً وحقيقة من نقاط قوة وضعف، وأن يتعد التحليل عن التوقعات والاحتمالات؛

- الجانب الثاني: ويشمل تحليل البيئة الخارجية، أي الفرص والتهديدات، و يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي، حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى.

وذلك كما يلي:

- نقاط القوة: المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون؛
  - نقاط الضعف: تتمثل في قصور الإمكانيات، والمشكلات التي تعوق المؤسسة عن المنافسة بفاعلية، كما أنها تقلل من رضا المتعاملين معها؛
  - الفرص: هي التغيرات المواتية في البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تؤثر إيجاباً عليها؛
  - التهديدات: التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، في غير صالح المؤسسة وتؤثر سلباً عليها .
- وتقاس الفرص والتهديدات بالنسبة لنقاط القوة والضعف للمؤسسة.

يمكن قراءة نموذج SWOT على النحو التالي: يظهر لنا النموذج من خلال مصفوفة، وبالتالي لدينا 4 مناطق تحدد من خلالها، الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة:

- أفضل وضع بالنسبة للمؤسسة، عندما تكون نقاط القوة تقابلها الفرص، وفيها يمكن أن تحقق المؤسسة النمو والتوسع؛

- عندما تتقاطع الفرص مع نقاط الضعف، فإن المؤسسة تواجه عجزا في القدرات الاستراتيجية وتكون في حالة حرجة لمعالجتها. هل بالاستثمار أم بالتعاون مع الغير، لاستغلال هذه الفرص المتاحة؛

- عندما تتقاطع التهديدات مع نقاط القوة، هنا تحتاج المؤسسة لحماية نفسها من التهديدات الخارجية، باستعمال قدراتها الذاتية، لخلق حواجز للدخول مثلا تهديد منتجات بديلة، منافسين جدد...

- عندما تتقاطع نقاط الضعف مع التهديدات، فإنه العجز الكلي، وأحسن وسيلة هي الانسحاب، وإعادة التمرکز حول النشاط الأساسي للمؤسسة.

وللتوضيح نعرض نموذج SWOT لشركة Google لعام 2012.

الشكل رقم (1-4): نموذج SWOT لشركة Google لسنة 2012

<u>نقاط القوة</u>	<u>نقاط الضعف</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. علامة تجارية مشهورة</li> <li>2. زعيم البحث في الأنترنت</li> <li>3. الخدمات المساندة Gmail و YouTube</li> <li>4. التواجد في المواقع الكبيرة مثل Myspace</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. لا نريح من YouTube</li> <li>2. ضعف الشبكة الاجتماعية بين المستخدمين</li> <li>3. محتوى البحث قابل للتغيير</li> </ol>
<u>التحديات</u>	<u>الفرص</u>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. دخول مايكروسوفت كمنافس وصفقاتها مع ياهو</li> <li>2. مشاكل بخصوص قضايا ملكية المحتوى</li> <li>3. تضارب مصالح مع شركات أخرى مثل رفض خدمة Voice في iPhone بسبب تطور شركة AT&amp;T</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. زيادة الإنفاق الاعلاني في الانترنت</li> <li>2. زيادة عدد مستخدمي الأنترنت</li> <li>3. تطور مستوى البحث</li> </ol>

المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، الريان، قطر، 2014، ص: 211

2. كيف يتم تحليل الموارد المالية في المؤسسة ؟ وما أهمية ذلك؟

الإجابة: يساهم تحليل الموارد المالية في تحديد طبيعة الاستراتيجية، التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة إزاء موقفها المالي. وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية، من خلال تحديد مصادر الأموال ، وكيفية استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المؤسسة، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال، الداخلية

والخارجية، أو تقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضا دراسة وتحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية، ومن ثم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية، لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية. وتحديد عناصر القوة والضعف في الميزانية المسؤولة عن تمويل المؤسسة، لفترة قادمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص: 134

خلاصة المحور الأول:

- تعتبر الاستراتيجية تصور، لما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، مقارنة بالمنافسين، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية. من أهم خصائصها المرونة، وكونها رد فعل المؤسسة لما تتوقعه من تهديدات أو فرص، ولما هو موجود فعلا من عناصر قوة أو ضعف في أداء.
- تتمثل أهمية الاستراتيجية، في أنها تضمن الاستخدام الكفاء للموارد، وتحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة المختلفة من إنتاج، تسويق، تمويل داخل المؤسسة؛ وبالتالي تعمل على تحسين أداء المؤسسة.
- للاستراتيجية مستويات ثلاث وهي استراتيجيات المؤسسة، استراتيجيات وحدات الأعمال الرئيسية، والاستراتيجيات الوظيفية، المتمثلة في استراتيجيات التسويق، والإنتاج، والتمويل، والموارد البشرية.
- تعد الإدارة الاستراتيجية الإطار الذي يحوي الاستراتيجية، ويعمل على تحقيقها خدمة لمصلحة المؤسسة. وتشمل مراحل وهي مرحلة صياغة الاستراتيجية، مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ومرحلة الرقابة الاستراتيجية.

## المحور الثاني

مدخل إلى التخطيط المالي

الأهداف التعليمية:

- إبراز أهمية التخطيط المالي
- تحديد مفهوم التخطيط المالي
- عرض مراحل عملية التخطيط

يشمل هذا المحور مجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع التخطيط المالي، الذي يعد أحد الأنشطة الهامة في مجال الإدارة المالية، فقد تناولنا أهمية ومفهوم التخطيط المالي، من خلال تعريف التخطيط بشكل عام، والتخطيط المالي بشكل خاص، ثم عرضنا مراحل التخطيط المالي، وفي الأخير أوردنا حول أدوات التخطيط المالي، المتمثلة في الموازنات التقديرية، بالإضافة إلى تخطيط الأرباح من خلال نقطة التعادل.

أولاً. أهمية التخطيط المالي: لا يكفي المدير المالي، الاعتماد على التحليل المالي في اتخاذ القرارات، فيلجأ إلى البيانات المالية المستقبلية للأنشطة المختلفة للمؤسسة. وعموماً، يعتبر التخطيط، عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها، خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وفق أساليب تقلل التكاليف وتعظم النتائج.<sup>1</sup> بينما من التخطيط المالي، المؤسسة من تقييم آثار القرارات الاستثمارية والمالية ومدى أثرها في مستقبل المؤسسة،<sup>2</sup> وينقسم هذا التخطيط إلى تخطيط في المدى القصير، وتخطيط استثماري في المدى الطويل. ففي المدى القصير، يمكن للمدير المالي أن يخطط لكل من الربح والسيولة، ويمكنه أن يستخدم الموازنة النقدية، أو ما يسمى بيان التدفق النقدي، للوقوف على موقف السيولة للمؤسسة بمفهومها الحقيقي، وهو قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها حين يحل موعد سدادها، أي في المستقبل. وبالنسبة للتخطيط للربح، فإنه يمكن إعداد الميزانية التقديرية عن سنة مقبلة، وهي تعتبر بمثابة تنبؤ، لكل ما سوف يحدث على الأصول أو الخصوم، من تغيرات مستقبلية، نتيجة لجميع أعمال المؤسسة المتوقعة خلال هذه الفترة المستقبلية المتوقعة. وبالتالي يمكن للمدير الاستراتيجي، الوقوف على الموقف القرب للواقع، وبصورة تفصيلية، للوضع المالية للمؤسسة في المستقبل، بما يساعده على حسن استغلال الموارد المالية، وتوجيهها والمحافظة عليها.

أما في المدى الطويل، فإن التخطيط المالي يتعدى فترة السنة، ويسمى تخطيطاً رأسمالياً أو استثمارياً، يتعلق بالاستثمار في الأصول الثابتة، ويبلغ أقصى مداه في دراسة جدوى الاستثمار في أصل أو مشروع من المشروعات. ويعتبر هذا القرار من أخطر القرارات الاستراتيجية، في بداية حياة أي مؤسسة، لما يترتب عليه من إنفاق ضخيم، ومخاطر كبيرة وصعوبة الرجوع فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مرجع سابق، ص: 17

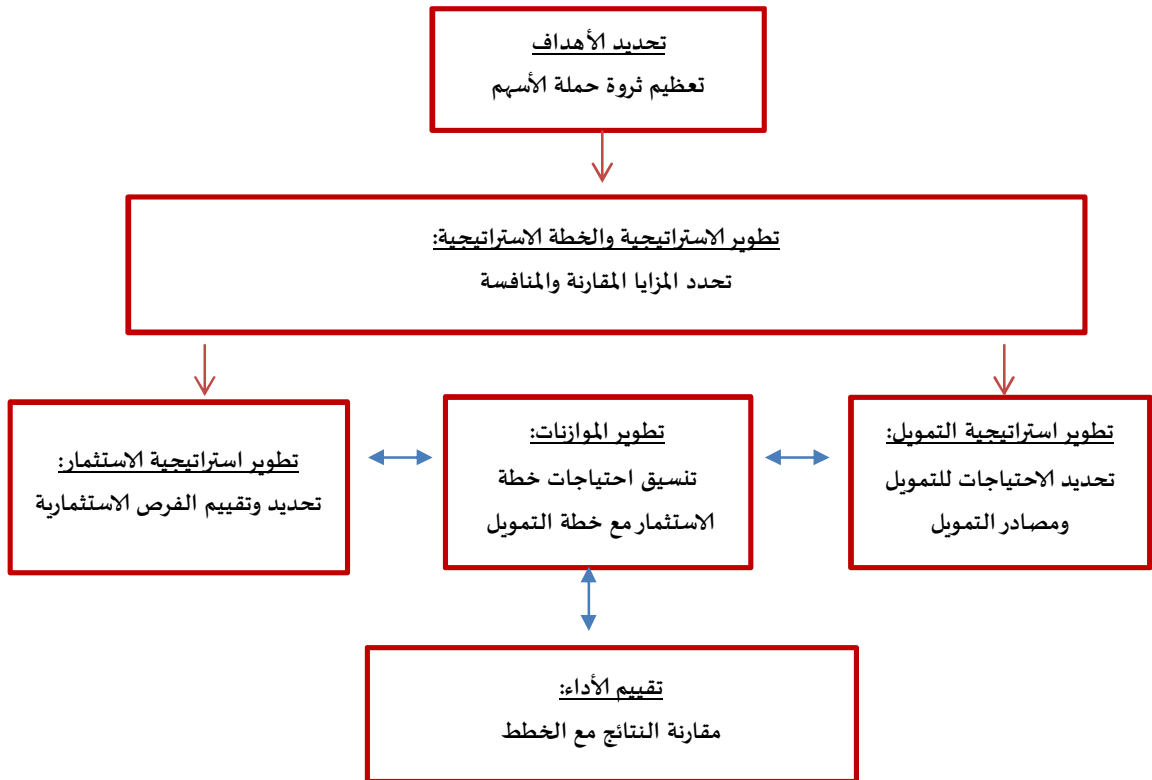
<sup>2</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ط1، 2014، ص: 423

<sup>3</sup> محمد المحمدي الماضي، إدارة الاستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، ط12، 2017، ص: 175-176



- التخطيط المالي هو عملية تحديد مصادر الأموال لتلبية أهداف الاستثمار، وتتجلى أهميته فيما يلي:<sup>1</sup>
- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية، وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو؛
  - ضمان توفير الأموال الكافية، عند ظهور الحاجة لها، وبأقل ما يمكن من كلفة؛
  - التصميم الفاعل للهيكل المالي للمؤسسة، عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل. وأن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المؤسسة، أي ثروة حملة الأسهم؛
  - تأطير السياسات والإجراءات، لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل، ومراقبتها وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

الشكل رقم (1-2): أهمية التخطيط المالي في المؤسسات



المصدر: عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي- اتجاهات معاصرة- ، مرجع سابق، ص: 172

<sup>1</sup>عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي- اتجاهات معاصرة- ، مرجع سابق، ص: 170

يظهر الشكل رقم (2-1)، أهمية عملية التخطيط المالي في المؤسسات، فهو يحاول تحديد شكل العلاقة بين هدف المؤسسة، المرتبط بتعظيم قيمتها في سوق الأوراق المالية وبين التخطيط المالي، الذي يحدد الأهداف المالية المرتبطة بالحصول على الأموال واستثمارها، وتأثير تلك الأهداف في تقييم الأداء، وتعظيم أرباحها. فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق هدفها، المتمثل في هذه الحالة في تعظيم قيمة أوراقها المالية، دون التخطيط للحصول على الموارد المالية، بأفضل شروط ممكنة، واستثمارها بشكل فعال لتحقيق أكبر عائد استثماري، مع التقليل من المخاطر المحتملة.

ثانياً. مفهوم التخطيط المالي: مفهوم التخطيط عموماً يشير إلى التفكير وتحديد الأهداف المطلوبة، والوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق تلك الأهداف، في حين يتمحور اهتمام التخطيط المالي على الأنشطة المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المحددة .

1.تعريف التخطيط: يعتبر التخطيط عملية إدارية تتضمن قيام المؤسسة، بوضع أهداف مستقبلية لعملها، في ضوء الموارد المتاحة لها، وفي ضوء تقييمها للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، السائدة في البيئة التي تتواجد فيها، والتي يمكن أن تؤثر على هذا الأداء، كما تتضمن وضع خطة عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

2.أنواع التخطيط: هناك مجموعة متنوعة من الخطط المتاحة أمام المدراء، بما فيهم المدير المالي، وهي:<sup>2</sup>

1.2.الخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل: تحتاج المؤسسات خطط تغطي مديات زمنية مختلفة، وكقاعدة عامة فإن الخطط قصيرة الأجل تغطي مدة زمنية لا تزيد عن سنة واحدة، والخطط متوسطة الأجل هي التي تغطي مدة لا تزيد عن سنتين، في حين ان الخطط طويلة الأجل هي ذلك النوع الذي يغطي مدة زمنية تزيد عن ثلاث سنوات في المستقبل. وتقع مسؤولية صياغة الخطط طويلة الأجل على عاتق الادارة العليا كونها تحدد اتجاهات الشركة بشكل عام، في حين أن الادارة في المستويات الدنيا تتولى مسؤولية صياغة الخطط قصيرة الأجل، وبما ينسجم مع اتجاهات الخطط طويلة الأجل.

2.2.الخطط الاستراتيجية والتشغيلية: لا تختلف الخطط من حيث مدياتها الزمنية فقط وانما هي تختلف أيضا من حيث اطارها ودرجة شموليتها. فان الخطط الاستراتيجية هي من الخطط التي تهتم

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص:421

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي- اتجاهات معاصرة-، مرجع سابق، ص-ص: 183-185

بالأهداف طويلة الأجل، وتحدد الاتجاهات الشاملة للشركة والوحدات الثانوية فيها. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف الكلية للشركة ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد بين تلك الأنشطة لتحقيق ما تم تحديده من أهداف.

أما بالنسبة للخطط التشغيلية، فهي الخطط التي تركز على ما يستوجب عمله، في مجال أو نشاط محدد، لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وتتضمن الخطط التشغيلية في المؤسسات، ما يلي:

- خطط الانتاج: التي تتعامل مع الأساليب والتقنيات المطلوبة، من قبل الأفراد لإنجاز العمل؛
- الخطط المالية: تهتم بتوفير الأموال المطلوبة، لتعزيز وإدامة العمليات والأنشطة المختلفة؛
- الخطط التسويقية: تركز على متطلبات البيع، والتوزيع للسلع أو الخدمات؛
- خطط المورد البشري: تتعامل مع عمليات الاختيار، التوظيف، ووضع الأفراد في الأعمال التي تناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم.

3.2. السياسات والاجراءات: تمثل مجموعة السياسات والاجراءات التنظيمية المصممة، من أجل استخدامها بشكل متكرر، وتحدد الخطوط الارشادية، التي توجه سلوك العاملين في الاتجاهات المرغوبة لكل موقف من المواقف. والسياسة هي بمثابة الخطوط المحددة لاتخاذ القرارات واتخاذ المواقف، وفي ظروف معينة في القضايا المرتبطة بالموارد البشرية؛

4.2. القواعد والاجراءات: هي الخطط التي تبين بشكل دقيق ومفصل الأفعال، أو الخطوات الواجب القيام بها في حالات معينة، تكون على شكل كراسات أو مطويات توزع على العاملين، تمثل الاجراءات التشغيلية المعيارية أو النمطية؛

5.2. الموازنات وجدولة المشاريع: الموازنات هي خطط ذات استخدام لمرة واحدة فقط. وتعد من الأدوات التخطيطية النافعة والمجدية لتخصيص الموارد النادرة، ما بين الاستخدامات المتعددة والبديلة.

3. تعريف التخطيط المالي: التخطيط المالي هو التخطيط الذي يرسم السياسات المالية والنقدية والإئتمانية للمؤسسة، ويؤمن لها سبل الحصول على الأموال اللازمة، كما يؤمن لها سبل استثمار أموالها في المجالات المختلفة. اما على مستوى الدولة ، فهو يضع الخطط النقدية والإئتمانية للحكومة وكيفية إدارة الأموال العمومية بما يتلاءم مع المتطلبات الإنفاقية ومحددات مصادر التمويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مرجع سابق، ص:34

يتوجب على الادارة المالية استغلال المورد المالي، وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وعملية التنسيق تكون يسيرة وممكنة، فيما إذا تم تخطيط سياقات الفعل، بشكل مسبق. وإن الأسلوب الذي يمكن الادارة المالية من القيام بما تقدم هو التخطيط المالي، الذي يعرف على أنه تخطيط الأنشطة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال القيام بما يلي:

- تقدير وتحديد الحاجة الى الأموال؛
- تحديد المصادر، التي يمكن اللجوء اليها للحصول على الأموال المطلوبة؛
- العمل على توفير الأموال بالوقت المناسب، أي عند ظهور الحاجة اليها، وأن يتم ذلك بأقل كلفة ممكنة؛

- وضع الخطط المالية، وذلك من خلال صياغة كل من الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات، وبما يتلاءم مع الخطط العامة للمؤسسة.

بالتالي التخطيط المالي هو نشاط متواصل ومستمر، وهو يؤشر كل من نمو المؤسسة، أداؤها، استثماراتها، واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات. يتضمن التخطيط المالي مجالين للتحليل هما:<sup>1</sup>

العوامل الخارجية: سم المخطط، في ضوءها، المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد الوطني، والظروف التي ستعمل فيها المؤسسة، وهل هي ظروف رواج أم ظروف كساد؟

العوامل الداخلية: وتعني ان هناك عددا من العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة، مثل مستويات المخزون، والحسابات المدينة، وحجم الاستثمار في الموجودات الثابتة، وكل هذه تعتبر عوامل تشغيل داخل المؤسسة.

يمكن تجسيد العلاقة بين التخطيط المالي وبين التخطيط المادي، من خلال مناقشة العلاقة بين النقد، الذي يمثل التخطيط المالي، وبين السلعة أو المنتج، الذي يمثل التخطيط المادي أو السلعي. وتظهر العلاقة بين المكونين من خلال كون التغير في الحجم المادي أي مستوى البضاعة أو المخزون، يتطلب تغيرا مماثلا في الحجم المالي أي مستوى النقد. وتنشأ هذه العلاقة من خلال دورة رأس المال في المؤسسة، التي تبدأ بمدخلات مادية متمثلة في المواد الأولية، وتنتهي بمدخلات مالية، بعد أن تؤول المواد الأولية إلى بضاعة ومن ثم بيعها.

