جامعة يحى فارس - المدية -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مساهمة التخطيط المالي في إدارة أزمات المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع صيدال –مقر الإنتاج بالمدية-

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية

تخصص: مالية وبنوك

إعداد الطالبتين:

- وزناوي فوزية

-بوربيعة وداد

الأستاذ المشرفة:

- موساوي وردة

أعضاء اللجنة المناقشة :

د/ إيمان حيولة	(جامعة المدية)	رئيسا
ا/ موساوي وردة	(جامعة المدية)	مشرفا ومقررا
د/ نسيمة شراطي	(جامعة المدية)	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

الشـــكـــــــــــر

الحمـد لله العظيـم الكريم أحمده واشكره واسترضيه على فضله وجزيل بذله، الذي وفقني لإنجاز هذا العمل

أتقدم أولا بالشكر الجزيل والثناء إلى من مد يد المساعدة وساهم معنا في تذليل ما واجهنا من صعوبات الأستاذة المشرفة "موساوي وردة" على مساعدتها لنا دون أن تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة

ولها منا خالص التقدير والاحترام.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي يكون لها دور في تقديم وتثمين هذه الدراسة، كما نشكر عمال مجمع صيدال بالمدية وخاصة مقر الإنتاج على التسهيلات التي قدموها لإنجاح الدراسة الميدانية،

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

الإهـــــــــــــــــــــداء

عندما وقفت قدماي على مشوار البداية الذي كان طويلا حينها لم يستطع بصري رؤية مداه فقد كان لا يتجاوز خطواتي الصغيرة والآن وقد أوشكت على النهاية أشعر بالحنين إلى أول يوم من أيام هذا المشوار. ولكن للطريق نهاية.

وما زلت أحمل عبء الشوق الذي سيرافقني مدى الحياة وها أنا قد أوعيها بكل ما فيها ليبقى عبيرها بين أنفاسي وتحفز في ذاكرتي.

أهدي نجاحي إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وجزاهما عني خير الجزاء في الداريين، إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله

وإلى أعز صديقة تقاسمت معها أعوام الدراسة وبنيت معها مدرسة الصداقة، سهام *(HRL)* حفظها الله ووفقها في حياتها.

إلى أروع مجموعة لن تتكرر معي إلى" زهرة، نسيمة، أنيسة، كريمة، سمية، نوال، أمال، عبلة "

إلى من قاسمتني العناء على انجاز المذكرة بحلوها ومرها " وداد ".

فوزية

الإهـــــــداء

الحمد لله الذي لا يحمد على النعمة سواه، الحمد لله الذي مهد لي طريق النجاح

أهدي عملي هذا إلى:

"والدتي"، التي ربتني وعلمتني كلمة الشرف والحياة، إلى من أنارت دربي وحياتي، إلى من كان حنانها سر نجاحي وبلسم جراحي، إلى من ركن العطاء أمام قدميها

إلى "أمي الغالية"، ذات الشأن والقيمة العالية أطال الله في عمرها.

أهديها إلى الذي كان سندي في الحياة والذي كانت همومي من همومه وفرحتي تزيد من فرحته أضعافا، إلى من تحمل معي عناء ومشقة مشواري الدراسي، وقدوتي في التغلب على كل الصعاب، إلى من علمني العطاء بدون انتظار والذي أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من شكرته طوال حياتي وفديته بروحي لما وفته حقه، إلى "أبي الغالي" أطال الله في عمرك.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إخوتي: "إسماعيل ومصطفى الطاهر" حفظهما الله.

إلى من أرى التفائل بأعينهم والسعادة في ضحكتهم أخواتي: "كريمة وبشرى السعدية".

إلى كل عائلة أبي "بوربيعة"، إلى كل عائلة أمي "مداني".

والى عائلة "بوعرار" وأخص بالذكر السيد "محمد أمين".

إلى من أمضيت معهم أصدق وأسعد أوقاتي "سهام، مريم، غنية، زهرة، نصيرة، مريم علوطي".

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى من قاسمتني العناء على انجاز المذكرة بحلوها ومرها "فوزية".

وداد

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط المالي وأهميته ومدى مساهمته في عملية إدارة الأزمات داخل المؤسسات الاقتصادية، من خلال التعرف على مفهومه و أهميته بالإضافة إلى الخطوات اللازمة لتحقيق عملية التخطيط المالي الجيد، فهو ضروري في المؤسسات الاقتصادية وهذا من خلال تزويد المؤسسة بكل المعلومات الخاصة بمواردها المالية، وإنذارها بشكل مبكر في حالة احتمال حصول أزمات.

وقد حولنا أسقاط الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها، وذلك بتطبيق الجانب النظري على أرض الواقع وقمنا بدراسة استبيانيه لواقع التخطيط المالي على إحدى المؤسسات الاقتصادية، وهي مجمع صيدال بالمدية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، المؤسسة الاقتصادية، الأزمة.

Abstract

This study aims to identify the importance of financial planning and its importance and its contribution to the crisis management process within the economic institutions by identifying its concept and its importance as well as the steps necessary to achieve a good financial planning process. With their financial resources, and to warn them early in case of crisis.

We have turned down the role played by financial planning in the face of crises and management, applying the theoretical side on the ground and we have conducted a survey of the reality of financial planning on one of the economic institutions .

قائمة المحتويات

الشكر	
الإهداء	
الملخص	
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	II
قائمة الأشكال	II
مقدمة	أ–خ
الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية والتخطيط المالي	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية	**3**
المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية	**3**
المطلب الثاني:خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية	**5**
المبحث الثالث: أنواع وأبعاد المؤسسة الاقتصادية	**8**
المبحث الثاني: التخطيط المالي	**14**
المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي	**14**
المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي	**20**
المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي	**28**
خلاصة الفصل الأول	**44**
الفصل الثاني: دور التخطيط المالي في إدارة الأزمات	
تمهيد	**46**
المبحث الأول: إدارة الأزمات	**47**
المطلب الثاني: ماهية إدارة الأزمات	**57**
المطلب الثالث: عموميات حول إدارة الأزمات	**62**
المبحث الثاني: التخطيط المالي في إدارة الأزمات	**69**
المطلب الأول: آليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية	**70**
المطلب الثاني: التخطيط لإدارة ومواجهة الأزمات	**74**

المطلب الثالث: التخطيط المالي كمتطلب أساسي لمواجهة الأزمات	**75**
خلاصة الفصل الثاني	**77**
الفصل الثالث: دراسة حالة بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية	
تمهيد	**79**
المبحث الأول: الإطار النظري لمجمع صيدال	**80**
المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال وهيكله التنظيمي	**80**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	**83**
المطلب الثالث: تقديم موقع الإنتاج بالمدية	**85**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	**91**
المطلب الأول: منهج الدراسة	**91**
المطلب الثاني: أداة الدراسة	**92**
المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة	**94**
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	**101**
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية وعبارات المحاور	**101**
المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة	**106**
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	**116**
خاتمة	**126**
قائمة المراجع	**132**
الملاحق	**142**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	95
2-3	قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل من محاور الدراسة وللاستبانة	96
3-3	معاملات الارتباط بين درجة العبارات مع الدرجة الكلية لهذا المحور	97
4-3	معاملات ارتباط بين درجة العبارات مع الدرجة الكلية للمحور	98
5-3	معاملات ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة (مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات المحاور والدرجة الكلية للمقياس)	99
6-3	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس	101
7-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	102
8-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	103
9-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	104
10-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	105
11-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة	107
12-3	درجة الموافقة عن محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة	108
13-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار.	109
14-3	درجة الموافقة عن بعد اكتشاف إشارات الإنذار	110
15-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرحلة الاستعداد والوقاية.	110
16-3	درجة الموافقة عن بعد مرحلة الاستعداد والوقاية	111
17-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرحلة احتواء الأضرار.	112
18-3	درجة الموافقة عن بعد مرحلة احتواء الأضرار	112
19-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرحلة استعادة النشاط.	113
20-3	درجة الموافقة عن بعد مرحلة استعادة النشاط	114
21-3	المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مرحلة التعلم.	115
22-3	درجة الموافقة عن مرحلة التعلم	115

24–3	نتائج تحقق من تجانس البيانات لمحاور الدراسة	**116**
25–3	نتائج تحليل التباين الثنائي (Anova) لمحاور واقع التخطيط المالي تبعا للمتغيرات الشخصية	**117**
26–3	نتائج تحليل التباين المتعدد (Manova) لمحور مراحل إدارة الأزمات تبعا للمتغيرات الشخصية	**119**
27–3	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة وبعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار بمجمع صيدال بالمدية محل الدراسة	**121**
28–3	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة وبعد مرحلة الاستعداد والوقاية في المؤسسة محل الدراسة	**122**
29–3	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة وبعد مرحلة احتواء الأضرار في المؤسسة محل الدراسة	**123**
30–3	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة استعادة النشاط بمجمع صيدال بالمدية	**123**
31–3	نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي مرحلة التعلم بمجمع صيدال بالمدية	**124**

قائمة الأشكال

رقم الأشكال	العنوان	الصفحة
1-1	خطوات التخطيط المالي	25
1-3	مراحل نشأة مجمع صيدال	84
2-3	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	81
3-3	الهيكل التنظيمي لمقر الانتاج	87
4-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	101
5-3	توزيع أفراد عينة حسب السن	102
6-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	103
7-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	104
8-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	105

تتعرض المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر إلى المنافسة المحلية والدولية من ناحية، بالإضافة إلى التطور الكبير في أساليب الإدارة من ناحية أخرى، فهي تواجه الكثير من المشاكل التي تعرقل عملها وتعيق الأهداف المرجوة، وعليه أصبح من الضروري على هذه المؤسسات إيجاد طرق وأساليب للحفاظ على مكانتها وتقديم أداء جيد، ومن بين هذه الأساليب نجد التخطيط المالي الذي يعتبر من أهم الوظائف التي تمارسها الإدارة المالية.

ظهر التخطيط المالي عندما زادت المخاطر واحتمالات الفشل مما جعل آثار الخطأ في اتخاذ القرارات المالية أكثر خطورة، فالإدارة المالية تعتمد على التخطيط المالي السليم والمنظم، فهو يعمل على ملائمة الموارد المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة مع الأهداف العامة التي ترغب في تحقيقها، ويضمن كذلك دراسة واقعية لجميع المخاطر والأزمات المستقبلية والتنبؤ بها من خلال إعداد خطط مالية.

تؤثر الأزمات على استمرارية المؤسسات الاقتصادية وتهدد بقاءها، لذا فإن مواجهة وإدارة هذه الأزمات يعد أمرا ضروريا في المؤسسة الاقتصادية وجزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار والأزمات المصاحبة لأنشطتها، لتفادي الخسائر المادية والمعنوية، فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبيا في مجال الإدارة.

الإشكالية:

وبناءا على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التخطيط المالي في إدارة أزمات المؤسسة الاقتصادية لمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية؟

من خلال التساؤل الرئيسي السابق يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما هي أدوات التخطيط المالي؟

2-ماهي مراحل إدارة الأزمات؟

3-ما درجة تطبيق التخطيط المالي في استخدام الموارد المادية والمالية من وجهة نظر عينة الدراسة بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية؟

4-هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمساهمة التخطيط المالي في إدارة الأزمات بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية ؟

الفرضيات:

للإجابة عن التساؤلات الفرعية يتم صياغة الفرضيات التالية:

1-من أهم أدوات التخطيط المالي الموازنة التقديرية.

2-تقوم إدارة الأزمات على خمسة مراحل هي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الاضرار، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم.

3-توجد موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية يعتمد على تطبيق التخطيط المالي في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية.

4-يلعب التخطيط المالي دورا مهما في إدارة ومواجهة الأزمات بمجمع صيدال –مقر الإنتاج بالمدية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال سعي المؤسسات الاقتصادية في الحصول على درجة عالية من الاطمئنان لمواجهة التحديات والتغيرات، وبسب ضعف التنبؤ الذي يشكل خطرا حقيقيا وراء فشل الخطة المالية للمؤسسة، فقد جاءت هذه الدراسة لتوضيح أهمية التخطيط المالي ودوره في الحفاظ على بقاء المؤسسة وفي إدارة الأزمات، فهو يساعد على رصد الفرص المتاحة في بيئة أعمال المؤسسة ويعمل على استغلالها، كما يساهم في تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة من خلال التعرف على أدوات ومراحل التخطيط المالي.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الإلمام بكل ما يتعلق بالتخطيط المالي وإدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال:

-التعريف بالمؤسسة الاقتصادية والتخطيط المالي؛

-التعرف على مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة وكيفية التنبؤ بها في المؤسسة الاقتصادية؛

-محالة تعميق الفهم حول مساهمة التخطيط المالي في إدارة ومواجهة الأزمات؛

-التعرف على مدى اعتماد التخطيط المالي في مختلف الأعمال في المجال المالي بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية ودوره في مواجهة الأزمات؛

أسباب اختيار الموضوع:

بالنسبة لمبررات اختيار الموضوع فهي تتجلى فيما يلي:

-محاولة التعرف على التخطيط المالي وأهميته في ترشيد القرارات ومواجهة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية؛

-الرغبة الشخصية في دراسة التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية، ومعرفة هل إذا كان معمول به المؤسسات الجزائرية أم لا؛

-تعرض المؤسسات إلى عدة أزمات أدى إلى ضرورة اكتشافها، ومحاولة تسييرها، وتجنبها والتقليل من آثارها السلبية؛

حدود الدراسة:

لبلوغ الأهداف تم وضع حدود لهذه الدراسة وهي كالتالي:

-الحدود المكانية: ترتبط هذه الدراسة بالكيفية التي يمارس بها التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية، وكإسقاط هذه الدراسة على الواقع اخترنا مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية.

-الحدود الزمانية: اعتمدنا في هذا البحث على دراسة استبيانيه واستطلاعية حول أراء المهنيين في مجمع صيدال بمقر الإنتاج بالمدية حول الموضوع، وقد استغرقت مدة الدراسة والتحليل لهذا الاستبيان من 20 / 04/ 2018 إلى 05/15/ 2018.