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص: 422

ثالثا. مراحل عملية التخطيط: يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة، وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة المؤسسة في سوق الأوراق المالية.

1. خطوات التخطيط المالي: نستعرض الخطوات الأساسية، لعملية التخطيط المالي، فيما يلي:<sup>1</sup>  
- تحليل الأداء السابق للمؤسسة: تساهم هذه الخطوة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة:

- تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل المؤسسة ضمن إطاره، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون آمنة في كل قرارات الاستثمار والتمويل:

- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله: استنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية:

- التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية:

- تحليل البدائل المالية: يقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية:

- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية. وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار:

- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن ينتج عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء المؤسسة واستمرارها على المدى البعيد:

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة-، مرجع سابق، ص-ص: 175-176

- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: تضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

2. نتائج التخطيط المالي : نظرا لأن الإدارة تنفق الكثير من الوقت وتبذل جهود كبيرة، لإختيار المشاهد أو السيناريوهات المختلفة التي ستشكل الأساس للخطة المالية، فإنه يتوجب عليها أن تسأل ما الذي يمكن أن يحققه التخطيط. وفيما يلي بعض النتائج التي يمكن أن يحققها التخطيط المالي:<sup>1</sup>

- اختبار التفاعلات: إن الخطة المالية يجب أن تؤدي إلى توضيح الروابط أو العلاقات، ما بين المقترحات الاستثمارية، من قبل الأنشطة التشغيلية المختلفة للمؤسسة، والخيارات التمويلية المتاحة أمامها. وبعبارة أخرى، فإن كانت المؤسسة تخطط للتوسع عن طريق الاستثمار في مشاريع جديدة، فإن عليها أن تجيب على السؤال التالي: من أين سيتم الحصول على الأموال المطلوبة، لتمويل التوسع المذكور

- التحري عن الخيارات: الخطة المالية تتيح للمؤسسة الفرصة لتطوير، تحليل، ومقارنة عدد من الخيارات المختلفة بأسلوب متماسك ومتناغم، إذ يتم دراسة البدائل الاستثمارية والتمويلية المتاحة، وتأثير كل بديل من تلك البدائل على هدف تعظيم قيمة المؤسسة. وهذه الخطوة ستجيب عن الأسئلة المرتبطة بالخطط المستقبلية للشركة ومصادر التمويل المناسبة:

- تجنب المفاجآت: قد يعطي التحليل المالي لإدارة المؤسسة التصورات، عن ما الذي سيحدث فيما إذا وقعت أحداث مختلفة، عن ما هو متوقع. وبالتحديد، فإنها تؤثر الأفعال والقرارات التي سيتم اتخاذها عند حصول أخطاء جديدة، وبشكل عام، إذا كانت الافتراضات التي يتم إعدادها في الوقت الحاضر بشأن المستقبل، خاطئة:

- ضمان التلاؤم والانسجام الداخلي: بالإضافة إلى هدف المؤسسة في تعظيم القيمة، فإن هناك أهداف أخرى خاصة. من تلك الأهداف زيادة الحصة السوقية، العائد على حقوق الملكية، والرافعة المالية، وغيرها من الأهداف. والخطة المالية تحقق الربط والانسجام بين تلك الأهداف:

- الاستنتاج: ربما أن النتيجة الأكثر أهمية من عملية التخطيط المالي، هو دفع الإدارة للتفكير الجدي بشأن الأهداف ووضع الأولويات.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة-، مرجع سابق، ص-ص:179-180

3. أدوات التخطيط المالي: يتبادر لذهن الطالب، بعد التطرق للمفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط المالي، كيفية ممارسة عملية التخطيط المالي في المؤسسة. وعليه نورد هذا الجانب، للتعريف بأدوات التخطيط المالي المستعملة، وهي الميزانيات التقديرية، بأشكالها؛ الميزانية النقدية، قائمة الدخل و الميزانية العمومية. إضافة إلى تخطيط الأرباح.

1.3. الميزانيات التقديرية: الميزانيات التقديرية هي أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي. تهدف المؤسسات من خلالها الى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها، عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع.

- التعريف: يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها " تنبؤ إجمالي الانتاج والمبيعات، والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، لفترة مستقبلية محددة". ويقصد بالتنبؤ أنه " عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه، بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالمحيط، الذي تعمل فيه المؤسسة."<sup>1</sup>

- الأهداف: يهدف إعداد الميزانيات التقديرية، الى ما يلي:

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية؛
- اجبار 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 انجازها؛
- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة؛
- ايجاد معايير محددة ومعقولة، لأجل الحكم على الأداء المتوقع، بدلا من الاعتماد على المعلومات التاريخية، التي قد تكون أساسا غير مناسبة للحكم على الكفاية؛
- وضع التخطيط في مكانه الصحيح، أي في مقدمة أذهان مسؤولي الادارة العليا؛
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة؛
- اعلام كل من في المؤسسة، بالمطلوب منه تحقيقه؛
- وضع الأسس لأخذ الاجراءات التصحيحية، في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص-ص: 424- 425

- الأنواع: نتناول ثلاثة أنواع من الموازنات التقديرية، وهي:<sup>1</sup>

1.1.3. الميزانية النقدية التقديرية: الميزانية النقدية التقديرية أو ما يعرف أيضا بالتدفق النقدي: عبارة عن توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية، لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات، النقدية المتوقعة للمؤسسة، خلال فترة زمنية مستقبلية معينة. يساعد التدفق النقدي ادارة المؤسسة في معرفة كمية الأموال التي تحتاجها، ومواعيد تلك الاحتياجات، ونوع التمويل الأنسب لتلبية هذه الاحتياجات، كما يمكنها من الرقابة الفعالة على الموجود لديها وكذلك مراقبة سيولتها بشيء من التفصيل لا تتيحه أية أداة أخرى.

ليس من أهداف التدفق النقدي معرفة ربحية المؤسسة أو خسارتها، بل يعد لأجل تحقيق الغايات التالية:

- ✓ قياس السيولة على المدى القصير، بشكل موثوق؛
- ✓ التخطيط للمستقبل، وبذلك يتم استبعاد أية تقديرات جزافية للاحتياجات المالية للمؤسسة؛
- ✓ يخلق معيارا محددًا للقياس عليه، وللحكم على مدى كفاية التخطيط في المؤسسة؛
- ✓ يساعد الادارة مساعدة فعالة في معرفة أوقات حدوث العجز النقدي، وأوقات حدوث الفائض النقدي، ويعطيه الوقت الكافي لمعالجة الموقف المتوقع بالطريقة الأنسب؛
- ✓ يساعد الادارة على وضع برنامج التسديد المناسب، لما تقترضه من أموال وما ستدفعه من أرباح للمساهمين؛
- ✓ يساعد في معرفة كمية ومواعيد ونوعية الأموال، التي تحتاج إليها المؤسسة خاصة إذا ما تم اختيار الفترات الجزئية، التي ينظم لها الكشف بعناية، ليعكس الاحتياجات القصوى للمقترض، التي تتزامن عادة وموعد الذروة في النشاط في الدورة التجارية؛
- ✓ ينبه الادارة في الوقت المناسب، للانحرافات الحاصلة في تدفقاتها النقدية؛
- ✓ يساعد الادارة المالية في اتخاذ القرارات الخاصة، بإضافة أو حذف منتج معين، وكذلك في قرارات الشراء أو الانتاج والاستئجار والشراء والاستثمار، وذلك من خلال معرفة الفروقات في التدفق النقدي، نتيجة اتخاذ كل هذه القرارات أو عدم اتخاذها؛
- ✓ يساعد في تحسين العائد على الاستثمار، بسبب مساعدته في الاقتصاد باستعمال النقد المتاح للمؤسسة؛

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص- ص: 431-433



✓ تحسين نوعية القرار، لأن اعداد كشف التدفق النقدي يتطلب تحليلا مسبقا، لجميع العناصر التي تؤثر في مختلف بنوده، وأولها المبيعات والتكاليف المرتبطة بها.

2.1.3. قائمة الدخل التقديرية: قائمة الدخل التاريخية هي عبارة عن توقع للدخل، والمصروفات المرتبطة به، لفترة مستقبلية محددة. وتعد هذه القائمة لأجل معرفة، اجمالي الدخل المحقق، ومعرفة كمية كل عنصر من عناصر التكاليف، المرتبطة بهذا الدخل، من مواد خام، وعمالة ومصروفات تشغيل، ومصروفات ادارية وعمومية، ومصروفات بيع وتوزيع، والربح الصافي الناتج عن الفرق بين الدخل والتكاليف. يحقق اعداد هذه القائمة الغايات التالية:

✓ تقدير الأرباح المتوقعة، خلال الفترة المالية القادمة؛

✓ معرفة امكانية القدرة الذاتية للتمويل، وذلك من خلال حجم الأرباح المتوقع تحقيقها؛

✓ معرفة الايرادات والمصروفات؛

✓ معرفة كيفية التصرف بالدخل.

3.1.3. الميزانية العمومية التقديرية: يعتبر اعداد الميزانية العمومية التقديرية الخطوة الأخيرة، في عملية التخطيط المالي، حيث لا يتم اعداد هذه القائمة، عادة، الا بعد اعداد قائمة الدخل التقديرية، والميزانية النقدية التقديرية. وهي تمثل التعبير الكمي للحظة المستقبلية بصورة نقدية، فهي تبين الدخل المخطط، والمصاريف المخططة خلال فترة مستقبلية محددة.

- الهدف: يهدف اعداد الميزانية العمومية التقديرية الى معرفة قيمة، كل بند من بنود الموجودات والمطلوبات، وكذلك الصورة الكلية للموقف المالي المتوقع، عند مستوى نشاط معين، خاصة أن مثل هذه الصورة ستساعد الادارة المالية، في معرفة أثر مختلف السياسات، التي ستسير عليها المؤسسة في وضعها المالي المستقبلي، كما ستمكنها من تقييم سيولة وربحية، وكفاءة المؤسسة ومديونيتها، عند مستوى هذا النشاط.

على المؤسسة تحديد أهدافها طويلة الأجل، ثم اعداد الميزانية العمومية التقديرية قصيرة الأجل، التي تساهم في الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل، ويمكن التعبير عن الأهداف قصيرة الأجل، بصور مختلفة منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص:458- 459

- معدل العائد على رأس المال المستثمر؛

- نسبة صافي الربح الى المبيعات؛

- معدل دوران رأس المال؛

- معدل نمو المبيعات.

2.3. تخطيط الأرباح: عند القيام بإعداد الموازنات التقديرية، ننتبؤ بمركز المؤسسة، خلال الفترة المقبلة، وبذلك نكون اهتمامنا يهدف السيولة، ومن ناحية أخرى، علينا أن نقوم بإعداد تقديرات تحدد أثر خطط الإدارة على ربحية المؤسسة، وعلى مركزها في نهاية المدة، وهذه التقديرات تتعلق بهدف الربح.

حيث جزء هام من عملية التخطيط المالي يتعلق بتخطيط الأرباح، وكيفية زيادتها والمحافظة على استمراريتهما. وقبل الشروع في أي عملية توسع في نشاط المؤسسة، لا بد من دراسة جدواها، بتقدير الحد الأدنى من الإنتاج والمبيعات اللازمة، لتغطية التكاليف، ومقارنتها بحجم الطلب المتوقع في السوق. وهناك ثلاثة مداخل رئيسية لعمل التقديرات الخاصة بالأرباح وهي التحليل البيئي، تحليل التعادل وقائمة الأرباح والخسائر التقديرية. وهناك اختلاف في طبيعة هذه المداخل الثلاث. فكل مدخل يقدم مساهمته الخاصة نحو مساعدة الإدارة على التفهم الأفضل، لأصل الأرباح ومستواها المتوقع. ومعنى ذلك أن إدارة المؤسسة، لو رغبت في الحصول على تقديرات سليمة لأرباحها، فعليها استخدام هذه المداخل الثلاث معا كلما أمكنها ذلك. وسنركز على عملية تخطيط الأرباح باستعمال تحليل التعادل.

- مفهوم تحليل التعادل: يعتبر تحليل التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي، حيث يظهر العلاقة بين الإيرادات والتكاليف، وبالتالي الخسارة أو الربح على مستويات الإنتاج.<sup>1</sup> وهو يقوم على أساس العلاقة بين النفقات والإيرادات من ناحية، وبين حجم النشاط أو العمليات من ناحية أخرى. وينبني هذا التحليل عادة على خريطة التعادل.

فإذا فرضنا أن مؤسسة ما لها طاقة على الإنتاج تصل إلى 100.000 وحدة، وأن التكاليف الثابتة التي تتحملها، بغض النظر عن مستوى الإنتاج، تبلغ 30.000 وحدة نقدية، وأن التكاليف المتغيرة للوحدة 500 وحدة نقدية، وأن سعر البيع للوحدة 1.000 وحدة نقدية، فعند وضع هذه الفروض

<sup>1</sup> محمد أيمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، العبيكان، الإصدار الثالث، الطبعة السادسة، السعودية، 2010، ص: 97

على خريطة، أمكن الحصول على ما يعرف بخريطة التعادل، والتي تظهر ما يحدث لمجموع التكاليف والإيرادات نتيجة تغيرات الحجم.<sup>1</sup>

نقطة التعادل هي النقطة التي تمثل حجم الإنتاج، أي حجم المبيعات، الذي تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، عندها لا تحقق المؤسسة ربحاً ولا تتحمل خسارة، وان الزيادة عن هذه النقطة تحقق أرباحاً، حيث التكاليف الثابتة ستوزع على عدد أكبر من الوحدات، ومن ثم يقل نصيب الوحدة من التكاليف الثابتة.

- استعمال تحليل التعادل: يمكن استعمال هذه الأداة، لتحديد كمية الإنتاج والمبيعات، التي تغطي إجمالي التكلفة. إن تحليل التعادل يحدد حجم الإنتاج والمبيعات الذي يجعل الإيرادات الكلية مساوية إلى التكاليف الكلية، أي يجعل الربح مساوياً للصفر. فكرة هذا التحليل منشؤها اختلاف التكاليف من ناحية علاقاتها بحجم العمليات أو النشاط. فلو درسنا تكاليف مؤسسة ما، لوجدنا أن بعضها يتغير بنسبة مباشرة مع تغيرات الحجم. فإذا ارتفع حجم العمليات 10 % ، ارتفعت هذه التكاليف أيضاً بنسبة 10%، وهذا النوع هو التكاليف المتغيرة، وأفضل أمثلة لها، هي المواد الأولية والخامات والأجور المباشرة. وهناك التكاليف الثابتة وهي لا تتغير بالتغيرات في مستوى الحجم، ومن أمثلتها الاهتلاك والإضاءة.

- عناصر تحليل التعادل: يحتاج تحليل التعادل للعناصر التالية:<sup>2</sup>

- الإيرادات الكلية: إجمالي عدد الوحدات المباعة مضروبة بسعر بيع الوحدة؛  
- التكاليف الثابتة: وهي التكلفة التي لا تتغير مع تغير حجم الإنتاج وتتحملها الوحدة الاقتصادية سواء انتجت أم لم تنتج بغرض المحافظة على رأس المال مثل الاهتلاكات، فوائد القروض، التأمينات على الأصول؛

- التكاليف المتغيرة وهي التكاليف التي تتغير مع تغير حجم افنتاج بالزيادة او النقص مثل المواد الخام الأولية والأجور المباشرة والمصروفات الصناعية المباشرة؛

- التكاليف الكلية: عبارة عن مجموع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، 1990، ص-ص: 171-172

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 1991، ص: 173

أمثلة توضيحية:

مثال 1: يمكن الوصول إلى نقطة التعادل، عن طريق الجدول التالي:

الوحدات المباعة	التكاليف المتغيرة	التكاليف الثابتة	التكاليف الكلية	الإيراد الكلي	صافي الربح (الخسارة)
30.000	15.000	30.000	45.000	30.000	(15.000)
40.000	20.000	30.000	50.000	40.000	(10.000)
50.000	25.000	30.000	55.000	50.000	(5.000)
60.000	30.000	30.000	60.000	60.000	-
70.000	35.000	30.000	65.000	70.000	(5.000)
80.000	40.000	30.000	70.000	80.000	(10.000)
90.000	45.000	30.000	75.000	90.000	(15.000)

المصدر: جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص: 174

يلاحظ من خلال الجدول أنه عند إنتاج وبيع 60.000 وحدة لا تحقق المؤسسة ربحاً ولا خسارة نظراً لتعادل التكاليف الكلية مع الإيراد الكلي.

- رياضياً: يمكن الوصول إليها إما بالوحدات أو بقيمة المبيعات وذلك باستخدام المعادلة:

التكاليف الثابتة

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

يجب الملاحظة أن الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة لإنتاج الوحدة (الموجب) يمثل هامش المساهمة.

وتتأثر نقطة التعادل بالتغيرات التي تحدث في سعر بيع الوحدة، أو في التكلفة المتغيرة للوحدة، أو في التكاليف الثابتة. وزيادة التكاليف المتغيرة أو التكاليف الثابتة يؤدي إلى رفع نقطة التعادل، بينما تؤدي زيادة سعر البيع إلى خفضها. وبالعكس فإن انخفاض التكاليف المتغيرة أو التكاليف الثابتة تؤدي إلى خفض نقطة التعادل، بينما ترتفع هذه النقطة عند انخفاض سعر البيع.

يساعدنا تحليل التعادل على تفهم العلاقة بين الأرباح وبين حجم العمليات. وله أهمية عند تخطيط الهيكل المالي للمؤسسة. وهناك عنصران لهما أهميتهما في هذا المجال وهما:<sup>1</sup>

- مستوى نقطة التعادل؛

- السرعة التي تتغير بها الأرباح نتيجة للتغيرات في حجم العمليات.

وبصفة عامة من الأفضل جدا ان تكون نقطة التعادل منخفضة عن أن تكون مرتفعة. وكلما ارتفعت

نقطة التعادل، كلما قلت فرصة المؤسسة في الأرباح خلال السنين.

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص:176

خلاصة المحور الثاني:

- يساعد التخطيط المالي المؤسسة على تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية، ويبحث في مصادر الحصول على تلك الاحتياجات بأقل تكلفة، وبما يجعلها أكثر قدرة وكفاءة على تلبية متطلبات أهدافها المسطرة.
- يعرف التخطيط المالي، على أنه تخطيط الأنشطة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال تقدير وتحديد الحاجة الى الأموال؛ تحديد المصادر التي يمكن اللجوء اليها للحصول على الأموال المطلوبة؛ بالوقت المناسب، بأقل كلفة ممكنة؛ وضع الخطط المالية، وذلك من خلال صياغة كل من الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات، وبما يتلاءم مع الخطط العامة للمؤسسة.
- تمر عملية التخطيط المالي بمراحل وهي: تحليل الأداء المالي للمؤسسة، تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة، تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله، التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية؛ تحليل البدائل المالية واختيار أنسبها، تحليل نتائج تطبيق للخطة المالية بالتأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

# المحور الثالث

علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري

الأهداف التعليمية:

- توضيح مفهوم القرار الإداري
- تحديد أهم عناصر القرار الإداري وخطوات اتخاذه



لا تحقق منظمات الأعمال الربح، إلا من خلال مجموعة كبيرة من القرارات، التي يتم بموجبها تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، تعرض في أسواق تنافسية محلية أو عالمية. إن المجال الأساسي لهذه القرارات، هو إدارة الموارد بهدف الحصول على أحسن النتائج.