منهج الدراسة وأدوات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، وتحقيق أهداف البحث تم استخدام المناهج التي عادة ما تستخدم في البحوث الاقتصادية، كالمنهج التحليلي في جل الموضوع، بالإضافة إلى المنهج الوصفي من خلال تعرضنا لمختلف التعاريف والمفاهيم العامة.

المنهج الوصفي: وهو المنهج المناسب لوصف واستعراض الإطار النظري للتخطيط المالي وإدارة الأزمات من مفاهيم وأسس وأهداف.

-المنهج الإحصائي: لقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي في دراستنا الميدانية على الخصوص في تشكيل البيانات العددية والجداول ومختلف النسب الكمية عند تفريغ استمارة البحث الميداني، كالتكرارات والإحصاءات، وتم استخدام برنامج SPSS لغرض معالجة وتحليل الاستبيان.

من بين أدوات جمع البيانات:

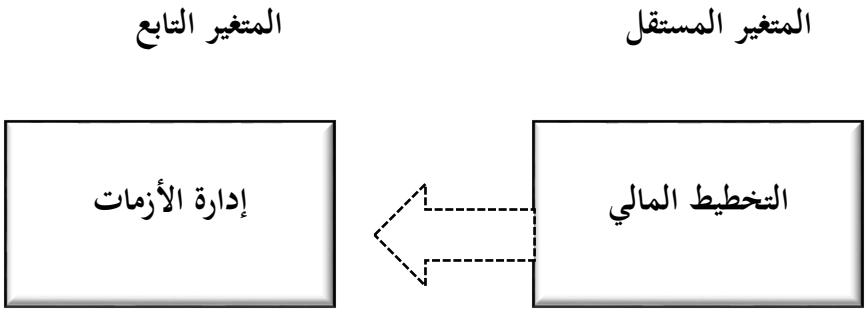
-المصادر الأولية: الاستبانة والملاحظة.

-المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العلمية والرسائل العلمية والدوريات.

نموذج الدراسة:

قصد الإلمام بحيثيات الموضوع، ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقترحة، تم صياغة نموذج للمتغيرات التابعة والمستقلة، كما يوضحه النموذج الموالي:

شكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



الدراسات السابقة:

-دراسة زينب علي رضوان، بعنوان تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة (حالة تطبيقية عن مؤسسة)، مذكرة ماجستير تخصص إدارة مالية، 2013، تمحورت أهداف هذه الدراسة في التعرف على أساليب التخطيط المالي، إجراءاته ومجال تطبيقه داخل المؤسسات الاقتصادية، إبراز مكانة التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية، التنسيق والمواءمة بين الأساليب التطبيقية والأساليب العلمية للتخطيط المالي، أما أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي

للمؤسسة، تتشارك المديرية المركزية مع المديريات الأخرى في تحديد الاحتياج من الموارد المالية، وهذا ما يدخل في الهدف الأساسي للتخطيط هو الاستغلال الأمثل للموارد المالية.

–دراسة يامن جميل كلاب، بعنوان واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال كلية التجارة، 2015، وتمثلت أهداف هذه الدراسة في التعرف على الهيكل التمويلي للشركات ومدى كفاءتها في إدارة رأس المال العامل وكفاءتها في تقدير حجم التمويل الإضافي اللازم وكفاءتها في إعداد الموازنات التقديرية، والتوصل إلى نتائج وتوصيات من شأنها أن تساعد شركات المقاولات في فهم طبيعة التخطيط المالي وأدواته كمفهوم علمي.

–دراسة محمد فتح الرحمن يس حسين، بعنوان دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، مذكرة ماجستير تخصص محاسبة، كلية الدراسات التجارية، وتمحورت أهداف هذه الدراسة في التعرف على التخطيط والتنبؤ المالي، معرفة دور التخطيط والتنبؤ المالي في تحسين الأداء المالي للمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، وتهدف كذلك إلى معرفة تطبيق التخطيط المالي ولما له من دور هام في إدارة الموارد المادية والبشرية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يساعد التخطيط المالي على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المنشآت الصناعية نحو تحقيق أداء مالي أفضل، يقوم التخطيط المالي بمد المنشآت الصناعية بمعلومات مالية تساعد في توضيح مدى كفاءة أدائها المالي ومساعدتها في اتخاذ القرارات المالية السليمة، ومشاركة إدارات وأقسام المنشأة في التخطيط المالي لاحتياجات المنشأة المالية ويساعد على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.

–دراسة وسام صبحي أسليم، بعنوان، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة)، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية التجارة، 2007، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال تحديد أسباب حدوث الأزمة، وتوضيح مراحل التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، والتعرف على أهمية التخطيط في التنبؤ بالأزمات، وتهدف كذلك إلى إبراز أهمية تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات والتعامل معها في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولا لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، وجود قدرة متدنية لدى وزارة المالية بغزة في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، ويرجع ذلك إلى اهتمام المدراء بالأمور التي تشكل لهم خطرا فعليا نتيجة حدث ما، واعتقادهم بأن إدارة الأزمات هي فقط مجابهة الأزمة

عند حدوثها وليس الاستعداد للتعامل قبل حدوثها، وتوصلت كذلك قدرة وزارة المالية على تشكيل فرق عمل عند وقوع الأزمات ويرجع ذلك إلى حداثة موضوع فريق العمل بالنسبة للمجتمع الفلسطيني، فوجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة يحتاج إلى تنمية وتطوير، يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية الأزمات فور وقوعها، وذلك من خلال استخدام المعلومات ونظم الاتصالات الحديثة وتشكيل فرق عمل والاستعانة بالمهارات القيادية المتوفرة عند إدارة الأزمات.

-دراسة نسيمة أعمر ستي، علي مكيد، دراسة نشرت في مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد العاشر، حيث تناولا فيها أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، حيث تناولا الدور الرئيسي الذي يلعبه التخطيط المالي وماهي الأساليب التي يعتمد عليها في مواجهة وإدارة الأزمات.

تناولنا في دراستنا التخطيط المالي ودوره في إدارة الأزمات وذلك بتطبيقها على مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية، لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد، والإفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، فجاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في تناولنا الكشف عن تأثير التخطيط المالي في إدارة الأزمات.

صعوبات الدراسة:

من بين العوائق التي واجهتنا أثناء هذه الدراسة ما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعطيات من المؤسسة محل الدراسة.

-إهمال العمال في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة لاستمارات الاستبيان وعدم رغبتهم في الإجابة عليها لأسباب مختلفة وغير موضوعية.

-قلة الدراسات السابقة التي تعالج نفس متغيرات الدراسة.

هيكل الدراسة:

لإنجاز البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول، حيث نتطرق في الفصل الأول والثاني إلى الجزء النظري، أما الفصل الثالث فيتمثل في دراسة استبيانيه في مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية، حيث يتضمن الفصل الأول

الأدبيات النظرية للمؤسسة الاقتصادية والتخطيط المالي، وينقسم إلى مبحثين وكل مبحث إلى ثلاث مطالب، نتطرق في المبحث الأول إلى نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية، والمبحث الثاني إلى التخطيط المالي، أما الفصل الثاني يتضمن دور التخطيط المالي في إدارة الأزمات، وينقسم إلى مبحثين، حيث قسمنا المبحث الأول والثاني إلى ثلاث مطالب، نتطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول الأزمة وإدارة الأزمات، والمبحث الثاني إلى دور التخطيط المالي في إدارة الأزمات.

أما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية، وقد تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن لمحة عامة عن مجمع صيدال وهيكلها التنظيمي، وتقديم مقر الإنتاج بالمدية، أما المبحث الثاني يتضمن الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث يتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها.

تمهيـــد

مع تنامي حدة التعقيد في محيط عمل المؤسسة، أصبح لزاما على الإدارة الحديثة التكيف مع جميع التغيرات والتطورات المحيطية السريعة، ما استوجب عليها التفكير والبحث عن أدوات أو تقنيات تساعدها على التخطيط لجميع أنشطتها، وذلك لفترة مستقبلية محددة في صورة شاملة ومنسقة، لتمكنها من الإعداد السليم لمواجهة ما قد يفقد المؤسسة توازنها، ويؤثر سلبا على مردوديتها، ويؤدي إلى مصير مجهول. ومن بين هذه الأدوات نجد التخطيط المالي الذي يعد أسلوب جيد لتوزيع الموارد المتاحة واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة الاقتصادية.

ويحتوي هذا الفصل على مبحثين:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: ماهية التخطيط المالي

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة، والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

لا بد من تعريف المؤسسة الاقتصادية ومعرفة ما تقوم به وما تحتاجه من وسائل مادية، مالية، وبشرية، وذلك من خلال التطرق إلى أبعادها ومنه يمكن الوصول إلى الخصائص التي تتميز بها والوظائف التي تؤديها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية، وهذا لاختلاف الأنظمة ومدى فاعليتها في كل بلد، لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس ما إذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المختلفة. كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين.

-عرفها مكتب العمل الدولي على أنها "كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان مجلات مستقلة"[1].

-وتعرف أيضا على أنها: "مؤسسة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول الوسائل البشرية، المادية، المالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني"[2].

-كما أنها تمثل وحدة تتجمع فيها الموارد البشرية المادية والمالية اللازمة للإنتاج الاقتصادي، بغرض نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه وتبعا لحجم ونوع النشاط.[3]

---

[1] - عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الطبعة الثانية، الجزائر، 1993، ص 25.

[2] - عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2002، ص ص 24-25.

[3] - خليل الرفاعي، بسمة عولمي، **الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2016، ص 8.

-وتعرف كذلك على أنها شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.[1]

-إن المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، وضمن شروط اقتصادية تختلف نسبياً ومكاناً، تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية والحقيقة (سلع وخدمات) وأخرى معنوية، وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد، تتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى.[2]

وعليه يمكن استخلاص التعريف التالي للمؤسسة:

"المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم وتبعا لحجم ونوع نشاطه".

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تكمن أهمية المؤسسة الاقتصادية فيما يلي:[3]

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، وحسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف التالية:

1-أهداف اقتصادية: وتتمثل في الربح، الاستجابة رغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.

---

[1]- صمويل عبود، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999، ص 15.

[2]- ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول**، دار الطباعة للبحث والنشر، دون طبعة، الجزائر، 1990، ص 114.

[3]- ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1988، ص 10.

2-أهداف اجتماعية: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال، إقامة أنماط استهلاكية معينة، الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال، وتوفير تأمينات ومرافق العمال.

3-أهداف ثقافية ورياضية: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين، وتخصيص أوقات للرياضة.

4-أهداف تكنولوجية: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

المطلب الثاني: خصائص ووظائف المؤسسة الاقتصادية

تتصف المؤسسة الاقتصادية بخصائص سواء في المجال الإنتاجي أو القانوني أو التنظيمي، ولها وظائف عديدة تمكنها من تحديد استراتيجيتها.

الفرع الأول: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية والتي تصف المؤسسة الاقتصادية:[1]

1-المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2-القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3-أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.

4-التحديد الواضح للأهداف، والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها.

5-ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.

[1] - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

6-لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

7-المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

8-يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذ ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

الفرع الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تتلقى المؤسسة الاقتصادية مواد أولية، طاقة، معلومات من المحيط وتمثل هذه العناصر مدخلات فتجرى عليها تحويلات معينة لتصبح هناك مخرجات تكون في شكل منتجات مادية وخدمات (سلع وخدمات) تباع في السوق مقابل نقود، ويمكن تصنيف وظائف المؤسسة الاقتصادية كما يلي:

1-الوظيفة المالية:[1]

تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق...، دون توفر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأجه الإنفاق، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها مجموعة من المهام والعمليات، التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأمور في مصادرها المكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

2-وظيفة التموين:[2]

التموين كمجموعة من المهام والعمليات، يعني العمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات وتكاليف. ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة.

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن وظيفة التموين تنقسم إلى مهمتين فرعيتين مهمة الشراء ومهمة التخزين:

أ-مهمة الشراء:

[1]-ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1982، ص19.

[2]- علي الشرقاوي، **المشتريات وإدارة المخازن**، الدار الجامعية بدون طبعة، بيروت 1995، ص 20.

هي مجموعة من الأنشطة التي تختص بتوفير مستلزمات النشاط من خارج المؤسسة بالكمية والجودة والأسعار المناسبة وفي التوقيت ومن المصدر المناسبين.

ب–مهمة التخزين:

هي مجموعة من الإجراءات والأعمال التي تقوم بها المؤسسة على أساس أنظمة محكمة، ووفق صيغ معبنة وعبر أجهزة مختصة لتأمين الإمداد المستمر بالمستلزمات السلعية لعمليات التشغيل في الزمن المحدد وبكميات والنوعية المطلوبتين.

3–وظيفة الإنتاج:[1]

يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها، كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية وبالتالي فإنه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة.

ويمكن تعريفها بأنها "عملية إنتاج المنفعة والمنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح"

4–وظيفة التسويق:

يعرف التسويق على أنه مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال واضح للمنتوج من حيث الشكل والتقنية، حتى تستجيب أكثر لهذه المتطلبات من جهة وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتوج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة حتى تبيع أكبر كمية ممكنة منه وأسعار ملائمة تحقق أكبر أرباحا لها.

5–وظيفة الموارد البشرية:

إن أي مؤسسة كانت عمومية أو خاصة لا تخلو من قسم يمارس وظيفة إدارة الأفراد، وتتعلق هذه الوظيفة بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة، راضية ومتعاونة في تنفيذ الأعمال ويستلزم هذا القيام بأنشطة مختلفة تتمثل في:

[1] -سعاد نائف برنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة**، دار وائل للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2005، ص 226.

تعيين العاملين، تدريبهم، تحفيزهم وترقيتهم، ووضع أسس أجورهم ومكافأتهم بالاعتناء بكافة الخدمات الاجتماعية اللازمة لعمال المؤسسة، المحافظة على اتصال وثيق مع سوق العمل، الحصول على الأفراد المناسبين وتهيئتهم للعمل وتدريبهم، المحافظة على علاقات طيبة مع بين المنشأة والعاملين فيها، وضع نظم التعيين والترقية والفصل.[1]

المطلب الثالث: أنواع وأبعاد المؤسسات الاقتصادية

نظرا للامتيازات التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، يمكن أن تأخذ أشكالا متعددة تصنف حسب عدة معايير.