أولاً. مفهوم القرار الإداري: يمثل عمل المدير مجموعة مستمرة من اتخاذ القرارات في شتى المجالات، والتي تغطي جوانب أنشطة العمل، وجوانب الموارد البشرية، والجوانب المالية. كما أنها تغطي مجالات زمنية يومية أي قصيرة الأجل، وقد تمتد حتى تشمل سنوات طويلة. كما أنها تغطي مجالات كثيرة، في التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة.<sup>1</sup>

1. تعريف القرار: هناك عدة تعريفات للقرار، منها:

- يعرف القرار بأنه "الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين"<sup>2</sup>
- الاختيار الحذر والدقيق، لأحد البدائل، من بين اثنين أو أكثر، من مجموعات البدائل السلوكية؛<sup>3</sup>
- القرار هو الاختيار المدرك، بين البدائل المتاحة في موقف معين.<sup>4</sup>
- أي القرار هو تحديد ما يجب عمله، تجاه مشكلة معينة أو موقف معين. أي اختيار بديل يكون عادة أفضل البدائل، في حدود الظروف السائدة، بعد القيام بدراسة شاملة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

2. تصنيف القرارات : من وجهة نظر نظرية القرارات، فإن المشكلة الأساسية في أي مؤسسة، تتركز حول إعطاء عمليات تحويل الموارد، للاتجاهات التي تسمح بتحقيق مختلف الأهداف بشكل أفضل، وبذلك فإن مجموعة القرارات الكبيرة، التي تتخذ ضمن إدارات وأقسام المؤسسة، يجب أن تنسق وتفحص بعناية لكي لا تتعارض مع التوجه العام. وهكذا فإننا نجد ان الاختلاف في تسميات القرارات، يتركز أساساً على اختلاف الأبعاد والأطر التي يستند عليها التصنيف، وهي:<sup>5</sup>

- الأهمية، وهنا نجد قرارات تخص بأهمية كبيرة، وقرارات أقل أهمية؛
- المدى الزمني، وتتمثل بقرارات طويلة الأمد، وقرارات متوسطة وقصيرة الأمد؛
- مستوى اتخاذ القرارات، وتتمثل بالقرارات على المستويات الإدارية العليا، والوسطى، والتشغيلية؛
- محتوى القرار، وهنا نجد قرارات تسويقية، ومالية، وإنتاجية، وقرارات أخرى كثيرة؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة : المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص: 279

<sup>2</sup> هيلقا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس، مطابع أطلس، السعودية، 1991، ص: 4

<sup>3</sup> علي خلف حجاجية، اتخاذ القرارات الإدارية، دارقنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص: 21.

<sup>4</sup> فريد كورتل و حبيبة حناش، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص: 128.

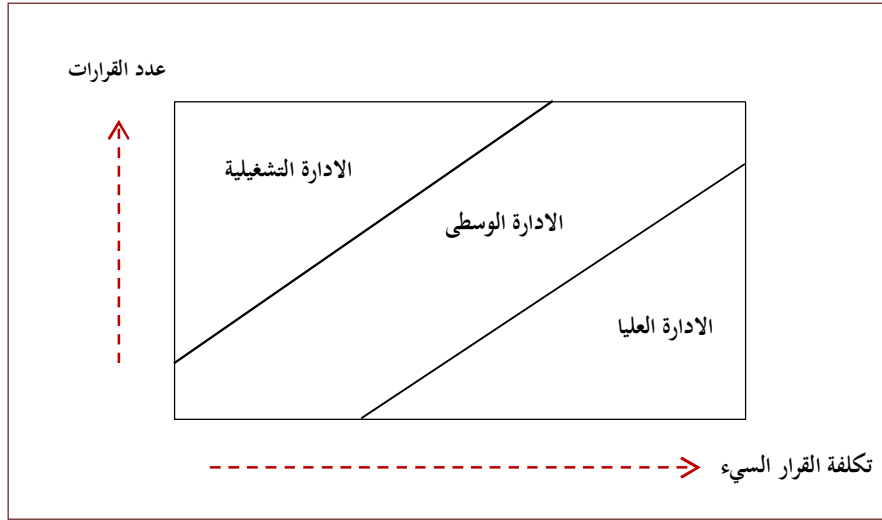
<sup>5</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبيح ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، مرجع سابق، ص: 142.

- اطار اتخاذ القرار، تتمثل بالقرارات الشخصية والقرارات التنظيمية؛
  - أسلوب تطوير القرار، تتمثل بالقرارات الفردية والقرارات الجماعية.
- ووفقا لأهمية المشكلة المعالجة، قدم Ansoff، تصنيفا للقرارات أصبح مشهورا في مجال الإدارة وهو التالي:<sup>1</sup>
- القرارات التشغيلية، العمليات اليومية؛
  - القرارات الإدارية، المتعلقة بهيكل وتسيير الموارد؛
  - القرارات الاستراتيجية، المتعلقة بمحاور تطوير المؤسسات.
- وقد تم تصنيف القرارات أيضا:
- القرارات الاستراتيجية : وفقا لـ Martinet <sup>2</sup> د بشكل دائم، طبيعة المؤسسة وعلاقتها مع البيئة الخارجية، على سبيل المثال الاختيار بين واحد أو عدد من أنشطة؛
  - القرارات التكتيكية، اليومية: التي تهدف إلى حل المشاكل، التي تنشأ من يوم لآخر، دون تعديل التوجهات العامة للمؤسسة.
  - كما نفرق بين نوعين أساسيين من القرارات:
- القرارات المبرمجة: هي القرارات المخططة سلفا والمحددة بواسطة قواعد واجراءات المنظمة، والتي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية متكررة ومعروفة. ويمكن القول بأن هناك درجة عالية من التأكد من نتيجة القرار وتأثيرها في علاج المشكلة. ومن أمثلة القرارات المبرمجة هي ما يظهر في لوائح المشتريات والشؤون المالية وشؤون العاملين. فمثلا إذا أريد شراء آلة ثمنها سبعمائة دينار، فبالرجوع إلى لائحة المشتريات، قد يتضح استحالة شراؤها بواسطة الممارسة، وأنه لا بد من اتخاذ قرار بإتباع أسلوب الصفقات، لأن هناك نص صريح في اللائحة يقول أن المشتريات التي تزيد في حجمها عن خمسمائة دينار يجب استخدام أسلوب الصفقات فيها. كذا الحال إذا تكرر غياب أحد الأفراد للمرة الثانية، يمكن اتخاذ قرار بتوجيه إنذار كتابي يرفق بملفه وذلك وفقا للنظام الداخلي للمؤسسة ؛
- القرارات غير المبرمجة: وهي تتصف بأنها غير مخططة وغير محددة سلفا، كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة ومشاكل جديدة، ولا يمكن اتباع أساليب روتينية ولائحية في علاجها.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Helfer, et autres ,op.cit , p :19

3. علاقة المستويات الادارة بالقرارات: يتخذ المديرون في كل المستويات الإدارية العديد من القرارات. وتختلف المستويات الإدارية فيما بينها، في عدد القرارات التي تتعامل معها وفي خطورة هذه القرارات. ويوضح الشكل التالي هذه الاعتبارات مجتمعة.

الشكل رقم (1-3): علاقة المستويات الإدارية بعدد القرارات المتخذة وتكلفتها



المصدر: أحمد ماهر، الادارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص: 293

نلاحظ من خلال الشكل رقم (1-3) أن هناك ثلاث مستويات إدارية وهي الإدارة التشغيلية، الوسطى والعليا وتختلف تكلفة القرار المتخذ في كل مستوى من هذه المستويات الثلاث وهي مرتفعة في الإدارة العليا عن الإدارة الوسطى وعن الإدارة التشغيلية، بينما عدد القرارات المتخذة يكون في الإدارة التشغيلية أعلى من عدد القرارات المتخذة في الإدارة الوسطى ومن عدد القرارات المتخذة في الإدارة العليا، ويمكن تفسير ذلك في ما يلي:

- دارة التشغيلية: يتخذ المديرون والمشرفون في هذا المستوى الإداري عدد كبير من القرارات. وتتم هذه القرارات بأنها مبرمجة، وأن معظمها روتيني ومحكوم بلوائح وقواعد إجرائية محددة بصورة سألفة. وبالتالي تأثيرها معلوم، وفي الغالب ما يكون هذا التأثير محدود من حيث التكلفة؛

- الإدارة الوسطى: يقوم المديرون في كل من الإدارة الوسطى والعليا باتخاذ عدد أقل من القرارات، إلا أن هذه القرارات تتسم بأنها في الغالب غير مبرمجة، ولا تحدث بصورة متكررة وتؤثر على مجالات تنظيمية واسعة، مما يجعل تكلفة القرار الخاطئ والسيء تكلفة عالية؛

- الإدارة العليا: يتعامل المديرون في الإدارة العليا مع قرارات استراتيجية هامة، تمس نشاط ومستقبل المنظمة ككل. وبالرغم من قلة هذه القرارات إلا أن خطورتها وتكلفتها عالية جدا.  
ثانيا. عناصر القرار الإداري وخطوات اتخاذه: لا بد من التنويه إلى أن عملية صنع القرار هي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية، حتى لحظة اختيار البديل الأنسب وما يليها.<sup>1</sup> بينما اتخاذ القرار فهو مرحلة حاسمة، ضمن مراحل صنع القرار، ويشار إليها كمرحلة اختيار البديل المناسب، فهو نتاج عملية صنع القرار.

1. عناصر القرار الإداري: يتكون القرار الإداري من عدد من العناصر، يمكن تلخيصها بما يلي:<sup>2</sup>
  - متخذ القرار: هو ذلك الفرد أو الجماعة، التي لها السلطة الرسمية في اتخاذ القرار، بموجب القانون، ضمن هيكل المؤسسة في مختلف مستوياتها الإدارية؛
  - موضوع القرار: يتمثل في المشكلة القائمة، سواء أكانت خطيرة بدرجة كبيرة أم صغيرة، والتي تتطلب من متخذ القرار، إيجاد الحل لها؛
  - البيانات والمعلومات: اتخاذ القرار تجاه مشكلة معينة، يتطلب توفر بيانات ومعلومات عن الماضي والحاضر والمستقبل بشكل كافي لإعطاء صورة واضحة للمشكلة، وهو ما يعمل نظام المعلومات من أجله باستخدام الحاسبات الإلكترونية؛
  - التنبؤ: عنصر أساسي، يساعد متخذ القرار على الاستطلاع بما سوف يحدث في المستقبل، لأن معظم القرارات تواجه متغيرات مستقبلية، معظم اتجاهاتها مجهولة، وهو ما يحتم التنبؤ بها وتقديرها وتحديد أثرها على المؤسسة؛
  - البدائل: هي مجموعة الحلول التي تتوفر أمام متخذ القرار لإختيار أفضلها لمعالجة المشكلة ؛
  - تعدد البدائل: ان وجود بديل واحد أمام الإداري، لا يتطلب جهدا أو تفكيرا في سبيل مقارنته بغيره، اذ ليس أمامه سوى القبول بهذا الخيار، ولكن عندما تتعدد البدائل تكمن الصعوبة، بل ويكمن دوره في اختيار البديل الأمثل والأنسب، وهذا يتطلب دراسة هذه البدائل من النواحي المالية والاجتماعية والسياسية وغيرها؛
  - الهدف المراد تحقيقه: بالنظر الى الهدف الذي تصبو المنظمة الى تحقيقه يكمن دور الإداري في اتخاذ القرار الذي يمكنه من تحقيق الهدف بأقصى فعالية ممكنة؛

<sup>1</sup> هيلقا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة، مرجع سابق، ص: 4

<sup>2</sup> فريد كورتل وحببية حناش، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص: 129-130

- بيئة القرار: وهو الجو الذي يتم به اتخاذ القرار، وما يتضمنه ذلك الجو من اعتبارات منها: شخص متخذ القرار؛ القرارات السابقة، الظروف المحيطة باتخاذ القرار، التأكد، عدم التأكد والمخاطرة، والمتغيرات التي لا يستطيع الاداري التحكم بها، كالمغيرات البيئية والاجتماعية والسياسية وغيرها.<sup>1</sup>

2. ماهية وأهمية اتخاذ القرار: اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، حيث تقوم مختلف الوظائف من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة على اتخاذ القرارات.

1.2. تعريف اتخاذ القرار: اتخاذ القرار هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة، التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما. وبالتالي يمكن القول بأنها: "عملية ذات خطوات متتابعة. وتبدأ هذه العملية عادة بإحساس المدير وانتباهه الى أن هناك مشكلة، وبالتدقيق والفحص، يحاول المدير أن يحدد ويعرف هذه المشكلة، وبالتعرف على المشكلة، يسعى المدير لتطوير أساليب حل بديل، أو أنه يبحث عن بدائل الحلول، يلي ذلك، محاولة وزن هذه البدائل من خلال تعرف المدير على أنسب بديل، وتطبيق البديل المناسب، ومتابعة هذا التطبيق، يستطيع المدير أن يحل المشكلة .

فعلية عملية اتخاذ القرار هي اختيار أنسب بديل، لحل مشكلة معينة.

2.2. أهمية اتخاذ القرار: لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات أساس العملية دارية، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المؤسسة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة كوظيفة الإنتاج أو التمويل أو التسويق وغيرها من الوظائف، أو أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة،... وتوضح أهمية اتخاذ القرار فيما يلي:<sup>2</sup>

- اتخاذ القرار عملية مستمرة: مجال العمل في المؤسسات، ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية، في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد...

- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير، التي بواسطتها يمارس العمل الإداري، حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات، كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري؛

- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها؛

<sup>1</sup> علي خلف حجاججة، اتخاذ القرارات الادارية، مرجع سابق، ص-ص: 22- 23

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الادارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص-ص: 281-283

- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط، نظراً لأن العديد من نشاطات وظيفة التخطيط، ينطوي على سلسلة من القرارات، ولكننا نرى أن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى، من تنظيم وتوجيه ورقابة؛

- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة: إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة، يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف. حيث أن وظيفة الانتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ما تنتج؟ وما الحجم النسب للإنتاج؟ وما هي الخطة الانتاجية؟ ومن المسؤول عن الانتاج في فترة زمنية معينة؟ ونحوها. كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج ونحوها. وبالنسبة لوظيفة الأفراد، فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقيتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها. وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات عديدة مثل، تحديد حجم رأس المال، ومصادر الحصول عليه من داخل المؤسسة أم من خارجها، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال.

3. خصائص عملية اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات تتسم بخصائص معينة، من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛  
- أنها عملية اجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات، إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية، التي تسبقها مثل تحديد وتعرف المشكلة، أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ؛

- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة، فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين؛

- أن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل؛  
- أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ من خلالها القرار، ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص: 283

- أن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل. فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية، تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات، لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلا عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه .

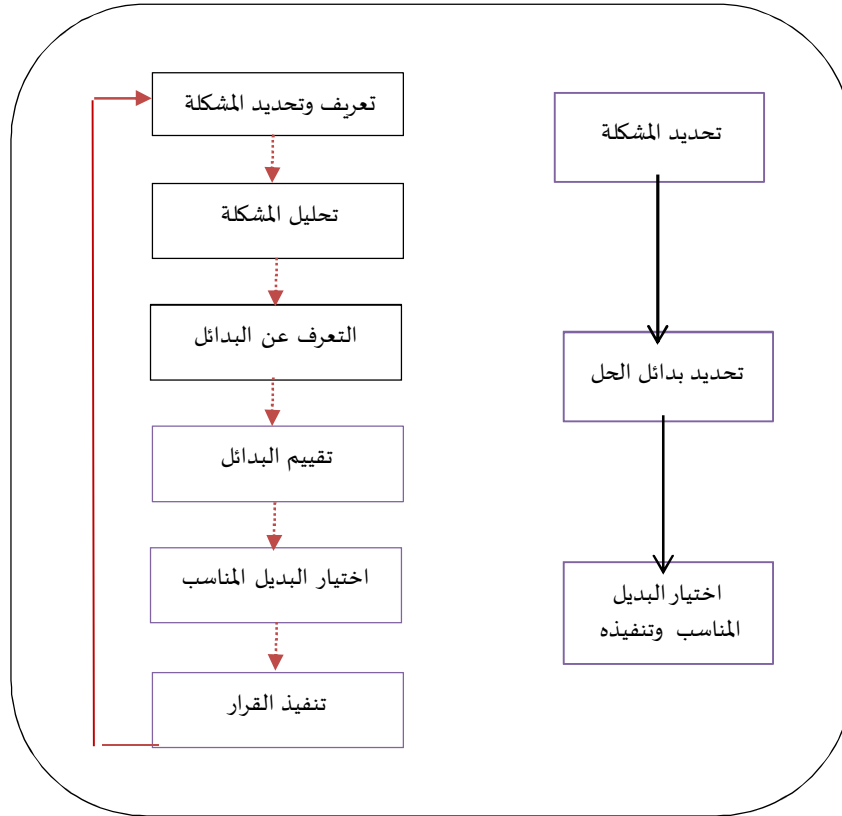
4. معايير القرار الرشيد: يوازن القرار الرشيد بين مجموعة من المعايير، من أهمها:<sup>1</sup>

- الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط؛ زمنيا وكميا ونوعيا وتكلفة؛
- معيار القبول، وله وجهان وهما؛ قبول العاملين أي المعنيين بتنفيذ القرار، فالقبول يحقق الإلتزام بأداء العمل، وكذلك قبول المجتمع ويصاحب مصلحة المنتفعين أو المتأثرين بالقرار؛
- معيار السلامة والأمان، ويركز على الجوانب القيمة التي تمنع أو تحد من وقوع الحوادث.

5. خطوات اتخاذ القرار: حتى نصل لعملية اتخاذ القرار، تمر العملية بمجموعة من المراحل، يمكن اختصارها في المراحل الثلاث وهي تحديد المشكلة، تحديد البدائل واختيار البديل الأمثل أي اتخاذ القرار. تتوسع هذه المراحل الثلاث الرئيسية لتشمل ستة (6) مراحل تفصيلية، نوضحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص:259

شكل رقم (2-3): خطوات عملية اتخاذ القرارات



المصدر: بالاعتماد على المراجع التالية:

- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص: 285
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 260-262

ومنه تمر عملية اتخاذ القرار، بالتفصيل، بالمراحل التالية:

- تعريف وتحديد المشكلة: تهدف هذه المرحلة إلى محاولة التعرف على المشكلة الحقيقية، كما تتجلى أهميتها في ان تحديد وتعريف المشكلة، يوفر المزيد من الجهد والوقت والمال، والمشكلة لم تنشأ من فراغ وإنما ترتبط بظروف يجب دراستها، كما يجب دراسة أسبابها والمشاكل التي تترتب عليها وعلى حلها، ونشير إلى ان المشكلات الإدارية هي التي تحدد مستوى القرار، فهناك المشكلات الروتينية وهناك المشكلات الأساسية وهناك المشكلات الطارئة، ولكل منها مستوى إداري يجب ان يتخذ قرار بشأنه. ومن أهم المعوقات التي تعترض مرحلة تحديد المشكلة، نذكر:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 261



- إحلال التقييم الشخصي والتقدير الذاتي، محل البحث العلمي في تحديد المشكلة، وبالتالي عدم التعمق والفهم الصحيح للمشكلة ومسبباتها؛
- مساواة المشكلة المطروحة بمشكلة تاريخية لها نفس الظواهر والأعراض، رغم ان المشكلة الجديدة يكون لها ظروف مختلفة عن المشكلة التاريخية؛
- عدم أخذ ظروف المؤسسة وأهدافها العامة والفرعية في الاعتبار عند اتخاذ القرار، لحل المشكلة نتيجة للسرعة وضيق الوقت.
- تحليل المشكلة: يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات التي تؤد إلى الحل الأمثل للمشكلة، وهذا يساعد على تحديد ومعرفة من سيقوم باتخاذ القرار، ومن سيشارك في ذلك، ومن الذي سينفذ القرار والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ وما مدى تأثير القرار على الأنشطة الأخرى وهل تكرر اتخاذ مثل هذا القرار؛
- التعرف على البدائل: يجب تحديد أكثر من بديل ممكن لحل المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل، حتى يتمكن المدير من اختيار أحدهما، فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار؛
- تقييم البدائل: يتم تقييم البدائل بناء على عنصر التكلفة على العائد لكل بديل متاح، ويتم استبعاد بعض البدائل بسبب القيود المفروضة على متخذ القرار سواء من المحيط الداخلي أو الخارجي؛
- اختيار البديل المناسب " القرار": يختار متخذ القرار أحد البدائل التي تساهم بصورة فعالة في حل المشكلة أو تحقيق الهدف. ومن بين الصعوبات التي تواجه متخذ القرار عند الاختيار، ما يلي:<sup>1</sup>
- قد يتساوى بديل أو أكثر في درجة الأهمية؛
- إذا لم يتوافر في بديل واحد العناصر اللازمة لحل المشكلة.
- تنفيذ القرار: التنفيذ هو الاختبار الحقيقي لجودة القرار ومدى سلامة الخطوات السابقة، وقابلية القرار للتنفيذ تعتمد على عدة عوامل متداخلة كوضوح الخطة، ومدى واقعية ودقة اهداف المؤسسة ، بالإضافة إلى مدى سلامة وفاعلية وتوقيت نظام الرقابة .
- 6. التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار: يعد التخطيط المالي القاعدة الأساسية، التي ترتكز عليها عملية اتخاذ القرارات المالية، التي تمر بالخطوات التالية:<sup>2</sup>
- ✓ تحديد المشكلة وتحديد أبعادها: تتمثل هذه الخطوة بتحديد الهدف الرئيسي، الذي يرتكز بشكل أساسي على الاستغلال الأمثل لرأس المال. وأن ادراك هذه الخطوة واستيعابها يسهل من عملية ايجاد

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 262

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي وأرشد فواد التميمي، التحليل والتخطيط المالي- اتجاهات معاصرة-، مرجع سابق، ص-ص: 181-182

الحل المناسب للمشكلة (تحقيق الهدف). وضمن هذا الإطار قد يتم تقسيم الهدف الى مستويين أحدهما قصير الأجل، والآخر طويل الأجل مما يساهم في زيادة كفاءة عوامل الانتاج المتاحة للشركة؛  
 ✓ تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة: تنصب هذه الخطوة على تحديد الأساليب المتاحة لحل المشكلة القائمة، أي تحقيق الهدف، وتمثل الأساليب بمثابة بدائل تهتدي بها الادارة، ومن أمثلتها سياسات الاستثمار، التمويل، التحصيل، وتوزيع الأرباح وغيرها من سياسات ومن الضروري جدا أن تنسجم هذه السياسات مع السياسة العامة للشركة؛

✓ تقييم البدائل المتاحة: استنادا لهذه الخطوة يتم تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة (لتحقيق الأهداف) من خلال المقارنة بين مزاياها وبين عيوبها. وبعبارة أخرى المقارنة بين عوائدها وبين كلفها. او المقارنة بين عائد كل بديل من البدائل ومخاطره، وبالتالي اختيار البديل الذي يساهم في زيادة العوائد وتخفيض المخاطر؛

✓ اختيار البديل الأمثل: تعني هذه الخطوة اختيار البديل الأفضل الذي يساهم في تعظيم العوائد وتدنية المخاطر المترافقة مع تحقيق الهدف المنشود الى الحدود الدنيا

7. الابتكار في اتخاذ القرارات: يحتاج اتخاذ القرارات إلى أكبر عدد ممكن من البدائل الجديدة، وذلك حتى يمكن تصنيفها للوصول إلى أحسن بديل. والتوصل إلى بدائل وأفكار جديدة هو ما يطلق عليه الابتكار. وفيما يلي بعض الطرق في الابتكار، التي تساعد على اتخاذ قرارات جيدة:

1.7. العصف الذهني: وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني، بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبيا، بين نصف ساعة وساعتين تقريبا. هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة، وإثارة ذهنهم، وتطوير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أحسن حل.

وقد اقترح لأسلوب العصف الذهني، ثلاثة شروط أساسية، وهي:<sup>1</sup>

- تشجيع النقاش الحر، أي قبول أي فكرة وتسجيلها؛
- تأييد بناء أفكار الآخرين بعضها ببعض، واعتبار هذه الأفكار للمجموعة بكاملها؛
- منع النقد بشتى أنواعه، فالهدف هو تجميع الآراء والأفكار، وعدم تقويم كل فكرة أو رأي على حدى.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 268

2.7. أسلوب دلفي: ويعرف أيضا بالاجتماع عن بعد، يأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضائه غير موجودين وجها لوجه.. وتمر هذه الطريقة الخطوات التالية:

- تحديد المشكلة، هنا يلاحظ ان المشكلة معروفة بشكل متسق؛
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبرات كلما كان أفضل؛
- تصميم قائمة اسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك ارسال القائمة الى الخبراء كل على حدة، طلبا لرأيهم؛
- تحليل الاجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛
- ارسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة؛
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة؛
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب احل المشكلة بالتفصيل.

يلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج الى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تحتمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

3.7. أسلوب الجماعة الصورية: تسمى كذلك لأن تكوينها اسي فقط أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق، وهذا الأسلوب هو خليط ما بين العصف الذهني ودلفي. وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تحديد المشكلة: يقوم القائد او المدير بتحديد المشكلة أمام اعضاء الاجتماع؛
- بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه؛
- يتم تجميع الحلول: بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول؛
- المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على ان يشجع كل الأفراد للاشتراك في المناقشة، ويتم التوصل لعدة بدائل؛

- الاقتراع: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعا اياهم في ترتيب، فالرتبة 1 تعني احسن حل والرتبة 2 تعني الرتبة التالية في الأفضلية، والرتبة 5(على اعتبار أن هناك خمسة بدائل للحل) تشير الى اسوء حل أو بديل؛

<sup>1</sup>أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص: 299

- القرار النهائي: يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أقل مجموع هو احسن بديل. وإمعانا في صورية أو اسمية هذه الطريقة قد تلغى الخطوة الرابعة، وبالتالي لا يكون هناك مناقشة وجهها لوجه بين أعضاء الجماعة. تأخذ طريقة الجماعة الصورية وقتا أقل من سابقتها، كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع، هذا بالإضافة إلى استخدامها لأسلوب أقرب إلى الأسلوب الكمي.<sup>1</sup>

8. اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة: نوع القرار عادة ما يتوقف على حجم وكمية المعلومات والمعرفة التي لديه عن الموقف الذي يتخذ فيه القرار. ووفقا لذلك يمكننا التمييز بين ثلاثة انواع من البيئات التي تؤخذ فيها القرارات وهي:<sup>2</sup>

- اتخاذ القرار في ظل التأكد التام: في ظل هذه البيئة يعرف متخذ القرار على وجه التحديد كافة النتائج الخاصة بكل بديل من البدائل المطروحة امامه، وبالتالي يختار البديل الأفضل ، الذي يعطيه أفضل النتائج الممكنة؛

- اتخاذ القرار في ظل الخطر: في هذه البيئة نجد أن متخذ القرار يعرف احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المستقبلية المحتملة. وفي ظل هذه البيئة متخذ القرار يحاول أن يعظم من القيمة المتوقعة.

- اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد: في ظل هذه البيئة نجد ان متخذ القرار لا يعرف حتى الإحتمالات الخاصة بحدوث الحالات المستقبلية الممكنة.

والأمر الأكثر واقعية في الحياة العملية هو أن يتخذ المدير قراره في ظل الخطر. يرتبط مفهوم المخاطرة بشكل واضح بالخطر أو الخسارة التي يتوقع متخذ القرار حدوثها، عند اعتماد بديل معين، لاختيار حالة من حالات الطبيعة المستهدفة، عليه يمكن تعريف مفهوم المخاطرة، بأنها الخسارة المتوقعة عن القرار المتخذ في ظل حدث معين. بينما تعرف المخاطرة في مجال القرارات ذات البعد المالي والاستثماري، بأنها الانحراف المحتمل في التدفقات النقدية الفعلية، عن التدفقات النقدية المتوقعة لحظة اتخاذ القرار.<sup>3</sup>

إن القرارات المتخذة في حالة المخاطرة، تتميز بأن بيئة القرار يشوبها نوع من الغموض وعدم الوضوح، إذ أن هذه البيئة واقعة تحت تأثير نوعين من المؤثرات، هي: المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية. توجد في عصرنا الحالي، عدة محددات تؤثر على قرارات المديرين، وهي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 271

<sup>2</sup> اسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2015، ص: 14-15

<sup>3</sup> حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الادارة والتخطيط، دار صفاء، الأردن، ط1، 2008، ص: 235

<sup>4</sup> JEAN-Pierre Helfer , et autres, Op.cit, p :6

- عوامة الأنشطة البشرية؛
  - تطور العلوم التقنية، فعدة علوم أصبحت تعتمد على التقنية وتطبيقها في مجالها؛
  - اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات؛
  - الاهتمام بالمسؤولية الشاملة، قبل المديرين والتي لا يمكن تجاهلها؛
  - الأزمة الجادة للبيئة، والتوطين الجديد لديناميكيات الاقتصادية؛
  - انتشار ريادة الأعمال؛
  - التطورات اللافتة في الاقتصاديات التشاركية.
- يمثل اتخاذ القرار في ظل الخطر، القيام باتخاذ القرار بالاستناد إلى نظرية الاحتمالات. وتسمى عادة بالقرارات الاحتمالية. وفي ظل هذه القرارات يكون هناك عدد من الحالات المستقبلية المحتملة، والتي يمكن حدوثها، ويحاول متخذ القرار فيها، أن يعظم من القيمة المتوقعة.
- فإن متخذ القرار، ومن أجل اختيار البديل الأفضل، يلجأ إلى الاستعانة بعدد من المعايير التي تؤدي في النهاية إلى تعظيم العوائد أو تقليل التكاليف، المرتبطة بهذا القرار. ومن هذه المعايير:
- معيار القيمة النقدية المتوقعة؛
  - معيار خسارة الفرصة البديلة المتوقعة؛
  - معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة.
- 1.8 معيار القيمة النقدية المتوقعة (EMV) Expected Monetary Value :** وفق هذه لطريقة يتم اختيار ذلك البديل الذي يعطي أعلى قيمة نقدية متوقعة،<sup>1</sup> تتميز ظروف اتخاذ القرار التي تستدعي استخدام هذا المعيار. بما يأتي:<sup>2</sup>
- وجود عدد من البدائل (S<sub>i</sub>) للوصول إلى الهدف المطلوب المتمثل ب( حالات الطبيعة المستهدفة)؛
  - أن كل حالة من ( حالات الطبيعة المستهدفة) تحدث بنسبة احتمالية (P<sub>j</sub>) مختلفة كانت أو متساوية؛
  - أن مجموع احتمالات حدوث ( حالات الطبيعة المستهدفة) يساوي (1) الواحد صحيح، أي أن:

$$\sum_{j=1}^n p_j = p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n = 1$$

<sup>1</sup> اسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 16

<sup>2</sup> حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، مرجع سابق، ص: 237-238

يمكن تحديد البديل الأفضل، بموجب معيار القيمة النقدية المتوقعة، وفقا للصيغة التالية:

$$EMV_i = \sum_{j=1}^n X_{ij} * p_j \quad ,j=1,2,3,\dots,m$$

$$= X_{i1} * p_1 + X_{i2} * p_2 + \dots + X_{in} * p_n$$

حيث أن:

$X_{ij}$ : تمثل قيم المتغير العشوائي لحالة الطبيعة رقم (i) ازاء البديل رقم (j).

$P_j$ : تمثل قيم احتمال حدوث حالة الطبيعة المستهدفة رقم (j)

الشكل العام لمصفوفة قيم متغيرات حالات الطبيعة المستهدفة، يكتب كالآتي:

البدائل ( $S_i$ )	احتمال حدوث حالات الطبيعة ( $P_j$ )	حالات الطبيعة المستهدفة ( $X_{ij}$ )			
		$P_1$	$P_2$	$\dots$	$P_3 \dots P_n$
$S_1$		$X_{11}$	$X_{12}$	$\dots$	$X_{1j} \dots X_{1n}$
$S_2$		$X_{21}$	$X_{22}$	$\dots$	$X_{2j} \dots X_{2n}$
$S_i$		$X_{i1}$	$X_{i2}$	$\dots$	$X_{ij} \dots X_{in}$
$S_m$		$X_{m1}$	$X_{m2}$	$\dots$	$X_{mj} \dots X_{mn}$

$$i=1,2,3,\dots,m$$

$$j=1,2,3,\dots,n$$

إذا كانت البيانات الواردة في مصفوفة قيم المتغيرات تمثل (أرباح، عوائد، إيرادات)، ففي هذه

الحالة يتم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق أعلى قيمة مالية متوقعة (EMV) أي (Max. (EMV)،

وتعامل البيانات على أنها تدفقات نقدية داخلية للمؤسسة؛

- أما إذا كانت البيانات الواردة في مصفوفة قيم المتغيرات تمثل (تكاليف، خسائر، نفقات)، ففي هذه

الحالة يتم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق أقل قيمة مالية متوقعة (EMV) أي (Min. (EMV)،

وتعامل البيانات على أنها تدفقات نقدية خارجة من المؤسسة.

2.8. معيار خسارة الفرصة البديلة المتوقعة (EOL) Expected Opportunity Loss: أحد الطرق البديلة لحساب الحد الأقصى للقيمة النقدية المتوقعة، هو القيام بحساب الحد الأدنى لخسارة الفرصة البديلة المتوقعة. وخسارة الفرصة البديلة، يطلق عليها اسم الندم. يستند هذا المعيار على إيجاد مصفوفة الندم (Regret Matrix) و هي تعبر عن مقدار الفرق بين حجم التدفق النقدي الفعلي، وحجم التدفق النقدي المتوقع، وتشير بذلك إلى الفرق بين الربح او العائد الأمثل، والعائد أو الربح الذي تم الحصول عليه فعلا. وبمعنى آخر هي المقدار من الأموال الذي تم خسارته، نتيجة لضيق الفرصة الناشئة، عن عدم القيام باختيار البديل الأمثل.<sup>1</sup> ويتم احتساب معيار (EOL) في حالي الإيرادات والتكاليف، كما يلي:<sup>2</sup>

• في حالة الإيرادات: يتم باتباع الخطوات التالية:

- إيجاد مصفوفة الندم (RM) من خلال طرح جميع القيم الموجودة في كل عمود من أكبر قيمة (Max) موجودة فيه؛

- احتساب قيمة المعيار (EOL)، من خلال ضرب القيم الناتجة في مصفوفة الندم، لكل بديل في القيم الاحتمالية لحالات الطبيعة المستهدفة؛

- تحديد البديل الأفضل اعتمادا على أقل قيمة لمعيار (EOL)، أي Min(EOL).

• في حالة التكاليف: يتم باتباع الخطوات التالية:

- إيجاد مصفوفة الندم (RM) ، من خلال طرح أقل قيمة (Min) في كل عمود من بقية القيم الموجودة فيه؛

- احتساب قيمة المعيار (EOL)، بنفس الأسلوب المتبع في حالة الإيرادات؛

- تحديد البديل الأفضل اعتمادا على أقل قيمة لمعيار (EOL)، أي Min(EOL).

<sup>1</sup> اسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص: 23

<sup>2</sup> حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الادارة والتخطيط، مرجع سابق، ص: 240-241

3.8. معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة: إن عملية تحديد قيمة المعلومات الكاملة، عملية مفيدة، فعن طريق تحديدها يمكن للمؤسسة أن تحدد الحد الأقصى لما يمكن أن تدفعه في مقابل المعلومات التي تحسن قراراتها. وعلينا ان نفرق بين القيمة المتوقعة في ظل المعلومات الكاملة والقيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة.

يشير مصطلح القيمة المتوقعة في ظل المعلومات الكاملة إلى العائد المتوقع في الأجل الطويل، لو ان الفرد لديه المعلومات الكاملة قبل قيامه باتخاذ القرار<sup>1</sup> ولكي يتم حساب هذه القيمة ، نقوم باختيار أفضل بديل في ظل كل موقف محتمل، ثم نقوم بضرب العائد منه في احتمالات حدوث الموقف ذاته، ومن ثم فإن القيمة المتوقعة في ظل المعلومات الكاملة تساوي:

$$\begin{aligned} & \text{أفضل بديل في الحالة المستقبلية الأولى} \times \text{احتمالات حدوث هذه الحالة} + \text{أفضل بديل في} \\ & \text{الحالة المستقبلية الثانية} \times \text{احتمالات حدوث هذه الحالة} + \dots + \text{أفضل بديل في الحالة} \\ & \text{المستقبلية الأخيرة} \times \text{احتمالات حدوث هذه الحالة} \end{aligned}$$

أما القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة، فهي النتائج المتوقعة في ظل المعلومات الكاملة، مطروحا منها الحد الأقصى للقيمة المتوقعة، بدون هذه المعلومة، أي:

$$\begin{aligned} & \text{القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة} = \text{القيمة المتوقعة في ظل المعلومات الكاملة} - \text{القيمة} \\ & \text{المتوقعة بدون المعلومات الكاملة ( الحد الأقصى للقيمة النقدية المتوقعة)} \end{aligned}$$

وتمثل القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة، الحد الأقصى الذي يمكن دفعه ثمنا للمعلومات

الكاملة.

<sup>1</sup> أسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص:20



- تحليل حساسية القرار في حالة المخاطرة: في الحياة العملية، يمكن أن يواجه متخذ القرار، في بعض حالات القرار، صعوبة في تحديد احتمالات دقيقة لحالات الطبيعة المستهدفة، عندها يلجأ إلى استخدام خبرته الشخصية وتقديره الذاتي، في تحديد احتمالات تقديرية، ويعود سبب ذلك، إلى ما يأتي:

- أن كلفة الحصول على البيانات عالية جداً؛

- عدم توفر البيانات الدقيقة أحياناً.