الفرع الأول: أنواع المؤسسات الاقتصادية:

إن للمؤسسات الاقتصادية أنواعا وأشكالا مختلفة تبعا لمجموعة من المعايير هي:

- الطبيعة القانونية.
- الطبيعة الملكية.
- الطبيعة الاقتصادية.

أولا: أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعا للطبيعة القانونية

وتنقسم إلى:

1-مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد، ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

- السهولة في الإنشاء أو التنظيم.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.

[1] – فايز الزغبي، إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1997، ص 4.

– صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة، تنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.

أما العيوب:

– قلة رأس المال وهذا ما دام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأس المال.

– صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

– مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.[1]

2–شركات: وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

أ–**شركات الأشخاص:** كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة

ب–**شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة.[2]

مزايا شركات الأشخاص:

– سهولة التكوين فهي تحتاج إلى عقد شركائه؛

– نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة؛

– من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح؛

– زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسب تضامن الشركاء كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض؛

[1]- عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006، ص 26.

[2]– صيودة إيناس، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سونطراك، مذكرة ماجستير في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008–2009، ص 7.

مساوئ شركات الأشخاص:

- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء؛

- مسؤولية غير محدودة للشركاء؛

- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقص وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة؛

مزايا شركات الأموال:

- مسؤولية المساهمون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم؛

- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع؛

- حياة المؤسسة أكثر استقرار؛

- إمكانات استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية؛

مساوئ شركات الأموال:

- ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها؛

- تخضع إلى رقابة حكومية شديدة؛

- بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريها غير المساهمين؛[1]

ثانيا: أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية

[1] -عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

تصنف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى[1]:

1-المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات أفراد.

2-المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

3-المؤسسات العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة.

وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع وغيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح، وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح، فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.

ثالثا: أنواع المؤسسات من حيث الطبيعة الاقتصادية

وتصنف المؤسسات هنا إلى:

1-مؤسسات القطاع الأولي: مثل المؤسسات الفلاحية التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي والإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي.

2-مؤسسات القطاع الثانوي: وتضم مختلف المؤسسات العاملة في القطاع الصناعي، وتنقسم إلى:

أ-مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات...الخ، وما يميزها هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

[1] – صالح خالص، **المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط المحاسبي الوطني**، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، دون طبعة، الجزائر، 1997، ص 15.

ب–مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل أو النسيج ومؤسسات الجلود...الخ.[1]

3–مؤسسات القطاع الثالث: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي[2].

الفرع الثاني: أبعاد المؤسسة الاقتصادية:

تكمن أبعاد المؤسسة الاقتصادية:

1–البعد الاقتصادي:

تتمثل المهمة الأولى التي توكل للمؤسسة في إنتاج السلع والخدمات، فعلى المؤسسة أن تستعمل عناصر إنتاج لا تكون لها نفس الوظيفة ولا نفس فترة الحياة فقطعة الأرض مثلا تستعمل وتدوم لفترات طويلة، أما المعدات والأدوات تستعمل في إنتاج كمية معتبرة من السلع والخدمات وتعوض في فترة زمنية محددة للاستعمال، أما المواد الأولية فهي تستهلك خلال فترة الإنتاج ويجب تجديدها في كل مرة.

إذن فإن عملية التفريق بين عناصر الإنتاج تتم على أساس فترات الاستعمال فبعضها يستعمل لفترة طويلة وأخرى لا تستعمل إلا لمرة واحدة فقط في عملية الإنتاج وسيرورته إذن الأولى تسمى الأصول الثابتة وتمول بقروض متوسطة وطويلة الأجل، أما الثانية فتسمى أصول جارية وتمول بقروض قصيرة الأجل.[3]

2–البعد المالي:

هو حصول المؤسسة على الوسائل الإنتاجية، من خلال الاعتماد على الموارد التي يوفرها المالكون، ولكن قد لا تكون هذه الموارد كافية، مما يدفع المؤسسة للحصول على القروض أو الأصول المالية، عن طريق مصدرين:

أ–العوائد المالية للمالكين: وتتمثل في الأموال الخاصة بالمساهمين، والأموال الناتجة عن الأرباح الموزعة.

---

[1] – أمينة مخلفي، **محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 5.

[2]– عميش سميرة، **محاضرات في اقتصاد المؤسسة**، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2015، ص 6.

[3]– أحلام مخبي، **تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرقات**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص 8.

ب–العوائد المالية من الأفراد: الذين يقدمون الأموال على شكل ديون، وتقسم إلى الآتي:

–ديون قصيرة الأجل تستحق خلال سنة.

–ديون طويلة ومتوسطة الأجل تسترد خلال أكثر من عام.[1]

3–البعد الإنساني:

يحتل العنصر البشري مكانة هامة تؤدي إلى نجاح المؤسسة حيث يكوم ذلك لو توفرت المهارات التقنية والمهنية لمسيري المؤسسات بالقدر الكافي حيث يكون هناك أشخاص مختصون ذوي كفاءة في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة، والذي تود أن تستثمر فيه وتكون لديهم النظرة البعيدة والمستقبلية، التي تمكنهم من تقدير المشاكل والمخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة حيث يعملون على التقليل منها أو تفاديها.[2]

[1]- https:// www.inoledge.com/post.php? id = 2744

[2] – أحلام مخبي، مرجع سبق ذكره، ص 8.

المبحث الثاني: التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي، لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط والإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن كيفية جمع البيانات

والمعلومات، دراستها وتحليلها، يمّكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم وأفضل القرارات.

المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي

تشكل الإجابة على أسئلة مثل: ما هو التخطيط؟ لماذا نخطط؟ لمن نخطط؟ وكيف نخطط؟ جوهر عملية التخطيط والتي تقودنا بدورها إلى وضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم التخطيط.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي

التخطيط هو أسلوب للتفكير بالمستقبل واستعراض حاجات ومتطلبات الشركة للتهيؤ لهذا المستقبل وظروفه، وان التفكير بالمستقبل ومعرفة ظروفه وحاجاته ومتطلباته، ورسم الأهداف وتحديد واختيار البدائل والمشاكل ومعوقات التنفيذ وتوزيع الأعمال، الصلاحيات وطرق وعمليات الاتصال وتكوين أساس سليم للرقابة من المهام الأساسية لعملية التخطيط.

أما التخطيط المالي هو: "استقراء لماضي الشركة من الناحية المالية ودراسة الحاضر والتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية".[1]

-ويعرف كذلك التخطيط المالي على أنه: "عملية يتم القيام بها مسبقا عند تنفيذ شيء معين، وهذا يعني أن التخطيط هو عبارة عن اتخاذ قرار تقديري يتضمن تحديد الآتي: ما الذي يجب عمله، كيف يتم إنجازه، متى يتم إنجازه، وهذا كخطوة سابقة لعملية التنفيذ المراد منها تحديد هدف أو مجموعة أهداف تصر الإدارة على تحقيقها في المستقبل."[2]

[1] – دريد كامل ال شبيب، **إدارة مالية الشركات المتقدمة**، دون طبعة، اليازوري، ص 28.

[2] – نور الدين خبابة، **الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص 210.

– التخطيط المالي يعني:"التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية، فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية. وبالتأكيد فإن هذا الاستعداد سوف يضمن التوازن بين حاجة المؤسسة من الأموال وبين قدرتها في تحقيق هذه الأموال سواء من ناحية الوقت ومن خلال هذه العلاقة سوف تتمكن الإدارة المالية من معرفة مقدار الفائض المالي المتوقع تحقيقه داخل المؤسسة.[1]

– التخطيط المالي: هو نوع من التخطيط الذي يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة، وكيفية استثمارها وإنفاقها، بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار ويهتم كذلك بتقدير الحاجة من الأموال وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال والعمل على توفيرها بالوقت المناسب و بأقل كلفة ممكنة.[2]

–كما عرفه"(1994) Mintzberg على أنه إجراءات رسمية بهدف إنتاج نتائج واضحة على شكل نظام متكامل للقرارات."[3]

– ويعتبر التخطيط المالي:" أحد أوجه الرقابة المالية، وهذا من خلال المقارنة بين ما هو مقدر وما هو محقق وكذلك تحديد الفروقات." [4]

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التخطيط المالي هو عملية تنبؤ وتقدير مسبق لجميع المبالغ والإجراءات المالية في المؤسسة من خلال استعمال مجموعة من الأدوات منها الموازنة التقديرية ولوحة القيادة من أجل تحديد مخطط عمل واضح ودقيق يكون كطريق لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: أهداف التخطيط المالي

من بين أهداف التخطيط المالي:

---

[1] – حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008، ص 50.

[2]– عبد القادر شلالي، قرومي حميد، **محاضرات حول الاستراتيجية والتخطيط المالي**، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016-2017، ص30.

[3]- Hanry. M, Grandeur et décadence de la planification stratégique, damude : Paris, 1994, p 24

[4]– أحمد يوسف دودين، **منظمات الأعمال المعاصرة (الوظائف، والإدارة)**، المنهل، دون طعبة، 2014، ص 230.

– مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية، مما 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 من مصادر التمويل، وبذلك يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المؤسسة (ثروة حملة الأسهم).

– تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها، بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.[1]

– التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء، البيع والإنتاج، ليتحقق التعارف والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المشروع.[2]

–التعرف على التأثير الناتج عن قرارات الاستثمار، التمويل والعائد التي تتخذها المؤسسة.

–التعرف على المشكلات والعقبات التي يمكن أن تعترض المشروع.

–تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوافرة في أعمال المشروع.

–تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة، وتجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال وما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمؤسسة.[3]

الفرع الثالث: أهمية التخطيط المالي:

[1] – نسيمة اعمر سيتي، علي مكيد، **أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ص 34.

[2] – محمد فرح عبد الحليم، سامي مصطفى محمد، **دور التخطيط المالي في خفض مخاطر الائتمان المصرفي بالمصارف السودانية**، مجلة الدراسات العليا، العدد 26، جامعة النيلين، 02 /01 /2017، ص 331.

[3] – عماد عبد الستار المشكور، **استخدام أسلوب تحليل المحاسبة في التخطيط المالي دراسة تطبيقية في شركة المها التجارية**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، الكلية التقنية الإدارية، جامعة البصرة، 2015/11/18، ص 93.

تزايدت أهمية التخطيط المالي في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات الكبيرة والواسعة، ومن بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي بشكل خاص:

– **تحسين قدرة المؤسسة على التركيز ويوفر لها المرونة:** حيث أن التركيز يجعل المنشأة أكثر قدرة على معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته ومعرفة حاجات زبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات.

– **يساهم في تحسين اتجاهات الفعل:** يجعل التخطيط المالي المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، وأنظمة العمل، بما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام.

– **تحسين إدارة الوقت:** إنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل وكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة بدائل وخيارات التي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى من خلال ترتيب تلك البدائل والخيارات حسب أولويتها وأهميتها.

– **تسهيل عملية الرقابة:** حيث أن التخطيط المالي الجيد يؤدي إلى تسهيل عملية الرقابة وزيادة فعاليتها وذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.[1]

– **التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد:** أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع أن يضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة كل ذلك بأهدافه.

[1]-يامن جميل كلاب، **واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة،2015، ص 9.

– التخطيط المالي يوفر النفقات: إن عملية التخطيط ترتكز أساسا على الاستخدام الأمثل للوسائل المادية والمالية والبشرية، بكافة الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق رفع الإنتاجية.[1]

الفرع الرابع: خصائص التخطيط المالي

تتمثل عملية التخطيط المالي بتحديد احتياجات المؤسسة من الأموال بفترة زمنية مناسبة تتيح للإدارة المالية فرصة العمل على تحديد منافذ التمويل المناسبة وبأقل التكاليف وأفضل الشروط من حيث سعر الفائدة وشروط الدفع. وبالتالي توفر للمؤسسة واحد من أهم ركائز النجاح والاستمرار من خلال تحقيق الأرباح المخططة. فهو عملية مستمرة لإدارة وتوزيع الموارد لتحقيق أهداف استراتيجية، مخرجات التخطيط المالي تكون في شكل ميزانيات والشائع الاستعمال في شكل ميزانيات عامة أو ميزانيات نقدية. ومن خلال الخصائص والأهداف التي تمتاز بها عملية التخطيط المالي وهذا لأن الخطة المالية تتم وتنفذ بدقة بهدف انجاح سياسات المؤسسة المالية الطويلة الأجل، وتتكون خصائص وأهداف التخطيط المالي في الآتي:[2]

1–البساطة:

تكون الخطة المالية مبسطة، لإمكانية فهمها من قبل المساهمين في المؤسسة وتكون سهلة التنفيذ والتسيير من الطرف العاملين عليها، فالخطط المالية المعقدة تخلق نوعا من الفوضى والارتباك في تطبيقها.

2–الاعتماد على أهداف واضحة:

لابد أن تعتمد الخطة المالية على أهداف واضحة للمؤسسة، وهذا من أجل تحقيق الكفاية في الموارد بأقل تكلفة ممكنة، بهدف تحسين ربحية المؤسسة.

3–المرونة:

[1]– عبد الباري درة، محفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2011، ص 130.

[2]– زينب علي رضوان، **تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة المالية، جامعة قسنطينة 2، 2012/2013، ص 10.

لا يجب أن تكون الخطة المالية صارمة، وإنما تكون مرنة مع كل التغيرات التي تؤثر عليها بشكل مباشر والضرورية للتغيير. فالخطة الثابتة أو الصارمة قد تكون عائقا على تطور المؤسسة لعدم تأثرها بالفرص التي قد تتاح للمؤسسة خلال فترة التخطيط فتفقد المؤسسة تلك الفرص.