بشكل عام، يساهم أسلوب حساسية القرار، في تحديد مدى الاختلاف أي التغيير، في قيم الاحتمالات، التي يقوم متخذ القرار بتحديددها، على أساس تقديره الشخصي. ويعرف مدى التغيير في قيم الاحتمالات، بأنه الفترة التي تبقى فيها قيم البديل الذي يتم اختياره، هو البديل الأفضل.

أمثلة تطبيقية:

مثال 1: ترغب إحدى المؤسسات الإنتاجية في زيادة حجم التدفق النقدي الداخل لها، من خلال تسويق، ثلاث أنواع من المنتجات (A,B,C)، بحيث أن كل منتج يحقق نسبة معينة من التدفقات النقدية، كما هو موضح بالجدول التالي:

الاحتمالات (P <sub>i</sub> ) البدائل (S <sub>i</sub> )	حالات الطبيعة المستهدفة		
	تدفق نقدي عالي P <sub>1</sub> =0.5	تدفق نقدي متوسط P <sub>2</sub> =0.3	تدفق نقدي ضعيف P <sub>3</sub> =0.2
المنتج (A)	250	50	300
المنتج (B)	300	200	100
المنتج (C)	100	300	200

المطلوب: تحديد البديل الأفضل (المنتج الأفضل)، باستخدام معيار القيمة النقدية المتوقعة (EMV)

الحل:

$$EMV(A) = 250(0.5) + 50(0.3) + 300(0.2) = 200$$

$$EMV(B) = 300(0.5) + 200(0.3) + 100(0.2) = 230$$

$$EMV(C) = 100(0.5) + 300(0.3) + 200(0.2) = 180$$

$$\text{Max. } (EMV(B)) = 230$$

ومنه البديل الأفضل هو المنتج (B)، كونه حقق أعلى حجم من التدفقات النقدية.

مثال 2: البيانات الواردة في الجدول التالي، تمثل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون لمشروع انتاجي، والمترتبة على أساس ثلاث مستويات تخزينية، وفقا للنسب الاحتمالية المؤشرة لكل مستوى من مستويات المخزون المذكورة.

البدائل (S <sub>i</sub> )	الاحتمالات (P <sub>j</sub> )	حالات الطبيعة المستهدفة		
		P <sub>1</sub> =0.3	P <sub>2</sub> =0.4	P <sub>3</sub> =0.3
مستوى المخزون (1)		1000	900	700
مستوى المخزون (2)		800	800	900
مستوى المخزون (3)		900	1000	600

المطلوب: تحديد البديل الفضل (مستوى المخزون الأفضل)، باستخدام معيار القيمة النقدية المتوقعة (EMV)

الحل:

$$EMV_1 = 1000(0.3) + 900(0.4) + 700(0.3) = 870$$

$$EMV_2 = 800(0.3) + 800(0.4) + 800(0.3) = 830 \quad \longrightarrow \quad \text{Min}$$

$$EMV_3 = 900(0.3) + 1000(0.4) + 600(0.3) = 850$$

$$\text{Min}(EMV_2) = 830$$

البديل الأفضل هو مستوى المخزون (2)، كونه حقق أقل تكاليف للاحتفاظ بالمخزون.

مثال 3: استخدم البيانات الواردة في المثال رقم 1 السابق، وذلك لتحديد البديل الأفضل، أي المنتج الأفضل باستخدام معيار الفرصة البديلة المتوقعة (EOL).

الحل:

الاحتمالات (P <sub>j</sub> ) البدائل (S <sub>i</sub> )	حالات الطبيعة المستهدفة		
	تدفق نقدي عالي P <sub>1</sub> =0.5	تدفق نقدي متوسط P <sub>2</sub> =0.3	تدفق نقدي ضعيف P <sub>3</sub> =0.2
المنتج (A)	250	50	300
المنتج (B)	300	200	100
المنتج (C)	100	300	200
<b>Max</b>	300	300	300

$$(RM) = \begin{bmatrix} 50 & 250 & 0 \\ 0 & 100 & 200 \\ 200 & 0 & 100 \end{bmatrix}$$

$$EOL(A) = 50(0.5) + 250(0.3) + 0(0.2) = 100$$

$$EOL(B) = 0(0.5) + 100(0.3) + 200(0.2) = 70 \quad \longrightarrow \quad \text{Min}$$

$$EOL(C) = 200(0.5) + 0(0.3) + 100(0.2) = 120$$

$$\text{Min}(EOL(B)) = 70$$

البديل الأفضل هو المنتج (B)، لأنه حقق أقل خسارة متوقعة للفرصة البديلة.

مثال 4: استخدم البيانات الواردة في المثال رقم 2 السابق، وذلك لتحديد البديل الأفضل (مستوى المخزون الأفضل) باستخدام (EOL).

الحل:

الاحتمالات (P <sub>j</sub> ) البدائل (S <sub>i</sub> )	حالات الطبيعة المستهدفة		
	P <sub>1</sub> =0.3	P <sub>2</sub> =0.4	P <sub>3</sub> =0.3
مستوى المخزون (1)	1000	900	700
مستوى المخزون (2)	800	800	900
مستوى المخزون (3)	900	1000	600
Min	800	800	600

$$RM = \begin{bmatrix} 200 & 100 & 100 \\ 0 & 0 & 300 \\ 100 & 200 & 0 \end{bmatrix}$$

$$EOL(1) = 200(0.3) + 100(0.4) + 100(0.3) = 130$$

$$EOL(2) = 0(0.3) + 0(0.4) + 300(0.3) = 90$$

→ Min

$$EOL(3) = 100(0.3) + 200(0.4) + 0(0.3) = 110$$

$$\text{Min}(EOL(2)) = 90$$

البديل الأفضل هو مستوى المخزون 2، كونه حقق أقل EOL

مثال 5: تحليل حساسية القرار في حالة المخاطرة: لديك البيانات في الجدول التالي، تمثل الإيرادات:

البدائل ( $S_i$ )	حالات الطبيعة المستهدفة	
	$P_1=0.3$	$P_2=0.7$
$S_1$	250	50
$S_2$	100	100

المطلوب:

1. تحديد البديل الأفضل، مستخدماً معيار القيمة النقدية المتوقعة (EMV)
2. إيجاد قيمة الاحتمال التي تجعل البديل الأول والبديل الثاني يحققان نفس القيمة النقدية المتوقعة (EMV)
3. تحديد مدى الاحتمال الذي يبقى فيه البديل المختار، هو البديل الأفضل.

الحل:

1. تحديد البديل الأفضل:

$$EMV_1 = 250(0.3) + 50(0.7) = 110$$

$$EMV_2 = 100(0.3) + 100(0.7) = 100$$

$$\text{Max}(EMV_1) = 110$$

البديل الأفضل هو الاستراتيجية الأولى ( $S_1$ )

2. إيجاد قيمة الاحتمال:

$$\text{Let } P_1 \longrightarrow P$$

$$P_2 \longrightarrow (1-P)$$

$$EMV_1 = 250P + 50(1-P)$$

$$= 50 + 200p$$

$$EMV_2 = 100P + 100(1-P)$$

$$= 100$$

$$EMV_1 = EMV_2$$

$$50 + 200p = 100$$

$$200p = 50$$

$$P = \frac{50}{200}$$

$$p = \frac{1}{4}$$

إن قيمة  $(P = \frac{1}{4})$  تمثل الإحتمال الذي يجعل البديلين الأول والثاني يحققان نفس القيمة المالية

المتوقعة

3. تحديد مدى الاحتمال: إن مدى الاحتمال الذي يبقى فيه البديل المختار ( $S_1$ ) هو البديل الأفضل،

هو

$$. (P > \frac{1}{4})$$

خلاصة المحور الثالث:

يعرف القرار بأنه، تحديد ما يجب عمله، تجاه مشكلة معينة أو موقف معين. أي اختيار بديل يكون عادة أفضل البدائل، في حدود الظروف السائدة، بعد القيام بدراسة شاملة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

- من أنواع القرارات : القرارات التشغيلية وهي عملياتية يومية، القرارات الإدارية، المتعلقة بهيكل وتسيير الموارد؛ والقرارات الاستراتيجية، المتعلقة بمحاور تطوير المؤسسات. قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة.

- يتكون القرار الإداري من عدد من العناصر وهي: متخذ القرار، موضوع القرار، البيانات والمعلومات، التنبؤ، البدائل، تعدد البدائل، الهدف المراد تحقيقه، بيئة القرار.

- تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل، يمكن اختصارها في المراحل الثلاث، وهي تحديد المشكلة، تحديد البدائل، واختيار البديل الأمثل.

- من الطرق المبتكرة، التي تساعد على اتخاذ قرارات جيدة، العصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب الجماعة الصورية.

- يلجأ متخذ القرار إلى الاستعانة بعدد من المعايير، التي تساعد على اختيار البديل الأفضل، الذي يؤدي إلى تعظيم العوائد أو تقليل التكاليف، المرتبط بهذا القرار. ومن هذه المعايير؛ معيار القيمة النقدية المتوقعة؛ معيار خسارة الفرصة البديلة المتوقعة؛ معيار القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة.



## المحور الرابع

### الرقابة

الأهداف التعليمية:

- تحديد مفهوم وأهمية الرقابة
- التعرف على مراحل عملية الرقابة
- توضيح وعرض أساليب الرقابة

لتحقيق أهداف المؤسسة لا بد من التعرف على الأداء الفعلي لمواردها، وتحليل النتائج المتوصل اليها، والتأكد من أن هذه الأهداف والخطط، التي وضعت لبلوغها قد انجزت. وعليه نحاول في هذا المحور التطرق إلى مفهوم الرقابة وأساليبها وأدواتها.

أولاً. مفهوم وأهمية الرقابة: تعتبر الرقابة واحدة من مكونات العملية الإدارية، ولها علاقة وثيقة بالتخطيط، فوجود الرقابة هو التأكيد من أن النتائج المحققة، تنطبق مع تلك التي تم التخطيط لها من قبل، وأن الرقابة الفعالة هي القادرة على اكتشاف الانحرافات بسرعة وتصحيحها.

1. تعريف الرقابة: تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرقابة، ومن أهمها:

- الرقابة هي تلك الوظيفة الادارية التي تعنى بمتابعة الأداء والتنفيذ الفعلي للخطط السابق وضعها، وذلك بهدف التأكيد من عدم وجود انحرافات أو ظهور أي معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

هناك مجموعة من المصطلحات المستعملة، لكنها تختلف نسبياً عن الرقابة، منها:<sup>2</sup>

• المتابعة: حيث يكلف شخص أو أحد المساعدين للمدير بمتابعة الأداء دون تدخل منه، بل يلاحق العمل ويتتبع خطواته ومسيرته حتى تكون الأعمال تحت نظر الإدارة حسب التوقيت الموضوع. ولهذا فالمتابعة ليست رقابة بل جزء منها حيث ليس للقائم بها سلطة القرار.

• المراجعة: وهي إعادة الأداء مرة أخرى بواسطة شخص آخر يكلف للتأكد من أن الأداء قد تم طبقاً للأصول والقواعد المحددة له. وفي حالة كشف خطأ ما في الأداء تبلغ الإدارة به لاتخاذ الإجراء المناسب أو تصحيح الخطأ بالكيفية التي ترعى مصلحة العمل والقائمين به ورؤسائهم. وقد تكون المراجعة مالية أو مراجعة إدارية.

• التفيتيش: وهو الاجراء المفاجئ التي تعهد به الإدارة إلى أحد الرؤساء بحيث يتم التعرف على الإنجاز في أوقات غير متوقعة أو في مراحل حساسة من العمل، أو بعد الانجاز النهائي للكشف عن العيوب الفنية أو غيرها. ولهذا نجد الكثير من المنشآت تعتبر التفيتيش جزءاً مهماً من عمل الادارة ولكنه ليس رقابة؛

• التقييم: هو العمل المنظم الذي يتفحص العمل ويصنع له أحكام أو تقديرات يمكن للإدارة الاستعانة بها في الحكم على الأداء ودرجة إتقانه، أو مستوى الكفاءة الانتاجية المحققة حسب المستويات القياسية المعتمدة سواء على مستوى المنشأة أو مستوى القطاع أو مستوى المجتمع ككل.

<sup>1</sup> نبيل الحسيني النجار وناجي فوزي خشبة، الادارة المتقدمة: أفضل الممارسات، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص: 242

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الادارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007، ص: 141

2. أهمية الرقابة: تأتي أهمية الرقابة من أن دورها، لا يقتصر على اكتشاف الانحراف، عن الخطط الموضوعة فقط، بل قد يمتد هذا الدور ليشمل التعديل في الخطط، إذا ما ثبت عدم كفاءتها، أو إذا ما تم حدوث تغير في الظروف، يتطلب ضرورة التغير في الخطة. وتتميز الرقابة بأنها ضرورية لممارسة كافة الوظائف الادارية الأخرى. فالخطة إذا لم يتم مراقبتها قد لا يتم تحقيق الأهداف المرجوة منها، كذلك فإن عملية التنظيم وما تشمله من أنشطة مثل تحديد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة، لا يمكن أن تتم بكفاءة إلا في ظل جهود رقابية تضمن قيام كل فرد في التنظيم بعمله المحدد له، وفيما يتعلق بوظيفة التوجيه يتطلب الأمر وجود نوع من الرقابة للتأكد من تنفيذ الأوامر واتباع الارشادات التي تصدرها القيادات في المنظمة.<sup>1</sup>

3. أهداف الرقابة: يمكن اجمال الأهداف التي تحققها الرقابة، فيما يلي:<sup>2</sup>

- ابراز نتائج التنفيذ بدقة ووضوح والوقوف على مدى تناسب ما تم من انجازات مع البرامج والخطط الموضوعة:

- الوقوف على مسارات التنفيذ واتجاهاته وكشف المشاكل والصعوبات المترتبة عليه اولا بأول؛

- اكتشاف الخطاء او الانحرافات عن مقاييس الأداء المحددة مقدما في مختلف مراحل التنفيذ؛

- المساهمة في تحديد أو كشف النواحي التي تتطلب ضرورة تغيير أو تعديل خطط وبرامج العمل في ضوء ظروف التشغيل الفعلية أو العوامل التي تؤثر بشكل فعال في تنفيذها أو ضرورة تعديل وتغيير أساليب وطرق التنفيذ بقصد بلوغ الأداء المناسب؛

- المساهمة في تحديد الاجراءات اللازمة لوضع الأمور في نصابها قبل ان تتسع دائرة الانحرافات بالشكل الذي يتعذر معه اتخاذ الاجراءات المصححة؛

- اشارة الطريق أو الترشيد المستمر الواعي لمستويات الادارة والأجهزة المسؤولة عن الرقابة الأمر الذي يمكنهم من المطالبة بتحسين مستوى الداء التنفيذ باستمرار؛

- المساهمة في تحقيق نوع من عدالة المعاملة وتقرير الحوافز بين العاملين أو محاسبة المقصرين بما يؤدي الى المحافظة على مستويات الأداء او العمل على زيادتها الأمر الذي يدفع العاملين الى بذل أقصى جهد في تأدية الأعمال الموكولة اليهم تنفيذها، مما يؤدي في النهاية الى تحقيق الانتاجية عالية بأقل تكلفة ممكنة؛

<sup>1</sup> نبيل الحسيني النجار وناجي فوزي خشبة، الادارة المتقدمة: أفضل الممارسات، مرجع سابق، ص: 242-243

<sup>2</sup> أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الادارية، مرجع سابق، ص: 151-152

- التنسيق بين مختلف أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية الواحدة أو بين مجموعة من الوحدات المتشابهة على مستوى القطاعات ( النوعية) مما يمكن المسؤولين من تحقيق أقصى وفورات ممكنة، او بحث نواحي معينة من الاسراف والضياع؛
- تمكن الأجهزة المسؤولة من الوقوف على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من اهداف اقتصادية او اجتماعية على المستويين القومي او القطاعي.
- 4.أنواع الرقابة: يمكن تقسيم الأنشطة الرقابية إلى العديد من الأنواع وفقا لمجموعة من الأسس التي تؤثر على العملية الرقابية، والتي قد تتمثل في:
  - الجهة التي تقوم بالرقابة: بناء على هذا الأساس، يمكن تقسيم الرقابة إلى:
    - رقابة داخلية: يقصد بها الأنشطة الرقابية التي تقوم بها أجهزة أو وحدات تابعة للمنظمة يتم تأسيسها لهذا الغرض؛
    - رقابة خارجية: يقصد بها تلك الرقابة التي تقوم بها جهات رقابية مستقلة عن المنظمة والتي غالبا ما تكون تابعة للدولة او مؤسسات المجتمع المدني التي قد يسمح لها بممارسة الرقابة على بعض الأنشطة.
    - المرحلة التي يتم فيها الرقابة: بناء على هذا الأساس، تقسم الرقابة إلى:
      - رقابة سابقة: ويقصد بها ذلك النوع من الرقابة التي تتم قبل التنفيذ الفعلي. والتي غالبا ما تهدف الى منع وقوع الأخطاء والانحرافات؛
      - رقابة مرحلية: وهي تلك الأعمال الرقابية التي تتم أثناء تنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطط الموضوعة؛
      - رقابة لاحقة: ويقصد بها مراقبة النتائج التي تم تحقيقها ومقارنتها بالنتائج المرجوة للتأكد من كفاءة تنفيذ الخطة؛
    - الوسيلة الرقابية المستخدمة: ويعني هذا الأساس بالطريقة التي تتم بها الرقابة، والتي قد تكون:
      - رقابة ورقية: وهي تلك الأعمال الرقابية التي تعتمد على المستندات والسجلات؛
      - رقابة شخصية: وهي تلك الأعمال الرقابية التي يؤديها العنصر البشري ممثلا في المديرين والرؤساء في كافة المستويات الإدارية.

5. مجالات الرقابة: تتعدد المجالات التي تتم من خلالها ممارسة الوظيفة الرقابية، ومن أهمها على سبيل المثال:<sup>1</sup>

- الرقابة على الموارد البشرية: تركز الرقابة في هذا المجال على عملية اختيار العاملين ووضعهم في المكان المناسب أي الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية؛

- الرقابة على موارد المعلومات: تهدف إلى التأكد من ان التنبؤات المستقبلية الخاصة بالمبيعات والأرباح دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، وكذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض إتخاذ القرارات؛

- الرقابة على الموارد المالية: بما ان ممارسة الأنشطة اليومية في المؤسسة يتطلب الأموال ، فالرقابة عليها تعتبر عملية بالغة الأهمية وذلك مراقبة عملية تدبير الموالم ومصادرهما وتكلفتها وتعتبر النسب المالية من المعايير المستخدمة في الرقابة على الموارد المالية؛

كما تمتد مجالات الرقابة لتشمل ما يلي:<sup>2</sup>

- الرقابة على الأهداف: وهي تلك الجهود الرقابية التي تبذل من أجل التحقق من تنفيذ الأهداف؛

- الرقابة على السياسات: وذلك باعتبار السياسات هي مجموعة القواعد التي تحكم التفكير والتصرفات عند القيام بتنفيذ الخطط لبلوغ الأهداف التي يتم تحديدها، وبالتالي فإن الانحراف في تطبيق هذه السياسات أو الالتزام بها قد يؤدي إلى عدم بلوغ الهدف المحدد؛

- الرقابة على التنظيم: بمعنى التأكد من وضوح الهياكل التنظيمية وتحديد المستويات الإدارية المختلفة والقواعد التي تحكم العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسهم؛

- الرقابة على التكاليف: وذلك لتجنب الإسراف أو حدوث ما يمكن أن يعرض المنظمة للمخاطر المالية المختلفة من نقص في السيولة أو زيادتها مما يضر بالعائد على استثماراتها...