4-القدرة على السيولة والتسديد:

تتضمن الخطة المالية القدرة على تسديد الديون والسيولة المالية للمؤسسة، حيث تكون المؤسسة قادرة على ديونها الطويلة والقصيرة الأجل في وقتها المناسب. وهذا ما يعطي المؤسسة التقه من طرف الدائنين، أما السيولة فتعني تجهيز التدفق المالي الملائم، لأن عدم التقدير الجيد للتدفقات المالية قد تؤدي بالمؤسسة إلى الإفلاس.

5-تجنب المخاطر:

تكون الخطة المالية قادرة على التنبؤ بالطوارئ التي تكون في المستقبل القريب، فتقوم على توجيه المؤسسة إلى الاحتياط من الأحداث غير المتوقعة.

6-التقليل من المديونية:

هدف التخطيط المالي الطويل الأجل هو تدنية التبعية للمصادر الخارجية، ويكون هذا ممكنا عن طريق احتجاز الأرباح.[1]

7-الربحية: ترسم الخطة المالية خريطة الربحية للمؤسسة، وهذا من خلال المؤشرات المالية التي تستعملها في الميزانيات التقديرية.

8-اقتصادية:

تكون الخطة المالية اقتصادية، عندما تحقق أقل تكلفة ممكنة عند إعدادها.

9-مكثفة الاستعمال:

[1]- زينب علي رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 10.

لابد أن تكون الخطة المالية أكثر تكثيفا في الاستعمال لمختلف المصادر المالية، حيث يؤثر رأس المال على ربحية المؤسسة، فلابد أن يكون هناك توازن بين التمويل القصير والطويل الأجل، ويكون ممكنا عندما يتم تقدير الاحتياج المالي تقديرا صحيحا والرقابة المالية أكثرا استعمالا.

10-الرقابة الحكومية:

تؤثر السياسات الحكومية والقانونية على قرارات المؤسسة، من خلال مراقبة زيادة عوائد رأس المال، معدلات الديون، قيمة الأسهم، وغيرها. وهذا ما ينتج عنه مراعاة عملية التخطيط المالي لتلك الرقابة.[1]

المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي ومراحله

يتم تقسيم عملية التخطيط المالي إلى أنواع، والهدف من ذلك هو تسهيل وتبويب الأهداف المراد تحقيقها، وتبيان الخطة التي سيتم اتخاذها خلال الفترات الزمنية.

الفرع الأول: أنواع التخطيط المالي

أولا: أنواع التخطيط المالي حسب مدة الخطة

1-التخطيط المالي قصير المدى: وهو الذي يغطي فترة زمنية قصيرة، ولا تزيد في العادة على سنتين وغالبا ما تكون سنة واحدة، وذلك انسجاما مع السنة المالية للمؤسسات أو المشروعات التي يراد التخطيط لها، هذا وقد تقل الخطة عن مدة سنة وذلك حسب طبيعة الموضوع الذي يراد التخطيط له، حيث قد نجد هناك بعض المشروعات أو النشاطات التي تحتاج لتنفيذها والانتهاء منها إلى عدة شهور، وربما مدة أسابيع أو أيام ولكنه لا بد من التخطيط لها.

2- التخطيط المالي متوسط المدى: هو الذي يغطي فترة تتراوح في المتوسط بين ثلاث وخمس سنوات، وقد يؤخذ به مستوى المؤسسة في الحلات التي يكون المشروع أو النشاط المعني من الكبر مما يفترض أن يستمر لثلاث سنوات أو أكثر، وقد يؤخذ بهذا التخطيط على مستوى الدولة في صورة خطط تنموية متوسطة المدى، ويعتمد تحديد الفترة بحسب طبيعة المتغيرات التي سيتم التعامل معها كأولويات أساسية في الخطة، والرغبة في تحقيق مزيد

[1] - زينب علي رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

من التأكد حول حركتها فإذا كان المخطط في حاجة لمزيد من التأكد حول حركتها نجد أن الفترة تقل فيها، ويحتاج الأمر خلالها إلى تقديم إنجازات محددة، أو نظرا لطبيعة الموضوع الذي يخطط له يفترض فترة معينة، وأن الزيادة فيها قد يفقد النتائج الكثير من جودتها أو فعاليتها. [1]

3-التخطيط المالي طويل المدى: يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم إعداد الخطط المالية طويلة الأجل، وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وبفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة خمس سنوات، فإنه يبدأ بالتنبؤ أو مجموعة من الافتراضات التي تغطي ما سوف تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة، وظروف الصناعة، والمناخ القياسي خلال نفس الفترة، كما يجب أن يغطي التنبؤ أيضا بعض النواحي الهامة الأخرى مثل ظروف العمالة، الأجور، إمكانية الحصول على المواد الأولية والتغيرات المتوقعة في أسعارها، ظروف

السوق، مستويات الأسعار، قوى المنافسة، والمستوى التكنولوجي. وبالرغم من أن التنبؤ ببعض هذه المتغيرات قد يكون صعبا وتنقصه الدقة التامة إلا أن هذا لا يمنع من المحاولة.

ويقول (Fry et stonner,1985) أن هناك نوعين من التخطيط المالي الطويل الأجل وهما:

أ-خطة العمل: يستعمل خاصة في العمليات الداخلية، وتعريف الأهداف لاتخاذ قرارات الرقابة المالية.

ب-خطة الاستثمار: يستعمل خاصة عند استقطاب مستثمر جديد، أو من خلال الاستثمار، وتكون هذه الخطة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.[2]

ثانيا: أنواع التخطيط المالي من حيث الشمولية:

وينقسم إلى:[3]

[1] – محمد فتح الرحمن يس حسين، **دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض**، مذكرة ماجيستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات التجارية، جامعة كردفان، 2016، ص 26.

[2] - زينب علي رضوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

[3] - عبد القادر شلالي، قرومي حميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

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

2-تخطيط مالي جزئي: هو التخطيط على مستوى المؤسسة والمتضمن الأنشطة التالية: تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية؛ التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة

المقبلة؛ تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها؛ تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها.[1]

ثالثا: أنواع التخطيط من حيث استعمال الخطة:

وينقسم إلى:[2]

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

2-خطة متكررة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات.

[1] – عبد القادر شلالي، قرومي حميد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[2] – سومر اوتاني، **التخطيط المالي**، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 6.

الفرع الثاني: مراحل التخطيط المالي

تختلف مراحل عملية التخطيط المالي من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل فيما يلي:

1-تحديد الأهداف: إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط ذاتها هي تحديد ووضع أهداف تخطيطية للمؤسسة كلها كوحدة واحدة وبعد ذلك لكل جزء منها. وتشير الأهداف النهائية لما يجب عمله وأين يتجه الاهتمام الأول، وما الذي سيتحقق من شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) والبرامج، فالتخطيط يجب أن يتجه نحو هدف أو غرض محدد ليكون ذي فائدة.[1]

2-إعداد السياسات المالية: تعرف على أنها " تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية والامكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة، متناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الاستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك باتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات ويهمل أخرى.

ومن أمثلة هذه السياسات:

- ✓ سياسة اختيار مصادر الأموال؛
- ✓ سياسة استخدام الأموال؛
- ✓ سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية؛
- ✓ سياسة منح الائتمان والتحصيل. وبما أن السياسات المالية توضع لغرض المساهمة في تحقيق الأهداف، فمن الضروري أن تنسجم هذه السياسات مع السياق العام لسياسة المؤسسة ومع الأهداف الموضوعة.[2]

3-**ترجمة السياسات المالية:** حيث يتم ترجمتها إلى إجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة، وتساعد هذه التفاصيل والإجراءات على تبسيط العملية الإدارية.

[1] – محمد فتح الرحمن يس حسين، مرجع سبق ذكره، ص 23.

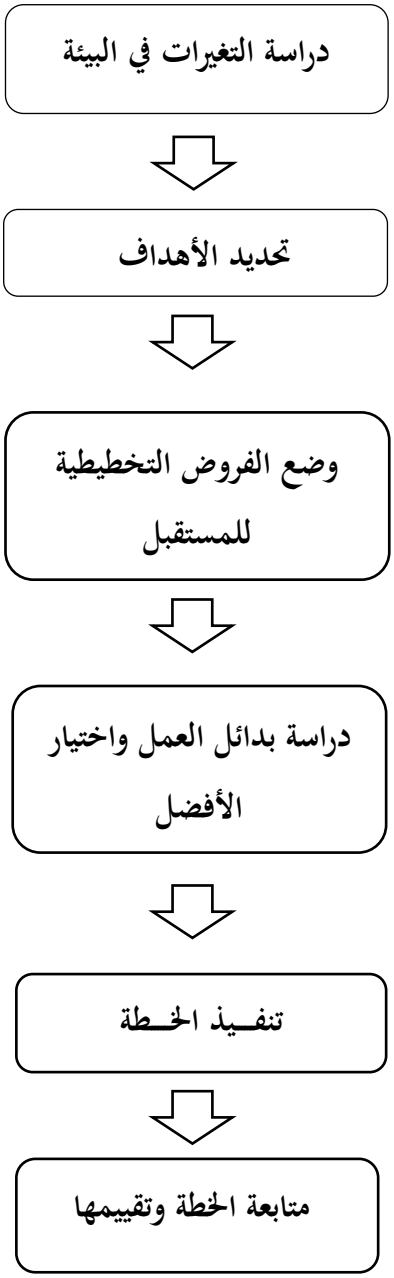
[2]– نسيمة أعمر سيتي، علي مكيد، مرجع سبق ذكره، ص 3.

4-**توفير المرونة اللازمة:** لتنفيذ الإجراءات المالية حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل.[1]

والشكل التالي يوضح خطوات التخطيط المالي:

[1] -علي محمد ربايعة، **الإدارة المالية**، عمان، 1989، ص 16.

الشكل رقم (1-1): خطوات التخطيط المالي



المصدر: عبد الباري درة، محفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2011، ص 132.

يمثل الشكل خطوات التخطيط المالي، حيث يتميز بالترتيب حسب الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة.

الفرع الثالث: متطلبات التخطيط المالي الجيد

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة من الاعتبارات التالية:[1]

1-دقة عملية التنبؤ: تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة، يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة.

كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية على النماذج التسويقية التي تهدف على دراسة سلوك المستهلك، ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورا يشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل نسبة التضخم ومعدلات نمو الاقتصاد الوطني ومدى توافر المواد الخام في المستقبل وأسعار العملات المختلفة، بالإضافة إلى الظروف الداخلية للمؤسسة وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لا بد من

دراسة كل الظروف المتوقعة وغير المتوقعة، حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ والتخطيط المالي.

2-الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة: لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوئها أفضل البدائل الممكنة فنجد أنه على سبيل المثال لا توجد الآن قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كبيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمشروع ولكن على

الرغم من ذلك فإن على المدير المالي أن يتخذ قرارا بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المشروع الذي يعمل فيه.

3-مراجعة ومتابعة الخطة المالية: لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوئها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة. بمعنى لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية

[1] – حيدر حمزة جودي، **دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بمكافحة الفساد الإداري والمالي (دراسة تحليلية في موازنات حكومة العراق للفترة من 2006 إلى2009)**، مجله القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 13، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2011، ص 129.

المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محل القياس، فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا بمرور الاقتصاد الوطني بمرحلة مؤقتة من الكساد.[1]

الفرع الرابع: مبادئ التخطيط المالي

تتمثل مبادئ التخطيط المالي في:[2]

1-مبدأ تحديد الهدف: الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله التخطيط المالي.

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

3-مبدأ المرونة: لا يمكن أن تكون الخطة المالية ثابتة أو ساكنة في ظل ظروف اقتصادية وفنية تتميز بالتغير السريع.

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

5-مبدأ دقة التنبؤ المالي: كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليم

6-مبدأ التعاون: تؤسس العملية التخطيطية على تعاون وجهد مشترك من قبل كافة العاملين في المؤسسة وذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المؤسسة. كما أن التخطيط المالي الجيد يتطلب توفير عنصر الالتزام، أي أن التخطيط يجب أن يكون لفترة من الوقت كافيا للوفاء بالالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها.

[1] – حيدر حمزة جودي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

[2] – عبد القادر شلالي، قرومي حميد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

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

8–مبدأ الشمولية: حتى يقضي التخطيط المالي على التناقصات، المشكلات والاختناقات من ناحية والتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى لا بد أن يكون شاملا لكافة أنشطة المؤسسة.

9–مبدأ الاستمرارية: لا بد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة، لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية إذ لا بد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها والعمل على تصحيحها واستبعادها عند إعداد الخطة المالية الجديدة.

10–مبدأ التنسيق: بين الخطط الفرعية والخطط المالية.[1]

11–مبدأ المسؤولية: لا بد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المؤسسة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم وتسهيل تحديد المسؤول عن وقوع الخطأ ومحاسبته.

12–مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة: أهمية التخطيط المالي تكمن بتجنب الضياع والتبذير لموارد المؤسسة المتاحة لذلك لا بد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية استغلالاً أمثلاً وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عوائد ممكنة.[2]

المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي

تشمل عملية التخطيط المالي في جميع المجالات الوظيفية، فالتخطيط المالي يبدأ بتحديد الأهداف الأساسية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وفي ضوء هذه الأهداف تقوم الإدارة بوضع مجموعة من الميزانيات التقديرية تغطي جميع مجالات التشغيل الرئيسية بحيث تشير كل ميزانية إلى التكاليف المرتبطة إلى مصادر تمويل النشاط، وسوف نتعرض لبعض الأدوات التي تستخدم في مجالات التخطيط المالي، وهذه الأدوات هي:

[1] - عبد القادر شلالي، قرومي حميد، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-73.

[2] – عبد القادر شلالي، قرومي حميد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

-الموازنة النقدية التقديرية

-تحليل التعادل

-الاحتياجات المالية

الفرع الأول: الموازنات التقديرية

أولا: تعريف الميزانية التقديرية:

تعددت المصطلحات التي تم إطلاقها على الميزانية التقديرية وذلك حسب الزوايا التي تم النظر إليها منها، فهناك من أطلق عليها مصطلح الموازنة التخطيطية باعتبارها إحدى أهم وسائل الإدارة في عملية التخطيط والتنبؤ بالمستقبل، كما أطلق عليها مصطلح الموازنة الرقابية وذلك باعتبارها أداة فعالة للرقابة على أداء الإدارة وتحديد الانحرافات، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي المحقق مع الأداء المقدر. أما مصطلح الموازنة التقديرية فأطلق عليها على اعتبار أنها تحتوي في طياتها أرقاما تقديرية تعبر عن الوضع المستقبلي لأهداف ونشاطات المؤسسة.

وقد تم الفصل بين لفظ ميزانية ولفظ الموازنة على اعتبار أن "الموازنة تعد عمل تقديري لأنشطة مستقبلية خلال فترة زمنية معينة بينما الميزانية فهي تعبير حقيقي عن المركز الفعلي للمؤسسة."[1]

وهناك عدة تعريفات للموازنة التقديرية نذكر منها:

-تعد الميزانية التخطيطية من أهم أساليب المحاسبة الإدارية، وهي ترجمة لأهداف المؤسسة في فترة مقبلة في صورة كمية ومالية، وبذلك تساعد في مجال التخطيط، الرقابة واتخاذ القرارات الإدارية ومن ثم ترشيد أداء المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها.[2]

[1] – علي محروس شاوي، **الموازنة التخطيطية**، مكتبة عين الشمس، دون طبعة، القاهرة مصر، ص9.

[2] – محمد البلتاجي، **أسس إعداد الموازنة التخطيطية في المصارف الإسلامية**، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1981، ص 19.

-كما عرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا: " الموازنة خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه، والنفقات المنتظر تحميلها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.[1]

-الموازنة هي مزيج من تدفق المعلومات، الإجراءات والعمليات الإدارية، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط طويل وقصير الأجل، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها معيارا لتقييم الأداء يلتزم المسؤولين عند التنفيذ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساسا لاتخاذ القرارات المصححة والمساءلة المحاسبية وتقييم الأداء.[2]

-الميزانية التقديرية عبارة عن ترجمة اقتصادية لقرارات واستراتيجيات المؤسسة في شكل خطة عمل تفصيلية خلال فترة قادمة، ووسيلة للاتصال والتنسيق بين مختلفة أهداف الأنشطة المختلفة، ومن ثم المتابعة والرقابة على تنفيذها، وذلك من خلال توفير التحفيز اللازم لأفرادها، بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكل كفاءة وفعالية.[3]

-إن الميزانية التقديرية لا تزيد عن كونها خطة مكتوبة ومترجمة بالوحدات أو المبالغ أو كليهما. وتختلف صعوبة وضع الميزانية التقديرية وكذا مدى ما تنطوي عليه من تفاصيل، اختلافا كبيرا من مؤسسة لأخرى.[4]

ولعل ما يمكن ملاحظته هنا رغم تعدد التعريفات فإنها في مجملها لا تختلف من حيث الجوهر على أن الموازنة التقديرية "هي خطة شاملة تترجم فيها أهداف وسياسات وأنشطة المؤسسة في شكل كمي أو نقدي لفترة زمنية مستقبلية محددة."

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج خصائص الموازنة التقديرية فيما يلي:

---

[1] – حسينة حوحو، **التسيير بواسطة الموازنات التقديرية**، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2017، ص 15.

[2] – زيد محمود، موسى عليان، **مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة**، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 14.

[3] – سعاد وادة، **أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016، ص 5.

[4] – جميل أحمد توفيق، **أساسيات الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1987، ص 144.

-تعتبر الموازنة التقديرية أداة تخطيط ورقابة على نشاطات المؤسسة تسمح بالمقارنة وتحديد الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها؛

- تعتبر أداة للتخطيط والتنبؤ بالمستقبل؛

-تعتبر خطة تترجم الأهداف والسياسات وأنشطة المؤسسة في شكل كمي أو نقدي؛

-تتعلق الموازنة التقديرية بفترات مستقبلية محددة؛

ثانيا: أهمية الموازنة التقديرية:

تعد الموازنة التقديرية بمثابة الأداة التي تساعد إدارة المؤسسة في عمليات التخطيط والرقابة وبشكل فعال لذلك تكمن أهميتها في النقاط التالية:

1**-أداة للتخطيط**: حيث تتمثل الموازنات التقديرية في ترجمة أهداف المؤسسة إلى صورة كمية، وتبيّن الأسس التي تقوم عليها هذه الأهداف وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة باستخدام الطرق العلمية، بحيث

تساعد على تصحيح مسار التنفيذ ومن ثم تحقيق أهداف الخطة المرجوة وبالتالي فهي أداة تخطيط تحقق المزايا التالية:

-يتيح تحضير الموازنة فرصة التعرف على أي مشاكل ينتظر حدوثها، مما يتطلب عرض تلك المشاكل وفحصها والعمل على تفادي وقوعها خلال تنفيذ الخطة.

-لما كانت الموازنة هي الصفة الكمية لخطة شاملة لجميع أنشطة المؤسسة، فإنّ ذلك يتطلب جهود جميع المستويات الإدارية في تحضير الموازنة، مما يُشعِر الجميع بأنهم متكاتفون لتحقيق هدف واحد.

-تحقق الموازنة إجراء التنسيق بين خطط وأهداف مختلف الإدارات والأقسام، في ضوء الهدف المشترك لكل المؤسسة، بمعنى أنها تهتم بالجزء والكل في آن واحد.[1]

[1]- أقناروس محمد لمين، بورغدة فاتح، **الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير**، مداخلة مقدمة لفعاليات ملتقى وطني مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 25/ 04/ 2017، ص 12.

بحيث تكون خطة متكاملة تتجسد من خلال التنسيق بين مختلف الوظائف، وبالتالي فهي أداة إعلام واتصال، فمدير الإنتاج مثلا يكون على علم ببرنامج البيع، ومدير التموين يكون على علم كذلك ببرنامج الإنتاج وهكذا.[1]

2-وسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة: إن الموازنات التقديرية هي وسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة المتمثلة في أهدافها العامة ونوعية المنتجات والأسواق التي تعمل فيها وكيفية اكتساب الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين، حيث ترجمة هذه الاستراتيجية إلى مخططات طويلة ومتوسطة المدى ثم تحويل هذه المخططات إلى برامج قصيرة المدى تتمثل في الموازنات التقديرية التي تعبر عن مختلف الوظائف والأنشطة المالية وغير المالية، وبالتالي فإن تقدير الموازنات يجب أن يأخذ بالحسبان الأبعاد الاستراتيجية لتكون في نفس الاتجاه معها.[2]

3-الموازنة أداة لاتخاذ القرار: تهدف عملية اتخاذ القرارات إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أنسبها وتقوم الإدارة بالمفاضلة بين البدائل في كل الوظائف التسييرية السابقة، فمثلا في مجال التخطيط المالي تتم المفاضلة بين المنتجات التي ستتعامل معها المؤسسة خلال فترة الموازنة والمفاضلة بين الأسواق التي سوف يتم تغطيتها، وفي مجال الرقابة تتم المفاضلة بين مجالات العمل اللازمة لمعالجة الانحراف، وكذلك يتم المفاضلة بين القرارات المتعلقة بمسائلة الأفراد، وفي كل الحالات السابقة يجب اختيار أحد البدائل الممكنة للقرار.[3]

ثالثا: أنواع الموازنات التقديرية:

تضم الموازنات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي على شكل تنبؤات المسيرين بإعداد برنامج عمل يتمثل في تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية في شكل خطط.

تتنوع الموازنة التقديرية حسب عدة معايير وهي:

1-الموازنة التقديرية من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها:

[1] - أقناروس محمد لمين، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] - أقناروس محمد لمين، بورغدة فاتح، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[3]- حسينة حوحو، مرجع سبق ذكره، ص 17.

وتنقسم إلى موازنات طويلة الأجل، موازنات قصيرة الأجل، وموازنات مستمرة.[1]

أ–الموازنة التقديرية طويلة الأجل:

هي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها على المدى البعيد، تستخدم عادة للتخطيط فقط، حيث تصعب الرقابة على النشاط في المدى الطويل.

ب–الموازنة التقديرية قصيرة الأجل:

هي الموازنة المكملة للطويلة الأجل فهي تقدير للأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من خلال مدة قصيرة (شهر، ثلاثة أشهر)، وهي تستخدم كأداة للرقابة والتخطيط.

ج–الموازنة المستمرة:

تعد مثل هذه الموازنات في حالة عدم إمكانية إعداد تقديرات سليمة عن فترة معقولة من الزمن وتعد كما يلي: يتم تحضير موازنة ربع سنوية وتعدل باستبعاد الشهر الذي انتهى من الموازنة، وإضافة شهر آخر مقابل له في الفترة المستقبلية، وبذلك يتم الحصول على موازنة مستمرة مدتها ثلاثة أشهر أو ستة أشهر.[2]

2–حسب معايير طبيعة الأنشطة التي تغطيها الموازنة:

أ–موازنة التشغيل (الاستغلال): هي التي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة (بيع، شراء، إنتاج) بهدف الاستغلال الأمثل للموارد والرقابة على الأنشطة، حيث يمكن أن تكون ضمن فترة طويلة أو قصيرة، نهائية أو مستمرة.

وتتفرع موازنة الاستغلال إلى الأقسام التالية:

–الموازنة التقديرية للمبيعات: تعتبر موازنة المبيعات من أهم الموازنات التي تشملها الموازنة الشاملة لأن أي خطأ فيها سوف يؤثر على دقة الموازنات الأخرى فمثلا يؤدي تضخم المبيعات بنسبة 10 % إلى زيادة كمية المواد

[1] – نعيمة يحياوي، **محاضرات في مراقبة التسيير**، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 6.

[2]- نعيمة يحياوي، **محاضرات في مراقبة التسيير**، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 6.

الخام التي يتوقع أن يحتاجها الإنتاج وكذلك زيادة عدد وحدات الإنتاج وتعتبر هذه الموازنة من أصعب الموازنات لأنه لا يوجد للإدارة سلطة أو رقابة على السوق والعملاء.

وتتم عملية التقدير وفقا للمراحل التالية:

-تحديد الهدف من التقدير.

-تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة.

-معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها.

-اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة.

-جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلا علميا واستخلاص النتائج.[1]

-الميزانية التقديرية للإنتاج: تعرف الموازنة التقديرية للإنتاج بأنها خطة تحدد كمية الإنتاج اللازمة خلال الفترة القادمة لمقابلة المبيعات المتوقعة والاحتياجات من المخزون من منتجات الصنع، وتعتبر هذه الموازنة الأساس الذي يستخدم لتخطيط الإنتاج خلال الفترة القادمة لضمان عدم إنتاج كميات تزيد عن حاجة المبيعات والمخزون، أو تعرض المنشأة لمشكل ضياع صفقات المبيعات بسبب عدم توافر الإنتاج.

لذلك ولغرض إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج يجب تحديد:

-الكميات اللازم إنتاجها لمقابلة حاجات الميزانية التقديرية للمبيعات.

-مستويات المخزون من المنتجات التامة الصنع الواجب الاحتفاظ بها لمواجهة طلبات الزبائن بالوقت المناسب.[2]

-موازنة المشتريات: لا يختلف الهدف العام للموازنة التخطيطية للمشتريات عن الهدف العام لأية موازنة تخطيطية أخرى، ويقصد بها إعداد برنامج شامل لعمليات الشراء المستقبلية من الموارد ومهمات الإنتاج المختلفة خلال

[1] – رجاء رشيد عبد الستار، **تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الأداء بحث تطبيقي عن شركة بغداد للمشروعات الغازية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 23، 2007، ص 214.

[2] – بن واضح سنوسي عيشة، **تخطيط الأرباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة**، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإحصاء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 1011/2010، ص 21-22.

فترة محددة بحيث تتفق مع سير العمليات الإنتاجية للوحدة الاقتصادية وحسب الجداول الزمنية من جهة، ومعدلات

التخزين ودوران المخزون بما يؤدي إلى توافر المخزون من المواد اللازمة للنشاط الإنتاجي في أي جزء من أجزاء الفترة المقبلة من جهة ثانية، وتحديد الكميات الواجب الاحتفاظ بها في نهاية الفترة من جهة ثالثة.[1]

ب–الموازنة المالية: هي تلك المتعلقة بكل الخطط المالية المتعلقة بالاستغلال، ومدى الوفاء بالالتزامات على المدى القصير، إضافة إلى التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية، حيث تتفرع هذه الموازنة إلى الموازنات التالية:

–الموازنة الاستثمارية(الرأسمالية): تعد لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة، وكيفية تخصيص هذه الأموال وماهي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.

–الموازنة النقدية: تعتبر أداة للتخطيط ومراقبة الخزينة، وتهدف إلى ضمان توفير السيولة المناسبة للوفاء بالتزاماتها وإدارة مواردها بصورة صحيحة، عن طريق التنسيق بين التحصيلات النقدية والمدفوعات النقدية.[2]

3–حسب معيار المرونة:

وتنقسم إلى:[3]

أ–موازنات ثابتة: والي تعد لمستوى واحد من النشاط.

ب–موازنة مرنة: والتي تعد لعدة مستويات من النشاط.

4–من حيث درجة التفصيل:

---

[1] – أكرم الطويل، **إدارة الموارد**، دار زهران للنشر والتوزيع، دون طبعة، الأردن، 2009، ص 63.

[2] – بن حديد أحمد محمد عبد السلام، **الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال مركز الزفت غرداية**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014/2013، ص 7.

[3] – عريوة محاد، بوقرة رابح، **دور الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي دراسة عينة من بلديات ولاية المسيلة**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة،2014، ص 15.

وتنقسم إلى:

أ–موازنة المسؤوليات: يتم إعداد هذه الأخيرة على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ، بحيث يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص مسؤولين عن تنفيذ جزء من الموازنات.