- الرقابة على الإنتاج ومستلزماته: مثل الرقابة على المواد الخام ووسائل الإنتاج وجودة المنتج والكمية المنتجة...

- الرقابة على الوضع التنافسي للمنظمة في الأسواق: وذلك من خلال التأكد من أن ما تقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات تلئم احتياجات السوق ويحقق للمنظمة المكانة المرجوة بين المنافسين.

<sup>1</sup> جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل إتخاذ القرار وبناء المهارات، دارالجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص: 300

<sup>2</sup> نبيل الحسيني النجار وناجي فوزي خشبة، الادارة المتقدمة: أفضل الممارسات، مرجع سابق، ص: 245

6. مبادئ الرقابة: لكي يكون هناك نظام رقابة سليم، لا بد أن يتحلى هذا النظام ببعض المبادئ، وتساعد هذه المبادئ الإدارة العليا في وضع أنظمة وإجراءات إدارية لعملية الرقابة، وهي<sup>1</sup>:
- التركيز على الأهم: عمليا لا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة لا تسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه للرقابة عليه، بل يجب أن تتم الرقابة على الأشياء الهامة والحرجة. وعلى كل مدير أن يحدد ما هو مهم في عمله لكي يراقب عليه، وعليه أن يحدد أولوياته في الرقابة؛
  - توافر المعلومات: لا بد من توافر معلومات على كل من الخطط ( والبرامج، وجداول العمل، والأرقام التقديرية، وخرائط التخطيط)، وأيضا على التنفيذ الفعلي لهذه الخطط، للتعرف على ما حدث (وما يحدث حاليا، وما قد يحدث مستقبلا)، حتى يمكن التعرف على الانحرافات وأسبابها؛
  - الوقت المناسب: يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب، وفي لحظة الاستخدام والاحتياج لها. فمدير الرقابة على الجودة يحتاج بيانات يومية عن مدى الانحراف عن الجودة، ونسبتها. ومدير المخزن ربما يحتاج الى بيانات شهرية عن كميات المواد والخامات المتاحة، حتى يتعرف على مدى خروج الكميات عن الكميات الواجب توافرها في المخزن. أما مديرو الادارات العليا فربما يحتاجون الى بيانات ربع سنوية او سنوية للرقابة على اداراتهم؛
  - التكامل: يجب ان يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الادارية بالشركة على الأخص نظام التخطيط، فكل ما يستخدم في التخطيط يمكن ان يكون أداة جيدة للرقابة. فعلى سبيل المثال إذا كان هناك برنامج لوضع برامج كمبيوتر، ويستغرق الأمر خمسة وعشرين يوما، كما هو موضح في الخطة، وبالنظر إلى سجلات التنفيذ، تبين أنه استغرق أربعين يوما والتكلفة أعلى، إذا يمكن القول أن هناك انحرافا يحتاج إلى علاج. وقد أمكن إجراء عملية الرقابة، وذلك بالتكامل مع أدوات التخطيط المستخدمة؛
  - الموضوعية: ويعني ذلك عدم أخذ عملية الرقابة، واكتشاف الانحرافات على أنها عملية شخصية، وإلا أصبحت تتسم بالتحيز، وربما تؤدي إلى تكوين معلومات شخصية وآراء غير دقيقة كمبرر للتصرف العلاجي. فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها، ومحاولة التوصل إلى معلومات كثيفة وسليمة؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الادارة : المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص:573-576

- الدقة: قد يميل بعض المديرين إلى القيام ببعض التقديرات، مثل تقدير حجم الإنتاج في الشهر القادم بأقل مما يجب، وبالتالي تأتي أرقام التنفيذ جيدة، أو يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاكات، فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية. وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة لتجميل انجازاتهم. وعلى من يقوم بالرقابة أن يتحقق من دقة البيانات:
- المرونة: يتم عادة استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة، فإن تغيرت هذه الظروف وجب تغيير معايير الرقابة. فعلى سبيل المثال، كان معدل الهالك في مصنع الملابس الجاهزة 4% . ولقد تغيرت أساليب الإنتاج إلى الأكفأ. هنا يجب دراسة أثر الأساليب الجديدة على معدل الهالك، الذي ربما يجب تخفيضه إلى 2%، لأن بقاء معدل 4% يجعل من كفاءة المصنع أمرا سهلا، بينما تعديل المعدل إلى 2% يجعله أوقع ومناسبا للظروف الجديدة:
- الملاءمة: يجب أن يلاءم نظام الرقابة ظروف المنظمة. فمثلا المنظمة الكبيرة الحجم قد تساعد مديرها على الرقابة من خلال أنظمة معلومات متقدمة، من خلال إنشاء جهاز مستقل للرقابة. أما المنظمات الصغيرة الحجم قد تجد أنه من الملائم لها اسناد عملية الرقابة إلى كل مدير. كما أن نظام الرقابة يجب أن يتلاءم مع ما هو متاح من أنظمة مثل: هيكل التنظيم، وعدد المستويات التنظيمية، نظام الاتصالات والاجتماعات، وتقارير الأداء، ونظام المعلومات، وغيرها من الأنظمة: =
- اقتصادي: يجب أن يكون النظام الرقابي ذا عائد يفوق تكاليفه. فلا يجب الاهتمام بتصميم نظام رقابي مسهب يحتاج إلى تقارير كثيرة، واتصالات واجتماعات، وتحليلات متقدمة، وجهد بشري كبير، إن كان ذلك مكلفا، وربما لا تكون الفائدة من كل هذا النظام الرقابي تبرر ما سيتم تكبده من تكاليف؛
- الرقابة التي تتوقع حدوث الأخطاء وتعمل على اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب حدوثها، ويمكن الاستفادة من اتجاهات نتائج التنفيذ الماضية والحالية في التوقع، ويمكن استخدام الأساليب الرياضية في توقع الأخطاء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 216



ثانيا. مراحل عملية الرقابة: تمر عملية الرقابة بخطوات متسلسلة، نتطرق لها بعد التعريف بعملية الرقابة وتوضيح أبعادها.

1. تعريف عملية الرقابة : المقصود بالعملية الرقابية هو الكيفية التي يتم بها انجاز الرقابة وممارستها في المؤسسة. بمعنى أن المدير عند ممارسته للرقابة، لا بد له من بعض الخطوات والتصرفات التي يمكن اتباعها، حتى تكون الرقابة فعالة وتتم بإتقان. واحكام الرقابة يتطلب الامام الكاف ببعض الجوانب، مثل أبعاد العملية الرقابية وهيكل نظامها، ومراحلها المتلاحقة .

2.أبعاد العملية الرقابية: تعمل العملية الرقابية من خلال خمسة أبعاد، تشكل الهيكل الذي تدور فيه هذه العملية، وهي:<sup>1</sup>

- أداء: ويتمثل في أي أداء سواء كان بشري أو مادي أو آلي أو غير ذلك، طالما كان هذا الأداء يدخل ضمن نظام العمل وكيفية انجازه والاجراءات اللازمة له. وعادة ما توضع للأداء في المؤسسات، المستويات القياسية المناسبة أو المعدلات والمعايير العملية؛

- الخطط: وهي نتاج التخطيط وخلاصة جهوده، حيث نجد لكل نشاط من أنشطة المؤسسة خطة فهناك خطط المبيعات والشراء والانتاج والتخزين والأفراد. خطط استراتيجية واخرى وظيفية، وكل هذه الخطط وبرامجها التنفيذية تخضع للرقابة.

- الأهداف: حيث ان الخطط توضع لتحقيق الاهداف الرئيسية للمؤسسات، فهي محل اهتمام ومراقبة مستمرة للتأكد من كيفية تحقيقها. ومدى النجاح في الوصول اليها، أو حتى الانحراف عن هذه الأهداف وأسبابها ومبرراتها وامكانية التعديل فيها؛

- السياسات: وهي القواعد والمبادئ التي تدير عليها المؤسسة، وتلزم الادارة باتباعها وليس المدراء أحرار في تطبيق السياسة من عدمها، بل السياسات ملزمة وتحتاج الى الرقابة المستمرة عليها، واذا لزم تعديلها فأسباب تحددتها الرقابة؛

- الانحرافات: والانحرافات بيت القصيد للرقابة تكشفها حتى تحقق الخطوة الأخيرة لها وهي التصحيح الملانم، فكلما زادت الانحرافات، دل ذلك على قصور الرقابة أو زيادة العبء على المراقبين والادارة لضبط النظام، وزيادة احكامه وقفل الثغرات المتواجدة به.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الادارية، مرجع سابق، ص: 142-143

3. خطوات عملية الرقابة: من الممكن ان تنطوي عملية الرقابة على خطوات ثلاثة، وهي المعايير الرقابية؛ قياس الأداء الفعلي؛ تصحيح الانحرافات، وفيما يلي تفصيل لكل منها:

1.3. تحديد المعايير الرقابية: المعيار هو أداة لقياس الأداء الفعلي وغالبا ما يكون مستمدا من الخطة، إذ تعتبر الخطة هي أساس العملية الرقابية، كذلك قد يكون إحدى المؤشرات أو المقاييس التي تم الاعتراف بها أو تقنينها عالميا أو محليا.

هناك أنواع عديدة من المعايير، أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- المعايير الكمية: وهي المؤشرات القابلة للقياس كميًا، مثل الأعداد، والأحجام، والمبالغ؛
- المعايير النوعية: تمثل الصفات التمييزية والاعتيادية، مثل الجودة، ودرجة المطابقة والملائمة والذوق؛
- المعايير الزمنية: وهي المعايير التي تعتمد وحدة الزمن أساسا للقياسات الموضوعية مثل عدد الساعات، أو الأيام؛
- المعايير المادية: تمثل المؤشرات التي تعتمد على الوحدة النقدية، مثل التكاليف، والإيرادات، والعائد على الاستثمار.

لا بد ان تتسم المعايير بالوضوح، القابلية على التحقيق، والمرونة. إذ أن توافر هذه السمات يساهم في تحسين الأداء .

2.3. قياس الأداء الفعلي: أي قياس ما يتم فعلا من عمل وأداء في الظروف العادية واليومية، مثل قياس حجم المبيعات والمحقة فعلا في منافذ التوزيع أو البيع. أو حصر النتائج اليومية المحققة في مركز الخدمة، أو تسجيل كميات الانتاج المخرج يوميا أو في كل وردية على حسب الأحوال. ثم مقارنة كل ذلك بما سبق تحديده في العنصر السابق وهو وضع المعايير والمستويات القياسية للأداء. وبصفة عامة يمكن القول أن عنصر القياس يهدف الى التعرف على سير العمل. وتختلف طرق القياس من مشروع للأخر، وحسب نوع النشاط وطبيعته ونوع العمليات التي يتم بها العمل ولهذا ليس من السهل حصر كل طرق القياس. ولكن يمكن ذلك من خلال الدراسة الدقيقة ولكل نشاط على حدى مراعين في ذلك أسس ومبادئ قياس الكفاية الانتاجية للأداء، حتى يمكن التوصل الى الانحرافات وأسبابها.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع وخفير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 1999، ص: 318

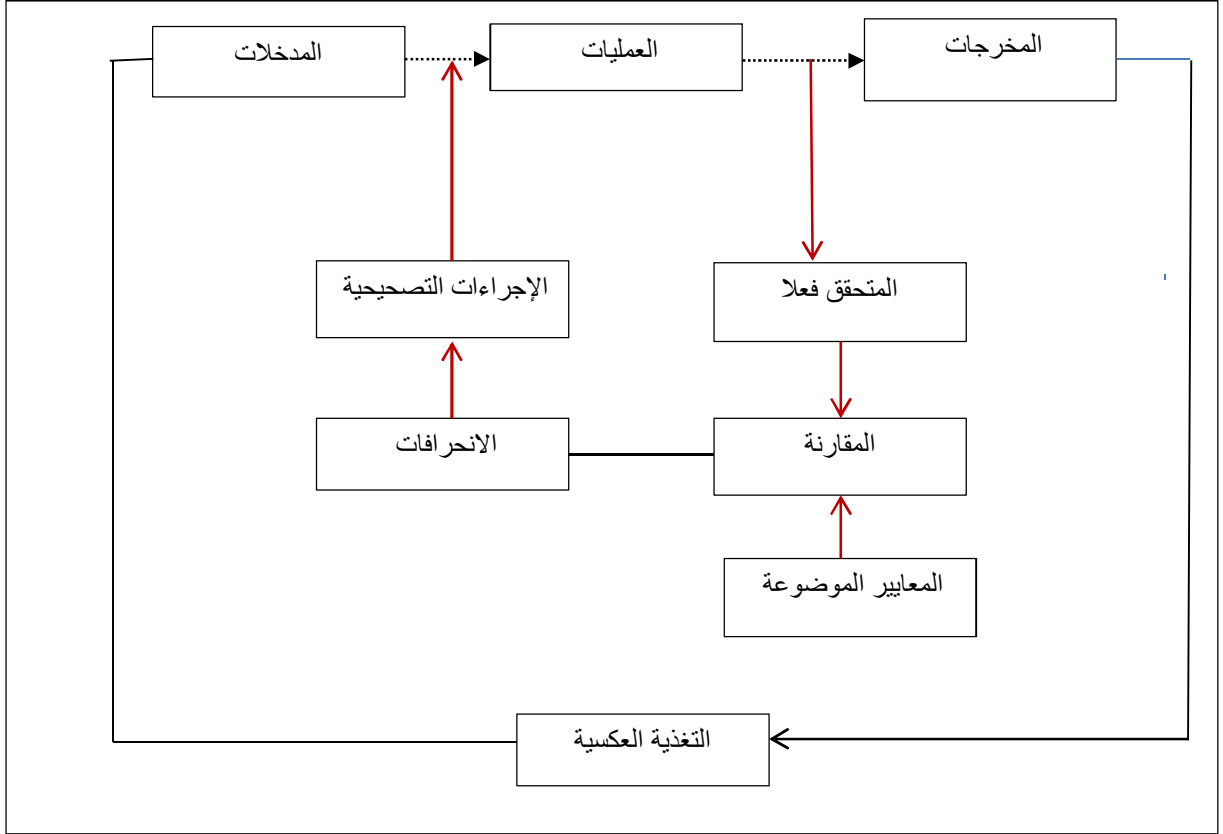
3.3. اتخاذ اجراءات تصحيح الانحرافات: وهي الخطوة الثالثة من خطوات العملية الرقابية ، فبعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري، فإذا تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. وقد يكون تصحيح الانحرافات باتخاذ إجراءات بسيطة مثل ضبط الآلة أو إعطاء تعليمات للعاملين عن كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة. وقد يتضمن اتخاذ إجراءات في غاية التعقيد مثل محاولة تحويل مشروع خاسر إلى مشروع يحقق أرباحا.

وغالبا ما تكتب الإجراءات التصحيحية في صلب الخطط، بالنسبة للمواقف الروتينية المتوقع حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة.<sup>1</sup> عادة ما تصاغ النتائج، التي تتوصل إليها الرقابة، في شكل تقارير دورية ترفع إلى الإدارة، حتى تكون أساسا للعمل من أجل تصحيح الانحرافات أو اتخاذ القرارات الملائمة.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص: 214-215

يمكن توضيح خطوات عملية الرقابة في الشكل التالي:

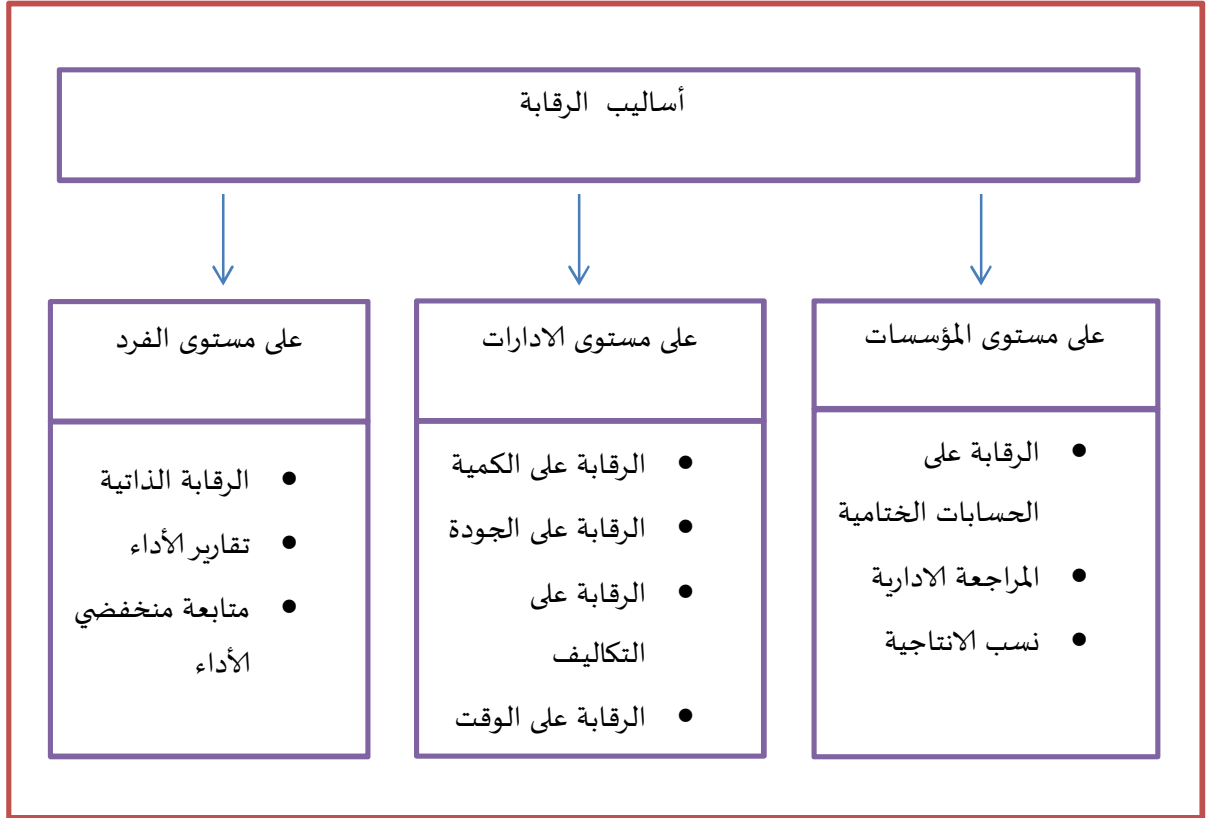
الشكل رقم (1-4): خطوات عملية الرقابة في المؤسسة