ب–الموازنة الشاملة: تمثل هذه الموازنة الإطار العام الذي تستقر فيه بقية الموازنات الفرعية الخاصة بالأقسام المتنوعة للمؤسسة ومراكز مسؤوليتها، حيث يتم تنسيق أهداف هذه الموازنات الجزئية مع الأهداف العامة للمؤسسة.[1]

رابعا: مبادئ وإجراءات إعداد الميزانية التقديرية:

1–مبادئ الموازنة التقديرية:

تعتبر الموازنات التقديرية خطة كمية شاملة لكافة أوجه النشاط في الوحدة الاقتصادية، وتشترك في عملية إعدادها جميع المستويات الإدارية، وللوصول إلى موازنات تقديرية تحقق أهدفها في التخطيط والرقابة، لا بد من الالتزام بمجموعة من المبادئ العلمية الأساسية، والتي تعتبر مرجعا يتم الاسترشاد به في المراحل المختلفة التي تمر بها عملية الموازنة.

وهناك العديد من المبادئ التي تحكم عملية إعداد الموازنات التقديرية، ومن بينها ما يلي:

–مبدأ الشمول: يقصد بهذا المبدأ أن تشمل الموازنة جميع إدارات الوحدة الاقتصادية وأقسامها المختلفة، ومراكز المسؤولية فيها، وبذلك فإن أرقام الموازنة تغطي جميع أوجه النشاط فيها باعتبارها الموازنة خطة شاملة لفترة مستقبلية، تهتم بالجزء والكل في آن واحد.

[1] – شريف غياط، فيروز رجال، **الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة CYCMA**، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، ص 10.

–مبدأ الواقعية: يعتمد نجاح أي موازنة على الطريقة التي تعد بها، وحيث أن الموازنة هي ترجمة كمية لأهداف الوحدة الاقتصادية، فإن هذا يعني أن الموازنة تبدأ بتحديد الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية لتحقيقها نتيجة مزاولة النشاط، إذ أن الربط بين الأهداف والإمكانيات يخدم الوحدة الاقتصادية من زاويتين هما:

–البحث عن الوسائل التي يمكن من خلالها تعزيز الإمكانيات المادية والبشرية حتى يتمكن تحقيق الأهداف.

–التحقق من واقعية الأهداف المحددة التي يتم التعبير عنها بشكل طمي من خلال الموازنة التي تعمل على تنسيق موارد الوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية معينة لتحقيق هدف معين.

–مبدأ المشاركة: يقصد بمبدأ المشاركة ضرورة أن يكون لجميع المستويات الإدارية دور في إعداد الموازنة التقديرية، حيث تؤدي المشاركة إلى زيادة درجة تقبل الأفراد لها حين التنفيذ، الأمر الذي يدفعهم إلى العمل على إنجاحها بكل السبل.[1]

–مبدأ الربط بين تقديريات الموازنة ومراكز المسؤولية: إن التنسيق وربط الموازنة بمراكز المسؤولية المختلفة في ظل هيكل تنظيمي معين، يحقق كفاءة وفعالية الموازنة التقديرية كأداة تخطيط ورقابة، حيث يسمح بتحديد نقاط الضعف والقوة في تلك المراكز وهذا يساعد الوحدة الاقتصادية على معرفة مدى مساهمة كل مركز في تحقيق أهدافها، ومن ثم تتمكن من تبني الاستراتيجيات المناسبة للقضاء على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في هذه المراكز.[2]

–مبدأ الارتباط بفترات رقابية: عادة ما يتم بناء الموازنة التقديرية لمدة سنة كاملة وهذا ما يجعل من عملية الرقابة عليها جد صعبة، لذلك يتم ربطها بفترات أقصر تسمى بفترات الرقابة، تحقق رقابة فعالة على تنفيذ الموازنة بشكل صحيح وفعال يحقق التوازن بين الأنشطة ويسمح بتصحيح الانحرافات الحاصلة في الموازنة في الوقت المناسب.

---

[1]- محمد موسى محمد النجار، **العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص ص 35-36.

[2] – جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان الحلوة حنان، **المحاسبة الإدارية**، الدار العلمية والدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2002، ص ص 43-44.

–مبدأ وحدة الموازنة: يقصد بالوحدة تحقيق التجانس بين أجزاء والخطط الفرعية للموازنة، من خلال التنسيق الكامل بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة بهدف إعداد موازنة متكاملة ومترابطة يمكن استخدامها كأداة تخطيط ورقابة.

–مبدأ المرونة: يقصد بالمرونة إمكانية تعديل تقديريا الموازنة بسهولة ويسر مع المحافظة على صلاحيتها كأساس للتخطيط والرقابة، فالمرونة تمكن إدارة الوحدة من تحقيق رقابة فعالة يتم في ظلها السيطرة على التكاليف، وتساهم في تحقيق درجة من الدقة والواقعية في التعبير عن الأهداف من خلال التكيف الاستراتيجي للموازنة مع ظروف عدم التأكد ولتحقيق ذلك يمكن استخدام الأساليب الإحصائية والإجمالية في التنبؤ وإعداد الموازنة.[1]

2–إعداد الموازنة التقديرية:

ويمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي:

أ–تكوين لجنة الموازنات: يتم تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالباً تكون هذه اللجنة برئاسة مدير المؤسسة وعضوية المدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة، وقد تكون هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشؤون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.[2]

ب–تجميع البيانات وإعداد الجداول الأولية: يتم إعداد البيانات الأولية المتعلقة بالإنتاج والمخزون وتكلفة عناصر الإنتاج والمصروفات البيعية والإدارية، ويتم تجميع وتصنيف هذه البيانات والتنسيق بينها وإعداد الجداول الكمية والمالية بصورتها الأولية.

[1]– بن حديد أحمد محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 9.

[2] – حمود محمد السياغي، **دورة تدريبية حول إعداد الموازنات التخطيطية**، 3-11 نوفمبر 2007، ص 9.

ت–توزيع الخطة الأولية: يتم توزيع جداول الموازنة الأولية على المستويات الإدارية المختلفة لمعرفة آراء كافة الأطراف ذات العلاقة، وتعاد هذه الجداول مع التعليقات مرة أخرى إلى لجنة الموازنة، بحيث يتم إجراء التعديلات إذ ما اقتنعت لجنة لموازنة والإدارة العليا بالملاحظات القديمة.

ث–تشكيل الموازنة في شكلها النهائي: يتم صياغة جداول موازنة التشغيل بصورة نهائية، وبناءً عليها يتم إعداد جداول الموازنة المالية المتضمنة جداول موازنة تكلفة البضاعة المباعة والدخل والميزانية العمومية.[1]

ج–مرحلة التنفيذ: بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة، المؤسسة ترسل الخطة إلى المسئولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يسهم كل منهم عن اقتناع في أداء دوره التنفيذي.

ح–مرحلة المتابعة: يجب على لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات أو المعوقات وتحديد المسئولية حتى يمكن إجراء التصحيح اللازم في الوقت المناسب.[2]

الفرع الثاني: تحليل التعادل:

أولا: نقطة التعادل:

تهدف كل مؤسسة اقتصادية إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المربحة التي لا تتحقق إلا بتحقيق حجم معين من المبيعات، بعد أن تبلغ نقطة معينة أو حجما معينا يطلق عليه حجم التبادل.

–وبالتالي يمكن تعريف نقطة التعادل "بأنها تلك النقطة التي تتعادل عندها التكاليف الكلية الثابتة والمتغيرة مع الإيرادات الكلية بحيث لا يتحقق لا ربح ولا خسارة".

–وتعرف نقطة التعادل "بأنها كمية الإنتاج التي يكون عندها الربح صفرا، أي بمعنى آخر، هي عبارة عن مستوى التشغيل أو المبيعات الذي لا يتحقق عنده ربح أو خسارة".[3]

---

[1] – بهاء الدين أحمد العريني، **إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة دراسة تطبيقية على كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية**، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص 16.

[2]– حمود محمد السياغي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

[3]– محمود عزت اللحام، محود إبراهيم نور، **الإدارة المالية المعاصرة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص163.

-تحليل التعادل يساعد على تحديد كمية التعادل (أو نقطة التعادل) وهي الكمية التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية، أي أنها تقابل الإنتاج الذي تغطي إيراداته كافة التكاليف المرتبطة بالإنتاج.[1]

يمكن التوصل إلى نقطة التعادل بطرقيتين هما: طريقة المعادلة، طريقة هامش المساهمة، ويمكن توضيحهما بشكل مختصر كما يلي:[2]

1-طريقة المعادلة: ويمكن توضيحها بالمعادلة التالية:

$$\mathbf{SR}=\frac{CF\times CA}{MCV}$$

حيث تمثل:

SR= نقطة التعادل

CF= التكاليف الثابتة

CA=رقم الأعمال

MCV=الهامش على التكلفة المتغيرة

2-طريقة هامش المساهمة:

تسمى طريقة الربح الحدي أو المساهمة الحدية لأن كل وحدة تباع تساهم في تغطية التكاليف الثابتة، والمساهمة الحدية عبارة عن الفرق بين سعر البيع والتكاليف المتغيرة للوحدة المباعة. ونسبة هامش المساهمة(t) كما يظهر في العلاقة التالية:

T= سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة للوحدة

[1]- مجيد الكرخي، **تخطيط وتقويم البرامج**، دار المناهج للنشر والتوزيع، دون طبعة، 2014، ص 131.

[2] – حنين قادري، **أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة**، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015/2014، ص 10.

ثانيا: أهداف تحليل التعادل:

وتتمثل في:[1]

-يهدف تحليل التعادل إلى معرفة الحد الأدنى من الإنتاج (أو المبيعات) والذي يمكن أن يستمر المشروع عنده بنشاطه دون التعرض إلى المخاطر.

-يهدف تحليل التعادل إلى تحديد حجم المبيعات الذي تتساوى عنده التكلفة الكلية مع الإيرادات الكلية يعني ذلك تقدير كمية أو مبالغ المبيعات الواجب تحقيقها والتي تؤدي إلى ربح يساوي صفر.

ويقوم هذا التحليل أساسا على العلاقة بين قيمة التكاليف وحجم الإنتاج والربح، وذلك بهدف التعرف على مستوى المبيعات، والذي لا يحقق المشروع عنده ربحا أو خسارة قبل الفائدة والضريبة.

ثالثا: العوامل المؤثرة على نقطة التعادل:

نقطة التعادل كأداة تخطيطية ورقابية تتأثر بتغيرات عدة عوامل هي:[2]

1-التغيرات في أسعار بيع المنتجات.

2-التغيرات في حجم ومستوى النشاط البيعي والإنتاجي.

3-التغيرات في مستوى التكاليف الثابتة والمتغيرة.

4-التغير في هيكل التكاليف لكل من نسبة التكاليف المتغيرة والثابتة.

5-التغيرات في المزيج البيعي.

وهي تتأثر بصورة منفردة أو مجتمعة، وعلى ضوء ذلك يعتبر تحليل التعادل من أهم الأدوات التحليلية في عملية التخطيط المالي.

[1] – محمود عزت اللحام، محود إبراهيم نور، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[2] – طلعت عبد القادر أبو دغيم، **استخدام نموذج العلاقة بين التكلفة والحجم والربح في حل المنازعات المالية في القطاع التجاري في فلسطين**، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015/2014، ص 17.

الفرع الثالث: تخطيط الاحتياجات المالية:

أولا: التنبؤ بالاحتياجات المالية:

فيما لا شك أنه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب عليه ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية للمؤسسة وذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمار في الأصول المستخدمة في الإنتاج. يفهم مما سبق وجود علاقة مباشرة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات، بل أن مستوى المبيعات يمثل حجر الأساس في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية، إن المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية تجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث

دراسة ومفاضلة البدائل المتاحة لديها للحصول على الأموال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وتتوقف الدقة في التنبؤ على عنصرين أساسيين هما: دقة التنبؤ ودقة الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي.[1]

ثانيا: أساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية:

1-أسلوب النسبة المئوية من المبيعات: يعتبر هذا الأسلوب أبسط أساليب التنبؤ المالي وفيه يتم التعبير عن احتياجات المؤسسة المالية على أساس النسبة المئوية من المبيعات لكل بند من بنود الميزانية، ويفرق هذا الأسلوب بين نوعين من عناصر الميزانية وهي:

أ-عناصر ميزانية التي تتأثر بمستوى المبيعات: هي عبارة عن مجموعة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة التي تتأثر مباشرة تغير مستوى المبيعات.

ب-عناصر الميزانية التي لا تتأثر تلقائيا بمستوى المبيعات: هي عبارة عن مجموعة الأصول الثابتة، ذلك لأنها لا تتغير بشكل تلقائي عند تغير مستوى المبيعات.

2-أسلوب تحليل الانحدار الخطي: إن أسلوب الانحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية بين المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين، ويتم وصل النقطتين بخط مستقيم ومد هذا الخط حتى يمكن

[1] – نور الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص 250.

استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية شرط معرفة قيمة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة وتزيد دقة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقط المستخدمة في تحديد الانحدار[1].

يعتبر الانحدار الخطي البسيط من بين الأساليب المعتمدة في قياس العلاقات الاقتصادية، حيث يهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع، ويسمى بالخطي لأن الصيغة الممثلة خطية، ووصف بأنه بسيط لأن عدد المتغيرات المستقلة محل الدراسة متغير واحد فقط.[2]

[1] – حنين قادري، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] – محمد الشريف مدور، **التنبؤ بحجم المبيعات كأداة للرقابة في المؤسسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط دراسة حالة مؤسسة مطاحن أعمر بن عمر**، مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2012/2011، ص 22.

خـــاتمة الفصل:

التخطيط المالي هو نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف و أفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل و أعلى العوائد للمؤسسة و بأقل الأخطار، وهو علم له قواعد و أصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق و القدرة على التنبؤ و تحليل الماضي و الاعداد للمستقبل هدفه هو الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة، يقوم على أسس علمية منظمة وضعت من طرف مختصين، لذلك هدفه تجنب الحوادث غير المرغوب بها من خلال التقدير بدقة للنتائج المتوقع حدوثها، و التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء و البيع و الإنتاج ، ليتحقق التعاون و التكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المؤسسة. وتوجد أنواع مختلفة للتخطيط المالي، حيث قسمت تبعا لعدة معايير، ويمر على مراحل أساسية لضمان نجاح العملية التخطيطية بشكل تقني دقيق، ويساهم كذلك التخطيط المالي في اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات من خلال أدواته وهي الموازنة التقديرية، تحليل التعادل، والاحتياجات المالية.

تمهيــد

يتسم وقتنا الحالي بالكثير من الأزمات و التي تمثل خطرا مباشرا يمس مستقبل المؤسسات و الأفراد والخطط المستقبلية، و التي قد تؤدي إلى حدوث كارثة إذا لم يحسن التعامل معها، ومن هنا بات من الصعوبة إدارة مثل هذه الأزمات إذ لم يتم تحديد أسبابها، و تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة و المؤثرة في الحياة البشرية سواء كان أفرادا أو مؤسسات أو دول، فقد أصبحت الأزمة جزء مرتبط بحياة الإنسان، وتشكل مصدر قلق للقيادة و المسؤولين و المواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة السياسية، الاقتصادية و الاجتماعية من جهة، و ضعف الإدارة المسؤولة في القدرة على تبني نموذج ملائم للتغيرات من جهة أخرى، و بهذا كان من الضروري فهم الأزمات و إدارتها، حيث زاد اهتمام إدارات المؤسسات بشكل عام والإدارات المالية بشكل خاص بوظيفة التخطيط المالي كأداة لمواجهة الأزمات.

لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: إدارة الأزمات.

المبحث الثاني: التخطيط المالي في إدارة الأزمات.

المبحث الأول: إدارة الأزمـــات

إن الأزمات التي تحدث في المؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة دون توقع لها أو أي فرص لتجنبها، وكثيرا ما يقال أن كل أزمة تحتوى بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضا لذلك كان لابد من إيجاد وسائل و أساليب من أجل مواجهتها و هو ما أصطلح على تسميته (إدارة الأزمات).

المطلب الأول: عموميات حول الأزمات

إن الأزمة من أكثر الكلمات تداولا في مختلف الأنظمة والتخصصات، وأيضا في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع والمؤسسة والدولة، حتى أن تعريفاتها تعددت وتنوعت حسب نوع الأزمة ومستواها.

الفرع الأول: مفهوم الأزمة

"الأزمة حالة توتر ونقطة تحول، تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية، وتؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".[1]

الأزمة هي: "وقوع حدث مفاجئ وخطير يضرب نظام السلوك المعتاد للمؤسسة، ويتضمن خطرا وتهديدا مباشرا وكبيرا لاستمرار المؤسسة وأصحاب المصالح فيها، وهذا الحدث يتطلب تدخلا سريعا وقويا من إدارة المؤسسة". [2]

"الأزمة في المجالات الاقتصادية تؤثر على قدرة المؤسسة المالية ومواصلة نشاطها، مما يؤثر على علاقتها بالجمهور والعملاء وكذلك مستوى التأثير على العاملين على النواحي المادية المتعلقة بهم".[3]

"إن الأزمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وعليه يتطلب وجود الأزمة توافر شرطين على الأقل:

الشرط الأول: يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلى الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل.

---

[1]- فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الثانية، الرياض، 2002، ص26.

[2]- يوسف أحمد أبو فارة، **إدارة الأزمات مدخل متكامل**، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2003، ص24

[3]- السيد السعيد، **استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث**، دار العلوم للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص31.

الشرط الثاني: تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المؤسسة موضعا للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعله يلجئون إلى أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات، ومعنى ذلك أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء المؤسسة واستمرارها، وأيضا لكيانها." [1]

وبصفة عامة يمكن القول أن الأزمة تمثل حالة للحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير كيان ما (دولة، مؤسسة، مشروع، إدارة، أسرة) أصيب بها، وتشكل صعوبة وتحديا كبيرا أمام متخذ القرار للتصدي لها، وتجعله في حيرة بالغة في أي قرار يتخذه في ظل أجواء غاية في الضبابية وعدم التأكد وقصور وتداعي النتائج بشكل متلاحق، مما يزيد من احتمال ظهور تطورات ما قد تحدث بسبب الأزمة ذاتها.

الفرع الثاني: أسباب نشوء الأزمات

لا بد طبعا لأي ظاهرة من أسباب، والأزمة مثلها مثل أي ظاهرة أخرى لها أسباب تكمن وراء حدوثها، وقدرة التعامل مع الأزمة يحدده قدرة تشخيصها ومعرفة الأسباب الكامنة وراءها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1-سوء الفهم:

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات إن لم يكن هدفها الرئيسي، فنظرة على التاريخ البشرية وفي كافة العصور والحضارات تبين لنا إن سوء الفهم كان وراء نشوء العديد من الأزمات، ومثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة، وعلى متخذ القرار أن يتأكد أولا من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين، أولهما المعلومات المتبلورة وثانيهما التسرع في إصدار الحكم أو الحكم على الأمور قبل تبيان حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة، وأن يعطى لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية. [2]

2- سوء الإدراك:

[1] – محمد رشاد الحملاوي، **إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993، ص 3.

[2] – موسى يوسف خميس، **التخطيط في مواجهة الأزمات**، دار القدس للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 29

قد تتوفر المعلومات والبيانات، وقد تكون الأمور التي تعرض كاملة غير منقوصة، لكن يحدث إدراك ناقص، أو يحدث سوء إدراك لها فتحدث الأزمة.

3-سوء التقدير والتقييم:

وهذا يعد من أكثر الأسباب وضوحا وخطرا، ومن أهم المؤشرات الدالة على سوء التقدير: سوء تقدير طرف لقوة الطرف الأخر، أو الاستخفاف به والتقليل من شأنه، مثل تهاون طرف بطرف آخر مع العلم أن الأخير يمتلك كل أسباب القوة والسلطة والجاه، والطرف الأول يدعي بقدرته على المواجهة أو التقليل من شأنه قوة الطرف الثاني، وقد يكون سوء التقدير ناتجا عن المغالاة والثقة الزائفة في مواجهة طرف لطرف أخر، مع العلم أن الشواهد تشير مسبقا إلى عدم القدرة على المواجهة.

4-الرغبة في الابتزاز:

حيث تعد الرغبة في الابتزاز أحد الممارسات الإجرامية لجماعات الضغط، أصحاب المصالح وأعضاء التنظيمات غير الرسمية التي تنتشر في الشركات والمؤسسات الإدارية لتكون السلطة الخفية المسيطرة على الكيان الإداري الذي تتواجد فيه، وعادة ما تكون عملية الابتزاز إما لقائد إداري جديد، أو لقائد إداري متواجد منذ فترة من الزمن. ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط رهيبة نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها، والتي أمكن معرفتها لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضررا. [1]

5-إطلاق الشائعات:

وهي من أهم مصادر الأزمات، بل إن كثيرا من الأزمات غالبا ما تكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا وملموسة من جانب قطاع كبير من الأفراد، وبالتالي فان إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت وإطار وبيئة معينة، ومن خلال استغلال حدث معني يحقق الأزمة.

6-استعراض القوة في غير مكانها:

[1] - جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول**، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2012 ، ص 94.

كالاعتداء على حياة الآخرين وممتلكاتهم، أو التطاول عليهم، واللجوء إلى التهديد والابتزاز للآخرين دون وجه حق، أو توبيخ المسؤول لأحد العاملين أمام زملائه، فهذه الأمثلة وغيرها إذا لم تراع من قبل متخذي القرار، فإنها ستتفاعل وتتفاقم وتؤدي إلى حدوث أزمة يصعب التكهن بنتائجها في المستقبل في حالة عدم وضع حد لها أو الفشل في إدارتها.

7-تعارض المصالح:

وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي، المحلي أو حتى داخل المؤسسات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، حيث أن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها ولكل فرد مصالحه، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد رافد من روافد الضغط الأزموي مما يقوي تيار الأزمة واستفحالها واستمرار الضغط.

8 تعارض الأطراف:

كثيرا ما تكون اختلافات الرؤية واختلافات الطموحات والأطماع الشخصية واختلاف الأهداف والآمال ما بين أطراف القرار الإداري سببا في حدوث الأزمات، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته مما يوجد تعارضا مع أهداف البعض الآخر، ويؤدي إلى تخبط وافتقاد للوحدة الفكرية والعلمية للكيان الإداري وتحدث أزمة غامضة تصعب الإحاطة بأسبابها.[1]

9-الأخطاء البشرية :

حيث يتضح أن كثيرا من الأزمات يكون سببها الإهمال والتسيب وعدم الإحساس بالمسؤولية وعدم القدرة على إدارة المشروع بكفاءة واقتدار، نتيجة لانتشار المحسوبية ومجاملة الرؤساء والتغاضي عن الجودة وانتشار المعيب.

10-الأزمات المخططة:

[1] -جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص99-100.

يطلق عليها أيضا الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع ومن ثم يمكن إحداث أزمة من خلال أسلوبين هما:

أ-أسلوب إتاحة المعروض أكبر من نواتج التشغيل يفوق بكثير القدرة الاستيعابية للمراحل الخاصة بالاستخدام، فيحدث تكدس وارتباك لعدم وفرة مسارات بديلة.

ب-أسلوب إتاحة معروض أو ناتج تشغيل أقل بكثير من الاحتياجات التشغيلية مما يوجد فائضا غير مستغل في الطاقة الاستيعابية للكيان الإداري.[1]

الفرع الثالث: خصائص الأزمة

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها الأزمة، وأهم هذه الخصائص ما يلي:[2]

1-وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعات القرارات الفاعلة؛

2-الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها، وتجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (من مديرين وعاملين وموردين وزبائن ومجتمع...)؛

3-تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك والتناقض بين أصحاب المصالح، وهذا يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة والى حدوث علاقات جديدة؛

4-وجود حالة من الرعب والخوف في المؤسسة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمؤسسة، إذ أن هناك احتمالات وتوقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلا، مثل تأثر سمعتها سلبا، وفقدان بعض المديرين الجيدين لمواقع إدارية مهمة في المؤسسة، والخسارة المالية والسوقية، وربما وقوع انهيار كامل أو شبه كامل لها؛

[1] - جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

[2] - يوسف أحمد أبو فارة، **إدارة الأزمات مدخل متكامل**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص27.

5–محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة، وإذا امتدت فإنها لا تصبح أزمة، أما المدة الزمنية للازمة فإنها من الأمور المختلف عليها بين الباحثين، فهناك من يرى أن المدة الزمنية للازمة هي ثلاثة أيام، وهناك من يرى أن المدة قد تصل إلى أسبوع أو أسابيع، ويعتمد طول هذه المدة وفقا لأراء الباحثين على حجم المؤسسة وطبيعة عملها.

6– وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، وهنا فان بعض صناع القرار قد يلجؤون إلى الكذب والتضليل من أجل التغطية على عجزهم وفشلهم في مواجهة الأزمة.

7–نظرا لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الأزمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الآخرين من المتخصصين ومن غير المتخصصين، وهذا يقود إلى ارتباك واضح في اتخاذ القرارات.

8–ظهور بعض القوى التي تدعم الأزمة وتؤيد كل يقود إلى تفاقمها، ومن أهم هذه القوى: أصحاب المصالح المعطلة أو المؤجلة، وأصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية، ويؤدي ظهور هذه القوى إلى دعم شدة عنفوان الأزمة، وتزداد المطالبات بضرورة إحداث تغييرات إدارية جوهرية في المنظمة

9–تتعرض مصالح المؤسسة في ظل الأزمة إلى تهديد والى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الأذى الضرر بأهداف المؤسسة وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية.

10–تؤدي الأزمة إلى ظهور أعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة، ومن هذه الأعراض على سبيل المثال لا الحصر:[1]

تفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية.

- ✓ التوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل.
- ✓ عدم الانتماء.
- ✓ اللامبالاة.
- ✓ التظاهرات والغضب.

[1] - يوسف أحمد أبو فارة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

الفرع الرابع: أنواع الأزمات وتقسيماتها

تتعد أنواع الأزمات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقا لعدة أسس أهمها الأسس الآتية: [1]

أولا: تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين

يمكن تصنيف الأزمات إلى خمسة أنواع وفقا لهذا الأساس هي:

1-الأزمة في مرحلة الميلاد.

2-الأزمة في مرحلة النمو.

3-الأزمة في مرحلة النضج.

4-الأزمة في مرحلة الانحسار.

5-الأزمة في مرحلة الاختفاء.

ثانيا: تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرار حدوثها

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا الأساس هما:

1-أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث.

2-أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.

ثالثا: تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا الأساس هما:

1-أزمات سطحية غير عميقة، هامشية التأثير: لا تشكل خطورة وتحدث طفرة بشكل فجائي وتنتهي بسرعة مثل الإشاعات، فهي أزمة بل جذور، تحدث وتختفي دون آثار.

[1]- محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص 141.

2-أزمات عميقة متغلغلة جوهرية، هيكلية التأثير: وهي خطرة ذات طبيعة شديدة القسوة تعتمد على مدى تغلغلها في الكيان الذي تحدث به، وقد تعصف بالكيان الإداري إن لم يتم علاجها بالشكل الصحيح أو عند تركها دون علاج.

رابعا: تصنيف الأزمات من حيث شدتها

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا الأساس هما:

1-أزمات عنيفة جامحة ساحقة يصعب مواجهتها.

2-أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

خامسا: تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير

يمكن تصنيف الأزمات إلى نوعين وفقا لهذا الأساس هما:

1-أزمات عامة شاملة لجميع أجزاء الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة.

2-أزمات خاصة جزئية تنحصر في جزء أو أكثر من أجزاء الكيان الذي حدثت به الأزمة.

سادسا: تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة

يمكن تصنيف الأزمات وفقا لهذا الأساس إلى الأنواع التالية:

1-أزمات مادية.

2-أزمات معنوية.

3-أزمات تجمع بين النوعين السابقين.

سابعا: تصنيف الأزمات من حيث مدى الإحساس بها

حيث يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين رئيسيين هما: [1]

1-أزمات صريحة علنية محسوسة وملموسة.