المصدر: خليل محمد حسن الشماع و خفير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص: 320

ثالثا. أساليب الرقابة: تتعدد أساليب الرقابة التي يمكن أن يستخدمها المدير في عمله. ويمكن تقسيمها الى ثلاثة مستويات: أولها أدوات الرقابة على مستوى المؤسسة ككل، وثانيها على مستوى الإدارات والأقسام، وثالثها على مستوى الفرد. ويهتم المديرون على مستوى الإدارة العليا بال نوعين الأول والثاني وأحيانا الثالث، أما مديرو الإدارات والأقسام فيهتمون بالنوعين الثاني والثالث. حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-2): أساليب الرقابة



المصدر: أحمد ماهر، الادارة : المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص: 589

ومن أهم أدوات الرقابة على مستوى المؤسسة، ما يلي:

- الرقابة باستخدام الحسابات الختامية: تتكون الحسابات الختامية من مجموعة قوائم وأدوات محاسبية من أهمها:

- قائمة المركز المالي: هي عبارة عن صورة للمؤسسة في لحظة معينة من حياتها، تبين الموارد المتاحة لها، والاستخدامات التي وجهت إليها هذه الموارد، ويجب ان تكون متوازنة لأن الأصول الإجمالية المستثمرة في النشاط الاقتصادي في أي مرحلة زمنية يجب أن تقابلها التزامات وحقوق ملكية مساوية لها. وتقسم قائمة المركز المالي إلى جانبين هما:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مولود مليكاوي، الاستراتيجية والتسيير المالي، دارهومة، الجزائر، 2014، ص: 227

الجانب الأيمن: يمثل الموجودات وهي عبارة عن الأصول التي تمتلكها المؤسسة وتستعملها لأجل تحقيق الدخل؛

الجانب الأيسر: ويمثل المطلوبات وحقوق المساهمين وهو يبين الموارد التي حصلت منها المؤسسة على الأموال التي استخدمتها في تمويل موجوداتها المختلفة. وتعد هذه القائمة عادة لفترة زمنية معينة تدعي الفترة المحاسبية، وعادة ما تكون سنة واحدة. وهي تمثل آثار جميع القرارات والأعمال الاقتصادية التي حدثت وتم بيانها حتى تاريخ إعداد تلك الميزانية. والرقابة باستخدام هذه الأداة يعتمد على مقارنة تقديرات المؤسسة للميزانية العمومية التقديرية خلال العام القادم، وذلك بالأرقام الفعلية للميزانية العمومية الحقيقية في نهاية العام، على ان يتم استخراج الفرق بين الأرقام ، لتحليل الانحرافات فيها، ومعرفة اوجه الزيادة أو النقصان، وتأثيره على المؤسسة، وتدارك هذا في الأعوام التالية، أو لتحديد المقصرين والتعامل معهم.<sup>1</sup>

• قائمة الدخل: تعكس قائمة الدخل أثر القرارات التشغيلية للمؤسسة والأرباح والخسائر المتحققة خلال فترة زمنية محددة بوضوح، والربح والخسارة الناتجة عن قائمة الدخل تظهر في الميزانية العمومية وهي تزيد أو تنقص من حقوق المالكين. وتعتبر قائمة الدخل حساب ختامي ضروري وملحق للميزانية، ويساعد على معرفة التغيرات الطارئة على حقوق المالكين من خلال ممارسة العملية التشغيلية، وتعتبر ضرورية من اجل تقييم الأداء ودراسة كفاءة الإنتاجية.<sup>2</sup> وتقدم المؤسسة عادة قائمتين للدخل، واحدة في بداية السنة، وتسمى بقائمة الدخل التقديرية، وأخرى في نهاية السنة وتسمى بقائمة الدخل. وقائمة الدخل التقديرية التي تعد في بداية السنة هي واحدة من أدوات التخطيط المالي والتي تعبر عن تقديرات وتوقعات الأهداف التي تم تصميمها ووضعها في الخطة. أما في نهاية السنة، فيقوم المحاسبون بالمؤسسة بحساب الأرقام الفعلية للإنجازات عن المبيعات، وتكلفة البضاعة والخدمة ومصاريف البيع والإدارة للتوصل إلى أرقام حقيقية للأرباح او الخسائر. يمكن الاستفادة من القوائم المالية التقديرية لغايات الرقابة على أداء المؤسسات، ويساعد على تحقيق هذه الغاية اعداد القوائم تقديرية شهرية، والقيام بمقارنة النتائج

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الادارة : المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص: 592

<sup>2</sup> مولود مليكاوي، الاستراتيجية والتسيير المالي، مرجع سابق، ص: 228

الفعلية المحققة مع تلك التي كانت متوقعة حسب الخطط المالية. وتتمثل ميزة هذا النوع من الرقابة في ايجاده لنظام تحذير مبكر للتعرف على المشاكل المالية قبل حدوثها.<sup>1</sup>

- الرقابة باستخدام المراجعة الادارية: من أساليب الرقابة الحديثة، استخدام ما يطلق عليه بالمراجعة الادارية وهو عبارة عن قوائم مسهبة للغاية، تغطي كافة الممارسات المثالية التي ترغب الإدارة العليا في وجودها في المنظمة، وذلك في المجالات الانتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والموارد البشرية، وغيرها من المجالات. وهي تمس الأنظمة الواجب توافرها، والممارسات الإدارية الواجب استخدامها، ونتائج الأعمال والإنجازات والتصرفات الواجب تحقيقها بشكل مثالي في المنظمة.

- الرقابة باستخدام نسب الانتاجية: تشير نسب الانتاجية الى مقدار ما تحقق من النتائج باستخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فهي تشير الى وجود بسط ومقام. وعادة ما يشير البسط الى النواتج، والأهداف المحققة وقيم الانجاز. أما المقام فيشير الى الموارد التي تم استخدامها لتحقيق النواتج. أي تتم المقارنة بين ما استخدم من موارد لإخراج نواتج. وهنا يتم التوصل الى ما يطلق عليه بنسب الانتاجية.

أما من أساليب الرقابة على مستوى الادارات والأقسام، ما يلي:

- الرقابة على الكمية: يقوم المشرف بمقارنة الأرقام المطلوب تحقيقها، كما في الخطة، وذلك بأرقام التنفيذ الفعلي، ثم يحدد الانحرافات، وأسبابها وعلاجها. ويلاحظ أن التركيز ينصب هنا على الكمية، مثل كمية الانتاج، والمبيعات وغيرها. والمثال التالي يوضح استخدام جداول او موازنة المبيعات التقديرية، وبإضافة عمود جديد خاص بالأرقام الفعلية للتنفيذ. ويمكن معرفة درجة الانحراف وأسبابها، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم(4-1): الرقابة على الكمية

ملاحظات	الانحراف	أرقام التنفيذ	أرقام الخطة	بيان
توقفت الآلات لمدة أسبوعين	2.000-	4.000	6.000	الصنف ه3
تغطية سوق جديد	200 +	3.200	3.000	الصنف ج4
استقالة رجل بيع	500-	8.500	9.000	الصنف س ص

المصدر: أحمد ماهر، الادارة : المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص:563

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي. مرجع سابق، ص: 428

- الرقابة على الجودة: عادة ما تبدأ الرقابة على الجودة بتحديد معايير الجودة مثل: الحجم، واللون، وجودة التعبئة. وقد توضع معايير مثالية، ثم يضاف إليها حد أدنى وحد أعلى لهذه المعايير، وفي حدود هذه المعايير يقبل الإنتاج، وخارج هذه المعايير يرفض الإنتاج .

كما ان الرقابة على الجودة قد تظهر من خلال ارقام المردودات من العملاء أو أرقام تالفة يحددها القسم لنفسه في ضوء طبيعة العملية الانتاجية وكفاءة الآلات والعمال. ويوضح الجدول التالي كيفية مقارنة الأرقام المخططة والأرقام الفعلية للمردودات والتالف في احدى ادارات الإنتاج.

الجدول رقم ( 4-2): متابعة التالف في إدارات الإنتاج

بيان	المردودات أو التالف المخطط	المردودات أو التالف الفعلي	الانحراف	السبب/ ملاحظات
الصنف ج6	60 وحدة	90	30	سوء التغليف
الصنف س ص	25 وحدة	30	5	رفع السعر المفاجئ
الصنف هـ3	90 وحدة	91	1	الالتزام في التنفيذ

المصدر: أحمد ماهر، الادارة : المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص:565

ويمكن لكثير من الأقسام ان تحدد لنفسها معايير للجودة في شكل نسب مئوية، كان يحدد قسم التشغيل لنفسه نسبة مقدارها 2% من المنتجات في شكل تالف.

- الرقابة على التكاليف: يتم ذلك من خلال مقارنة الميزانية التقديرية للقسم او البرنامج، بالميزانية الفعلية. والميزانية التقديرية تعطى معايير للرقابة فيما يخص الانفاق والتكاليف في البنود المختلفة الموجودة في الميزانية. فاذا زاد الانفاق الفعلي عن الانفاق المخطط، كان هذا دليلا على سوء التنفيذ وانحرافه عما هو مخطط له. يوضح الشكل التالي مثالا للرقابة على التكاليف من خلال مقارنة جزء من موازنة المبيعات التقديرية، بالميزانية الفعلية للمبيعات.



الجدول رقم (3-4): الرقابة على التكاليف باستخدام الميزانيات

بيان	التالف المخطط	التالف الفعلي	الانحراف	السبب/ ملاحظات
الصف ج 6	100	150	50	ارتفاع تكاليف التشغيل
الصف س ص	15	15	-	التزام العاملين
الصف هـ 3	23	25	2	أخطاء في التشغيل
الصف ب ب	90	80	-10	كفاءة العاملين

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص:566  
يوضح الجدول مقدار الانحرافات، وأسبابها. ويظهر من الجدول أن الصف ج 6 به انحراف كبير سببه ارتفاع تكلفة التشغيل.

- الرقابة على الوقت: كل الأقسام لديها أعمال يجب أن تنجز في إطار زمني معين، ويوضح الشكل التالي خريطة زمنية لتنفيذ برنامج شراء آلات جديدة لأحد الأقسام. ويوضح الشكل في الصفوف المخططة الأزمنة التي يجب أن تستغرقها كل خطوة (كما هو مخطط)، أما الصفوف السوداء فتوضح الزمن الفعلي الذي استغرقته كل خطوة. وتجد أن بعض الخطوات كان بها تأخير مما أدى إلى تأخير في موعد نهاية البرنامج.

الجدول رقم (4-4): خريطة زمنية للرقابة على الوقت

خطوات البرنامج	المدة بالأسبوع								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. الاتفاق على نوع اللات الجديدة									
2. التعاقد على شراء الآلات									
3. توريد الآلات									
4. تدريب العاملين عليها									
5. تجربة الانتاج الأولي									

المصدر: أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص:567

من الادوات التي يمكن استخدامها للرقابة على الأداء على مستوى الفرد، نذكر:

- الرقابة الذاتية على الأداء: تعنى الرقابة على الذات، انشطة الرقابة التي يقوم بها الفرد شعوريا او لا شعوريا، لتقييم أدائه وتصرفاته. تغطي الرقابة الذاتية التي يقوم بها الفرد على نفسه مجالات عدة، منها التزام الفرد بمواعيد العمل، خاصة عندما لا يكون ملتزما بالتوقيع عند الحضور والانصراف؛ مدى التزام الفرد بإنجاز الأعمال المطلوبة منه خلال تواجده بالعمل؛ مدى جودة اداء الفرد لعمله، ومدى تحقيق الأداء للأهداف المتوقعة منه؛ مدى محافظة الفرد على موارد المنظمة، واستغلالها في المجالات المخصصة لها. وفي ظل محيط ديناميكي تحتاج المؤسسة إلى تحفيز الأفراد لرفع مستوى تنفيذ المهام، مما يساهم في تقوية الرقابة الذاتية دون تدخل مباشر. ويحدد المسير الإطار العام للمرؤوسين وتوفير شروط التنفيذ ليسمح للفرد ببلوغ اهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

كما هناك أدوات تستعمل للرقابة منها:

- الملاحظات الإدارية: تعرف أيضا بالملاحظات الشخصية وهي تتم الرقابة عن طريق الملاحظات الإدارية بجمع المعلومات والبيانات التي تتضمنها الملاحظات الإدارية لرؤساء الموظفين المباشرين للعمل عن العاملين تحت سلطتهم الإدارية؛

- التقارير الإدارية: تتعدد هذه التقارير حسب المعيار المعتمد وقد تشمل: التقارير الإحصائية وتقارير إدارية مالية أو قانونية ، تقارير دورية او استثنائية، وتقارير شفوية وتقارير كتابية. ومن اهم التقارير تلك الخاصة بسير العمل ومدى أنجازه، وحول كفاءة أداء العاملين؛

- الشكاوى الإدارية: وتتمثل في الطلبات المقدمة للأجهزة الرقابية بهدف تحريك نشاطها وعملها للتحقيق حول واقعة او خلل في بعض الأعمال او السلوكيات.<sup>2</sup>

- النسب المالية: تعتبر النسب المالية من أدوات الرقابة الإدارية، وتهتم النسب المالية بدراسة قيم العناصر الظاهرة في القوائم المالية والتقارير المحاسبية بهدف تقييم الموقف المالي للمؤسسة ومدى قدرتها على تسديد التزاماتها القصيرة وحجم الربحية المحققة ومعدل دوران النشاط وكذا القدرة التمويلية للمؤسسة، ومدى إمكانية حصولها على تسليفات بنكية في حالة لجوءها لذلك. ومن اهم النسب المالية: نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الربحية، نسب المديونية ، نسب السوق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 315

<sup>2</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية، لبنان، ط1، 2005، ص-ص: 188-189

<sup>3</sup> مولود مليكاوي، الاستراتيجية والتسيير المالي، مرجع سابق، ص: 235

أمثلة توضيحية: يمكن توضيح أساليب الرقابة في ما يلي:

مثال 1: قائمة مختصرة للمراجعة الادارية

لا	الى حد ما	نعم	أجب على الأسئلة التالية:	
			<p>1. هل حصة الشركة في السوق في نمو؟</p> <p>2. هل منتجات الشركة متطورة باستمرار؟</p> <p>3. هل تحقق الشركة عائد عال مقارنة بباقي الشركات؟</p>	مركز الشركة
			<p>4. هل تكاليف الانتاج تنافسية مقارنة بالصناعة؟</p> <p>5. هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة؟</p> <p>6. هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟</p> <p>7. هل لدى الشركة أنظمة سليمة لتخطيط ومراقبة الانتاج؟</p>	الانتاج
			<p>8. هل لدى الشركة فكرة كاملة عن شكل السوق الذي تعمل فيه؟</p> <p>9. هل منتجات الشركة في أقل مراحل نموها؟</p> <p>10. هل أسعار الشركة تنافسية؟</p> <p>11. هل يعتقد المستهلك ان الشركة في وضع جيد؟</p>	التسويق
			<p>12. هل لدى الشركة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟</p> <p>13. هل لدى الشركة رقابة جيدة على ادارة رأس المال العامل؟</p> <p>14. هل لدى الشركة امكانيات ابتكارية في التخطيط الرأسمالي؟</p> <p>15. هل لدى الشركة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة؟</p>	التمويل
			<p>16. هل لدى الشركة نظام متكامل للمعلومات؟</p> <p>17. هل تستخدم الشركة الحسابات الآلية كجزء من نظام المعلومات؟</p>	المعلومات

			18. هل لدى الشركة تقاليد علمية في ادارة الاجتماعات والتصالات؟	
			19. هل مديرو الشركة مبتكرون ومبدعون في قراراتهم؟ 20. هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذهم للقرارات؟ 21. هل لدى الشركة انظمة كاملة للتخطيط والرقابة؟	فلسفة الادارة
			22. هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟ 23. هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه؟	الموارد البشرية
			24. هل لدى الشركة أنمة كاملة للرقابة على المخزون؟ 25. هل لدى الشركة علاقات طيبة مع الموردين؟	المواد

كل سؤال تجيب عليه "بنعم" أحسب له 4 درجات، والسؤال الذي تجيب عليه "بالي حد ما" أحسب له درجتين، وصفر اذا كانت الاجابة "لا".

مجموع الدرجات الكلية 100 درجة. اذا حصلت الشركة على 85% أو أكثر فهي في وضع ممتاز، ومن 70% الى 84% يعني ان الشركة في وضع جيد، ومن 50% الى 69% يعني ان الشركة في وضع فوق المتوسط، وأقل من 50% يعني أن الشركة في وضع سيء.

مثال 2: يوضح الجدول التالي نسب الانتاجية

اسم/معنى النسبة	طريقة حساب النسب
<b>النسب المالية</b>	
1. معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح قبل الضريبة ÷ الاستثمار (أو الأصول)
2. معدل العائد على حقوق الملكية	صافي الربح قبل الضريبة ÷ حقوق الملكية
3. هامش الربح	صافي الربح قبل الضريبة ÷ المبيعات
4. معدل دوران الأصول او قدرة الأصول على ادارة المبيعات	المبيعات ÷ الأصول
5. ربحية الأصول	الأرباح ÷ الأصول
6. نسبة الديون الى الأصول	الديون ÷ الأصول
7. نسبة الديون الى حق الملكية	الديون ÷ حق الملكية
8. نسبة التداول او القدرة على مواجهة الالتزامات الجارية	الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة
9. نسبة السيولة أو القدرة السريعة على مواجهة الالتزامات	(الأصول المتداولة - المخزون) ÷ الخصوم المتداولة
10. نسبة السيولة الأسرع	النقدية ÷ الخصوم المتداولة
11. المعدل النقدي أو القدرة على مواجهة نفقات التشغيل	النقدية ÷ نفقات التشغيل اليومية
<b>نسب الانتاج</b>	
1. انتاجية الساعة من تشغيل الآلات	الانتاج ÷ ساعات تشغيل الآلات
2. مدى او فعالية استخدام الآلات	عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ عدد ساعات التشغيل المتاحة
3. نسبة تعطل الآلات	ساعات التوقف ÷ ساعات عمل الآلات
4. انتاجية المواد	الانتاج ÷ المواد
5. تكلفة المواد الى الانتاج	تكلفة المواد ÷ تكلفة الانتاج
6. نسبة التالف	كمية التالف ÷ كمية الانتاج
7. انتاجية الدينار	الانتاج ÷ الأموال المستثمرة
8. معدل دوران المخزون	اجمالي المخزون ÷ متوسط المخزون
9. فعالية الطاقة	الانتاج ÷ الطاقة

<p>المبيعات ÷ تكاليف التسويق</p> <p>مبيعات المشروع ÷ مبيعات الصناعة</p> <p>المبيعات ÷ متوسط المخزون</p> <p>الديون المعدومة ÷ المبيعات</p> <p>المبيعات ÷ تكاليف الاعلان</p> <p>المبيعات ÷ عدد رجال البيع</p> <p>المبيعات ÷ المبيعات الآجلة</p> <p>رصيد العملاء × 365 ÷ المبيعات الآجلة</p>	<p>نسب التسويق</p> <p>1. فعالية تكاليف التسويق</p> <p>2. حصة المشروع من السوق</p> <p>3. معدل دوران البضاعة المباعة</p> <p>4. نسبة الديون المعدومة الى المبيعات</p> <p>5. فعالية تكاليف الاعلان</p> <p>6. فعالية رجال البيع</p> <p>7. فعالية المبيعات الآجلة</p> <p>8. متوسط فترة التحصيل</p>
<p>الانتاج ÷ عدد الأفراد</p> <p>الانتاج ÷ ساعات العمل</p> <p>الانتاج ÷ الأجور</p> <p>عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين</p> <p>عدد أيام الغياب ÷ أيام العمل الاجمالية</p> <p>عدد ساعات التأخير ÷ ساعات التأخير الاجمالية</p> <p>عدد الحوادث والاصابات ÷ عدد العاملين</p> <p>عدد الشكاوى ÷ عدد العاملين</p> <p>الانتاج ÷ ميزانية الحوافز</p>	<p>نسب الأفراد</p> <p>1. فعالية الفرد</p> <p>2. انتاجية ساعة العمل</p> <p>3. انتاجية الأجور</p> <p>4. معدل ترك العمل</p> <p>5. معدل الغياب</p> <p>6. معدل التأخير</p> <p>7. معدل الاصابات والحوادث</p> <p>8. نسبة الشكاوى</p> <p>9. فعالية الحوافز</p>

المصدر: أحمد ماهر، الادارة : المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص: 599-601

خلاصة المحور الرابع:

- الرقابة وظيفة إدارية مستمرة ومتجددة، تعني قياس وتقييم الأداء الفعلي المنجز، ومقارنته بما هو مطلوب وذلك بغرض الكشف عن ما يظهر هذا الأداء من انحرافات عن المطلوب، ويلزم تصحيحها أو اتخاذ القرار بالتصحيح الملائم
- تتميز الرقابة بأنها ضرورية لممارسة كافة الوظائف الادارية الأخرى. فالخطة إذا لم يتم مراقبتها، قد لا يتم تحقيق الأهداف المرجوة منها
- تمر عملية الرقابة بمراحل ثلاثة، وهي وضع المعايير الرقابية؛ قياس الأداء الفعلي؛ تصحيح الانحرافات
- من أهم أساليب الرقابة على مستوى المؤسسة، الرقابة باستخدام الحسابات الختامية؛ باستخدام المراجعة الإدارية وباستخدام نسب الانتاجية

**أسئلة، حالات دراسية وتمارين  
للمراجعة**



1. الأسئلة:

أسئلة المحور الأول:

- ماهي الاستراتيجية ؟ وما هي عناصرها؟
- ماهو الفرق بين الخطة والاستراتيجية؟
- ماهي الادارة الاستراتيجية ؟
- ما مستويات الادارة الاستراتيجية؟
- ماهي علاقة الاستراتيجية بالإدارة الاستراتيجية ؟
- تهدف الادارة الاستراتيجية الى تحقيق الفوز على المنافسين. اشرح ذلك
- ماهي الأنشطة التي تتألف منها مرحلة صياغة الاستراتيجية؟
- ماهي الخطوات التي تكون مرحلة التنفيذ؟
- أذكر و اشرح العناصر التي يتم تحليلها في البيئة الداخلية.
- ما أهمية الرقابة الاستراتيجية؟

أسئلة المحور الثاني:

- ما أهمية التخطيط المالي؟
- أذكر ثلاث أهداف يسعى التخطيط المالي الى تحقيقها.
- - أذكر مراحل التخطيط المالي، و اشرح واحدة من تلك المراحل بشكل واضح ومختصر.
- ناقش بشكل واضح ومختصر كل من الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية، وأذكر أهم الفروقات بين النوعين من الخطط.
- ما هي أدوات ممارسة التخطيط المالي في المؤسسة.
- ما علاقة التخطيط المالي بالاستراتيجية؟

أسئلة المحور الثالث:

- ما هو القرار الإداري؟
- ما أهمية اتخاذ القرار؟
- ما هو الفرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات الإدارية؟
- ماهي مراحل اتخاذ القرارات؟ وضحتها في شكل
- وضوح علاقة التخطيط المالي بالقرار الإداري.
- ماهي الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات؟

أسئلة المحور الرابع:

- ما المقصود بالرقابة؟ وما أهميتها؟
- عرف المصطلحات التالية: المتابعة- التفيتش- المراجعة – التقييم
- ما هي مراحل عملية الرقابة؟
- ما المقصود بالمعايير الرقابية؟
- ما أهمية وضع المعايير؟ وما هي أنواعها؟
- ما العلاقة بين أساليب التخطيط وأساليب الرقابة؟ أعط أمثلة
- ما المراجعة الادارية؟ وكيف يمكن استخدامها كأداة رقابية؟
- ما نسب الانتاجية؟ وكيف يمكن استخدامها في الرقابة؟
- قارن بين المراجعة الادارية ونسب الانتاجية؟
- ما الرقابة الذاتية؟ وكيف يمكن استخدامها؟

2. حالات دراسية: نتناول ثلاث حالات دراسية، فيما يلي:

### الحالة 1: "شركة الفرات للمياه المعدنية"

افتتح مركز الفرات للمياه المعدنية أعماله، بفتح فرعين في مدينة البصرة التي يعاني، سكانها من عكرة المياه التي يحصلون عليها، من خلال محطات التصفية الرسمية، اعتمد السيد (ع) مدير المركز، نقاط الضعف التي تعاني منها محطات التصفية الرسمية ومقابلة تلك النقاط، بنقاط القوة التي يتمتع بها مركزه، من خلال امتلاكه التقنيات الحديثة. وقد حدث إقبال واسع على تسويق المياه المعدنية من خلال المركزين، وقد أدى ذلك تشجيع مجموعة من المستثمرين إلى دخولهم كمنافسين، من خلال فتح مراكز مشابهة، أدى وجودها إلى تقليص مبيعات مركز الفرات.

اقترح السيد (ع) ، على مجلس الإدارة ، أن يتبع المركز استراتيجية تسويقية، تقضي باستخدام البيع الآلي، من خلال تزويد المستهلكين، بحاجتهم من المياه المعدنية، من خلال السيارات المتخصصة، وتوفير عناء الذهاب إلى مراكز بيع المياه. حققت هذه الاستراتيجية عجزا واضحا لدى المنافسين الجدد، وتقدما في مبيعات مركز الفرات.

- اعتمدت المراكز المنافسة، بعد ذلك، أسلوب التعاقد مع مركز الفرات للمياه المعدنية، لتزويدها بالمياه، بأسعار تقل عن تلك التي يحصل عليها المستهلك الإعتيادي، لإعادة تسويقها بهامش ربح محدد، مع المحافظة على الجودة والسعر.

بعد فترة وجيزة، استحوذ مركز الفرات على السوق بكاملها، من خلال وكلائه، ومن خلال الاستراتيجية التسويقية، التي لم يرتقي المنافسين لتقليدها.

المطلوبين خلال ما سبق، حد د:

1. نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات، التي واجهت مركز الفرات

2. نقاط القوة ونقاط الضعف، التي واجهت المراكز المنافسة

3. ماهي توصياتك لمركز الفرات، للمحافظة على وضعه الحالي؟

## الحالة 2 : " الشركة العراقية لصناعة الإسمنت "

أنشأت الشركة العراقية لصناعة الإسمنت في عام 1975، في غرب بغداد، لإنتاج أنواع مختلفة من منتجات الإسمنت. وقد واجهت الشركة بعض المصاعب عند بدء أعمالها، ولكنها استطاعت أن ترفع من حجم أعمالها ، خصوصا بعد ان حصلت على الدعم الحكومي، وقد تميزت منتجاتها بالجودة العالية وانخفاض التكلفة، مما أدى إلى انتشار سمعتها في مجال الصناعة، وفي الأسواق المحلية والإقليمية، وتصدر الشركة حوالي 40 من إنتاجها إلى الخارج، وتحصل الدول العربية المجاورة على 55 مما تصدره الشركة تقريبا

وفي عام 2000، قامت الشركة بتحليل البيئة الداخلية ، خاصة ما يتعلق بإدارة الإنتاج والعمليات، للتعرف على معدلات الكفاءة الإنتاجية، وقد توصلت للنتائج التالية:

- انخفاض في إنتاجية العاملين، بلغت نسبة 10 عن المتوسط، في السنوات الخمس السابقة؛
- زيادة نسبة انخفاض الكفاءة الإنتاجية في الورشات، التي تزداد فيها نسبة العمال القدامى إلى العمال الجدد؛
- تعدد النسبة منخفضة، في ورشات الإنتاج التي يشرف عليها، مشرفون حصلوا على برامج تدريبية، في أساليب الإشراف المختلفة وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية؛
- زيادة في معدلات غياب العمال عموما، والعمال الجدد بوجه خاص؛
- رغم استخدام المشرفين، الأساليب الرادعة لمنع العمال من الغياب مثل الحرمان من الحوافز والمكافآت، والخصم من الراتب، إلا ان معدلات الغياب استمرت في الزيادة؛
- انخفضت نسبة الغياب بين العمال القدامى مقارنة بالعمال الجدد؛
- ازدادت نسبة الحوادث أثناء الإنتاج بشكل واضح في 6 أشهر الأخيرة؛
- تعطي الشركة فترة راحة للعمال، أثناء كل وجبة للتغيير والحصول على بعض المأكولات والمشروبات، ولكن لوحظ أن بعض العمال، ينتهزون فرصة خروجهم في فترة الراحة، ثم لا يرجعون إلى أعمالهم ثانية. مما أثر على انتظام تشغيل جداول الإنتاج، واستغلال الطاقة الإنتاجية؛
- تمييز منتجات الشركة، يجعلها تتعاقد على منتجاتها لستة أشهر قادمة على الأقل، وتود الشركة تدعيم علاقاتها مع زبائنها، لأن السوق يشهد منافسة شديدة، نتيجة دخول منافسين جدد؛

- عدد العاملين بالشركة يفى لتشغيل خطوط إنتاجها، ويتم توزيعه على وجبات العمل، ولولا كفاية عددهم وزيادته أحيانا عن المطلوب لحدثت كارثة، هذا ويتميز معظم العاملين بالمهارة في أداء الأعمال؛
- وقد دعى رئيس الشركة، إلى اجتماع لهيئة المديرين الاستراتيجيين، لدراسة الموقف، وتشخيص المشاكل واقتراح الحلول.

المطلوب: مناقشة حالة "الشركة العراقية لصناعة الإسمنت"، ودراسة الموقف، وفقا للعناصر التالية:

1. تشخيص المشكلة؛
  2. تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة؛
  - 3 تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في الشركة، والفرص أو المخاطر المتاحة في البيئة؛
4. هي الأبعاد الواجب مراعاتها لحل المشكلة؟ حدد الجهات المسؤولة

## الحالة 3: "شركة أنظمة Cisco"

تعد شركة أنظمة Cisco ، إحدى شركات الحواسب الأكثر نجاحا في العالم، وتسمح سيطرة الشركة على سوق شبكات العمل، بتحقيق هوامش ربح عالية، فهي لا تصنع الأجزاء الصلبة فقط مثل Reuters والمحولات Switches لإدارة المرور خلال شبكة عمل الحاسب، ولكنها تقدم أيضا، نظام تشغيل للبرمجيات Software ، من أجل دعم شبكات العمل، والخدمات المؤسسية، التي تعمل بالإنترنت لمساعدة العملاء على الحفاظ على شبكات العمل الخاصة بهم. وعند انتهاجها لاستراتيجية النمو، يهدف التنوع المركزي، اكتسبت الشركة العشرات من شركات شبكات العمل الأخرى، من أجل بناء حقيبة أعمالها من المنتجات والخدمات، التي تتعلق جميعها بشبكات العمل.

بينما اخذت حقيبة اعمالها في النمو، قامت Cisco، بتنظيم الكثير من أنشطتها ، في ثلاثة أقسام، تقوم على أساس السوق. وهي: القائمون على عمليات الاتصال عن بعد، والمؤسسات الكبيرة والأعمال التجارية الصغيرة. وسريعا أصبح هذا الهيكل غير كفاء ، وأهدرت الأقسام الجهود المبذولة عن طريق قيام كل منها ببناء أجهزة التوجيه الخاصة بها، وبالرغم من أن الأجهزة كانت متشابهة جدا، ونظرا لاضطرار Cisco، ان تقوم بتخفيض تكاليفها، فقد ركزت عمليات كل قسم، وبالتالي أصبح الموظفون منظمين حول الوظائف بدلا من أقسام العملاء.

إدراكا منها ان الهيكل الوظيفي، عادة ما يؤدي إلى منتجات قياسية منمطة، تتجاهل الاحتياجات المختلفة للسوق، فقد قررت إدارة Cisco أن تطبق هيكل المصفوفة، إذ طورت نظاما محكما من مجموعات، تتضمن المديرين من الوظائف المختلفة.

كان الهدف الرئيسي من الفرق الوظيفية المتداخلة، هو تطوير المنتجات من أجل الأسواق الجديدة. وكانت الوحدات الاستشارية مسؤولة عن الأسواق التي لديها احتمال للوصول إلى 10 مليار دولار من المبيعات، وكانت المجالس مسؤولة عن الأسواق التي لديها احتمال الوصول إلى 1 مليار دولار، وكان يدعم كلا النوعين من الفرق " مجموعات العمل" التي تتعامل مع قضية معينة، لمدة محددة من الوقت.

بحلول عام 2009، كان نحو 750 فردا، يمثلون جزءا من 50 مجلسا ووحدة استشارية، ولأن العديد من المديرين، يتمتعون بقيادة الأدوار في كل من الوظيفة أو المجلس أو الوحدة الاستشارية، فإن المؤسسة أخذت في التقدم، وجعلت الاجتماعات الفعالة ، المؤسسة قادرة على تخفيض ميزانية السفر إلى النصف. وجعل هيكل المصفوفة من السهل على Cisco تطوير الحلول الكاملة بدلا من المنتجات المنفردة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة. وكان العيب الوحيد للهيكل الجديد هو العدد الكبير من الاجتماعات الذي يتطلبه النظام.

#### المطلوب:

- ماذا تستنتج من خلال دراستك لحالة شركة الأنظمة Cisco ، فيما يخص تنفيذ استراتيجية النمو؟

3. تمارين:

التمرين 1: البيانات التالية، تمثل إيرادات مشروع إنتاجي ما:

الاحتمالات ( $P_i$ ) البدائل ( $S_i$ )	حالات الطبيعة المستهدفة	
	$P_1=0.7$	$P_2=0.3$
$S_1$	450	50
$S_2$	250	250

المطلوب:

1. تحديد البديل الأفضل، باستخدام معيار القيمة النقدية المتوقعة
2. إيجاد قيمة الاحتمال التي تجعل البديل الأول والبديل الثاني، يحققان نفس القيمة النقدية المتوقعة
3. تحديد مدى الاحتمال الذي يبقى فيه البديل المختار، هو البديل الأفضل.



التمرين 2:

البيانات التالية، تمثل إيرادات مشروع إنتاجي ما:

الاحتمالات ( $P_i$ ) البدائل ( $S_i$ )	حالات الطبيعة المستهدفة	
	$P_1=0.6$	$P_2=0.4$
$S_1$	250	50
$S_2$	150	150

المطلوب:

1. تحديد البديل الأفضل، باستخدام معيار القيمة النقدية المتوقعة
2. إيجاد قيمة الاحتمال التي تجعل البديل الأول والبديل الثاني يحققان نفس القيمة النقدية المتوقعة
3. تحديد مدى الاحتمال الذي يبقى فيه البديل المختار، هو البديل الأفضل

## التمرين 3:

تقوم احدى الشركات بإنتاج الأدوية، وقد رغبت في انتاج منتج جديد وتقديمه للسوق، وفقا للتقديرات، التي أعدها الشركة، فإن ربح الوحدة المتوقع هو 10 و.ن. ويتطلب إنتاج هذا المنتج الجديد، استثمارا مقداره 500.000 و.ن. وتمثل حالات الطلب المتوقعة في المستقبل واحتمالاتها في الآتي:

حالات الطلب المحتملة	الاحتمال
30.000 وحدة	5%
40.000 وحدة	10%
50.000 وحدة	20%
60.000 وحدة	30%
70.000 وحدة	35%

## المطلوب:

1. هل ينبغي على الشركة أن تقوم بإنتاج وتقديم هذا المنتج الجديد؟
2. ماهي المعلومات الكاملة لهذه الشركة؟
3. كيف يمكن ان تتغير قيمة المعلومات الكاملة، إذا تغير احتمال الطلب 30.00 وحدة إلى 10% واحتمال الطلب 70.000 إلى 30%؟

- التمرين 4:

يعبر الجدول التالي عن العوائد المتوقعة، في صورة أرباح، لإحدى المشكلات التي تحتوي على حالتين مستقبليتين متوقعتين، وثلاثة بدائل للقرار، فإذا كانت احتمالات حدوث الحالة المتوقعة الأولى ص1=

0,8

الحالة المستقبلية المتوقعة		البدائل
ص2	ص1	
10	15	البديل 1
12	10	البديل 2
20	8	البديل 3

المطلوب:

1. باستخدام مدخل القيمة المتوقعة ما هو القرار الأمثل؟
2. باستخدام التحليل البياني لحساسية الحل. ما هي قيم الاحتمال الخاص بالحالة المستقبلية ص1، والتي تؤدي إلى أن يكون كل بديل له أكبر قيمة متوقعة ممكنة؟
3. ماهي القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة؟

# قائمة المراجع

- أحمد ماهر، الإدارة : المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004
- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الادارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2007
- اسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 2015
- جلال ابراهيم العبد، إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرار وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003
- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، بدون سنة
- حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الادارة والتخطيط، دار صفاء، الأردن، ط1، 2008
- خليل محمد حسن الشماع و خفير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 1999
- زكريا مطلق الدوري، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري، عمان، 2005
- طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2007
- عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، دار البداية، عمان، ط1 2015
- عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية ، بيروت، 1992
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية: ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، ط2، 2007
- عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي- اتجاهات معاصرة- ، دار اليازوري عمان، 2008
- علي خلف حجاجه، اتخاذ القرارات الادارية، دارقنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010
- فريد كورتل و حبيبة حناش، نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2015
- مجد صقر ورعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014

## قائمة المراجع:

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016
- محمد المحمدي الماضي، إدارة الاستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، ط12، 2017
- محمد أيمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، العبيكان، الإصدار الثالث، الطبعة السادسة، السعودية، 2010
- محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1
- مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015
- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2014
- موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية، لبنان، ط1، 2005
- مولود مليكاوي، الاستراتيجية والتسيير المالي، دار هومة، الجزائر، 2014
- نبيل الحسيني النجار و ناجي فوزي خشبة، الإدارة المتقدمة: أفضل الممارسات، المكتبة العصرية، مصر، 2007
- نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية- المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة، عمان، الطبعة الثانية، 2010
- هيلقا دومند، اتخاذ القرارات الفعالة: دليلك العملي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس، مطابع أطلس، السعودية، 1991
- وليد ناجي الحياي، المدخل في المحاسبة الإدارية، الاكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 1991
2. الكتب باللغة الأجنبية:

Johan Bouglet , **Stratégie d'entreprise** , BERTI Editions , Alger, 2011

JEAN-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, **Management stratégique**, Vuibert ,Paris , 2016