[1] -محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

2-أزمات ضمنية خفية مستترة غير محسوسة.

ثامنا: تصنيف الأزمات من حيث سرعة الأزمة

حيث يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين رئيسيين هما:

1-أزمات زاحفة بطيئة الحركة والتصاعد.

2-أزمات فجائية سريعة.

تاسعا: تصنيف الأزمات من حيث المستوى

حيث يتم تصنيف الأزمات إلى نوعين هما:

1-أزمات على المستوى القومي للدولة.

2-أزمات على المستوى الوحدة الإنتاجية والمشروع.

عاشرا: تصنيف الأزمات من حيث المنطقة الجغرافية

حيث يتم تصنيف الأزمات إلى ثلاثة أنواع هي:

1-أزمة عالمية مستوردة من الخارج.

2-أزمة محلية يمكن تصديرها إلى الخارج.

3-أزمة محلية المنشأ والتأثير.

ولكل نوع من هذه الأنواع معالجة خاصة، وان كان يجب التنبيه إلى أن هذه المعالجة قد تقتضي الأخذ في الاعتبار لأنواع أخرى، خاصة وان عند حدوث الأزمة يكون من الصعب تقسيمها بشكل سريع وتصنيفها وفقا للأسس العادية، بل قد تقتضي الأمر تصنيفها وفقا لعدة أسس حتى يسهل التعرف عليها والتعامل معها بشكل دقيق، خاصة وإن أي خطأ في التشخيص سيترتب عليه أخطاء فادحة في المعالجة.[1]

[1]- محسن أحمد الخضيري، **مرجع سبق ذكره**، ص144.

الفرع الخامس: نتائج الأزمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:

كل أزمة تمثل تهديدا خطيرا بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية وبقائها، فزيادة عن الجانب الاقتصادي، تولد الأزمة عدة نتائج مؤثرة سواء داخليا أو خارجيا:[1]

1-الكشف عن الممارسات الداخلية

أمام الطلب المتزايد للشروحات حول أسباب الأزمة، ليس للمؤسسة اختيارات أخرى غير الكشف عن بعض أسرار سير عملها، وهذا صحيح بالنسبة للازمات التقنية التي أ ثرت على جودة المنتوج، أين أسرار إجراءات الصنع غير متوفرة.

2-الأثر على استراتيجية المؤسسة

من أجل توضيح النتائج على استراتيجية المؤسسة يجب البحث عن أثار الأزمة على كل من موارد المؤسسة، هدفها ورسالتها والقطاع الذي تعمل فيه، حيث ان الأطراف المعنية للمؤسسة تتواجه كي تثمن أو تحافظ على الأهداف المتضادة والمتنازعة، يظهر الأثر الاستراتيجي للأزمات بديهيا نظرا لضخامة الظاهرة، يمكن للأزمة أن تهدد بسقوط الوضعية التنافسية للمؤسسة في قطاعها، كما أنها في إطار أخر أكثر منه من سيرورة اتخاذ القرار الاستراتيجي فالأزمات يمكنها أن تهدد بسقوط حتى أهداف المؤسسة ونسبة أرباحها وبقائها.

الخطر على الأرباح يفسر بالاستعمال الكبير للموارد التي خصصتها فجأة لتسيير الأزمة، وبالتالي فأثر الأزمة على مستوى استعمال موارد المؤسسة من المستبعد إهماله، فالخسارة الحقيقية للموارد تفسر بمحدودية الموارد المتوفرة في المؤسسات والتكلفة المالية لزوال الأزمة، وبالتالي تمثل الأزمة إذن رهانا مهما للمؤسسة التي لا تهتم فقط بوضع حيز عمل أهدافها الاستراتيجية.

3-انهيار المراجع وعدم القدرة على التفسير

هناك شيء مؤكد وهو أن الأزمة تعبر عن وضع مراجع المؤسسة تحت الاختبار، هذا معناه اهتزاز كل ما كان يمثل استقرارا في طرق التنبؤ وتقييم المحيط والنشاط في المؤسسة.[1]

[1]- حرشب ليلى، **تسيير المؤسسة في حالة أزمة** دراسة حالة الشركة الوطنية لانجاز القنوات، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص ص 49-50.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الأزمات

إن التعامل مع الأزمات وإيجاد طرق حلها هو عبارة عن علم، فن، مهارة وخبرة فتحتاج إدارة الأزمات إلى وعي شامل وقوة ذكاء للتعامل مع الأمور بحنكة وصبر وشجاعة وعدم اهتزاز أو رجوع.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأزمات

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وان كان المعنى العام لجمل هذه التعريفات واحد وهو "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها" وان كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

ويمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها: "فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية والبيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المؤسسة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها"[2]

وتعني إدارة الأزمات "بأنها كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المؤسسة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى منع وقوع الأزمة كلما أمكن ذلك ومواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية، إزالة الآثار السلبية التي تخلفها الأزمة لدى العاملين والجمهور"[3]

إن إدارة الأزمات "أسلوب إداري حديث يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة، حتى يمكن تفادي الأزمات المستقبلية".[4]

الفرع الثاني: أهداف إدارة الأزمات

---

[1] – حرشب ليلى، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

[2] – محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص27.

[3] – نداء محمد باقر الياسري، **إدارة الأزمات**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 43.

[4] – أحمد إبراهيم، **إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي**، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 33

الهدف الأساسي من إدارة الأزمات هو الوصول دائما وأبدا إلى أفضل النتائج الممكنة وبأقل الخسائر، وبالتالي فان استحالة الخسائر أمر غير وارد، وهذا الأساس مبني على اعتبار أن الأزمة قد وقعت بالفعل، ومن ثم فان خسائرها قد ظهرت ويستحيل إعادة الأمر إلى نصابه مرة أخرى، وتحجيم انتشارها هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الأزمات.

وبصفة عامة تهدف إدارة الأزمات إلى ما يلي:[1]

1-توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطار الواقعة والمحتملة، وكذا الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من التأثير السلبي والضار للأزمة.

2-تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة، وقت الأمان، وقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها.

3-توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية المتاحة للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.

4-الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال:

- ✓ التنبؤ بالمشكلات والأزمات.
- ✓ تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف.
- ✓ المحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.
- ✓ توفير نظم الاتصال الفعال.[2]

الفرع الثالث: وظائف إدارة الأزمات

يوجد مجموعة من الوظائف التي يقوم بها مكتب إدارة الأزمات ويعمل على تنفيذها، ومن بين هذه الوظائف ما يلي:[3]

1-مراقبة الأمور والمعاملات والتحركات ورصدها بدقة سواء كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي والمتمثل بالعملاء والزبائن وتحقيق رغباتهم وطريقة تعاملهم.

---

[1]- محسن محمد العبودي، **نحو استراتيجية علمية في إدارة الأزمات**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 30.

[2]- حسن عماد مكاوي، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، الدار المصرية اللبنانية، دون طبعة، القاهرة، 2005، ص 83.

[3]- محمد سرور الحريري، **إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 59.

2-التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة ومعرفة أهدافها ومخططاتها.

3-التخطيط السابق والتوقع المسبق والتنبؤ والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل وذلك بعد مباشرة تنفيذ العمل في المؤسسة.

4-إعداد خطة عمل كاملة تامة وافية بكل المعلومات والبيانات والأرقام المطلوب معرفتها وذلك لمعرفة حدود إمكانيات المتاحة للمؤسسة.

5-التنظيم للعمليات المالية في المؤسسة وتنظيم الإدارات والعمل على تنسيق الأمور والقرارات الإدارية وتحديد طريقة التواصل مع الإداريين والموظفين.

6-تدريب الموظفين والعاملين والمدراء على كيفية مواجهة الأزمات وحل المشكلات الإدارية بكل فن ومهارة.

7-دراسة وتقدير المواقف وتحليلها تحليلا علميا صحيحا مع الخروج من هذه الدراسات بقرارات معينة قوانين محددة.

8-وضع خطة لامتصاص الأزمات ولحل المشكلات وللتخفيف من حدة وأثار الأزمات السلبية والعمل على إعادة البناء وإعادة الهيكلية والتجديد مع الاستفادة من تجارب وأخطاء الماضي.

9-التقليل من شأن الأزمات أمام الآخرين وذلك بعد السيطرة عليها والتخفيف من تأثير الأزمات للآثار السلبية للازمات.

10-تحليل ودراسة المواقف الأزموية والقدرة على التوصل السريع للحل المناسب والقوي والفعال لعلاج الأزمة والقضاء.

11-حسن الإعداد والتخطيط واستخدام مهارات التفكير الإبداعي والإبتكاري.

12-تحديد الوظائف وتقسيم الأدوار تقسيما إداريا واضحا مع تشكيل لجنة للمراقبة والإشراف واتخاذ نظام العقوبات للمخالفات المقصودة والمتعمدة.[1]

[1] - محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 59.

13-السرعة في استيعاب وفهم وتقبل الأزمة، والسرعة في تحليلها وكيفية حلها والتعامل معها مع توفير الحرية الكاملة للموظفين في إبداء أرائهم وتوجيهاتهم ونصائحهم وكذلك السرعة في القدرة على امتصاص التوتر وتقليل الاضطراب ونشر الأمن والأمان وأفكار الهدوء وطمأنة الموظفين.[1]

الفرع الرابع: مناهج تشخيص الأزمات:

يعد التشخيص السليم للازمات هو مفتاح التعامل معها، ودون هذا التشخيص السليم يكون التعامل مع الأزمات ارتجالا، وأساس التشخيص السليم هو المعرفة والممارسة والخبرة والإدراك، وفوق كل هذا وفرة المعلومات والبيانات أمام متخذ القرار أو من تولى مهمة تشخيص الأزمة.

ويستخدم في تشخيص الأزمات عدة مناهج أساسية نذكر منها:

1-المنهج التاريخي

وينطلق هذا المنهج من فكرة أن الأزمة ليست وليدة الساعة وإنما إفراز مجموعة عوامل تفاعلت ونشأت في الماضي، لذلك فأن التعامل مع أي أزمة لابد وأن يأخذ في الاعتبار الجانب التاريخي لتطورها.

2-منهج النظم

وينطلق هذا المنهج من فكرة وجود مجموعة من الأجهزة والأقسام تعمل مع بعضها في تناسق وتوافق وتؤدي مجموعة من العمليات تتناغم لتحقيق هدف محدد، ويتم النظر إلى الأزمة كنظام متكامل،[2]

ويحتوي النظام على: مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية مرتدة.

3-المنهج الوصفي

يقوم هذا المنهج على فكرة تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت إليها، وما هي عليه الآن، من حيث: مظهرها، وملامحها ونتائجها، ويقوم هذا المنهج بتوصيف الأزمة وعرض أبعادها مع وصف لماهيتها والأطراف الفاعلة فيها ومستقبل تطورها.

[1] – محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 60.

[2] – ماجد عبد المهدي المساعدة، **إدارة الأزمات (المداخل– المفاهيم– العمليات)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 41.

4-المنهج البيئي

ووفقا لهذا المنهج فان أية أزمة هي نتاج بيئتها التي نشأت فيها وتفاعلت معها وأثرت بها، ويقوم هذا المنهج عند تشخيص الأزمة بتحليل القوى والعوامل البيئية واستفحالها.

5-منهج دراسة الحالة

وهذا المنهج يقوم على فكرة دراسة كل أزمة على حدة وبشكل مستقل باعتبار أن الأزمة ذات طبيعة شديدة الخصوصية فرغم التشابه بين الأزمات إلا أنها لا يمكن أن تتماثل كاملا، فاختلاف الزمان والمكان وموضع الأزمة كاف بأن يجعل من كل أزمة حالة فريدة.

6-المنهج المقارن

وتقوم فكرة هذا المنهج على دراسة الأزمات التي حدثت في السابق وتقارنها موضوعيا بالأزمات الناشئة حاضرا، ومن خلال المقارنة يتبن أوجه الاتفاق والاختلاف ومن ثم يتم تجربة استخدام العلاج الناجح في السابق واستحداث علاج لما اختلف في الحاضر.

7-المنهج التكاملي

ويستمد هذا المنهج فكرته من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة، فهو يشخص الحالة المعروضة ويتابعها تاريخيا ويقارن بين الأزمات ويدرس الأزمة كنظام وفي إطار هذه الرؤى تتم دراسة كافة العوامل والمتغيرات الكلية [1]

والجزئية الخاصة والعامة المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر في الأزمة وتطورها، ويتم هذا بشكل كامل وتكاملي وشامل يتجاوز الإطار الأعم والأرحب للظاهرة الأزموية في علاقتها بالمنطقة والمناطق الأخرى ويتيح هذا المنهج تحقيق عدة أبعاد منها: العمق والشمول والاتساق[2].

الفرع الخامس: مراحل إدارة الأزمات

تمر إدارة الأزمات بالمراحل تعمل على درء وقوعها أو التخفيف من أثارها، بل والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة، وهي على النحو التالي:

[1] - ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص42.

[2] – ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

1-مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار

في هذه المرحلة يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة، ويتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعدها في ذلك.

2-مرحلة الوقاية والاستعداد

تقوم المؤسسة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها ورسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.[1]

3-مرحلة احتواء الأضرار

تهتم هذه المرحلة بالأزمة حال وقوعها اذ يتم ترجمة الخطط الموضوعة سابقا وتعد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة من الانتشار.

4-مرحلة استعداد النشاط

تتمثل هذه المرحلة بمجموعة العناصر التي تعكس قدرة المؤسسة على استعادة نشاطها وممارسة أعمالها الاعتيادية كما كان الوضع قبل الأزمة.

5-مرحلة التعلم:

تتمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها لاستخلاص العبر وضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلا.[2]

المطلب الثالث: عموميات حول إدارة الأزمات

تحتاج عملية إدارة الأزمات إلى حزمة من المبادئ وأساليب التي ينبغي التحلي بها، هذا إذا لم نقل التقيد بها، وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة، فإذا تم الالتزام بالمبادئ المعروفة للعملية، فانه حتما ستكون المعوقات التي تقف في طريق الوصول لتلك الأهداف أقل بكثير مما لو ضعف التزامها (عملية إدارة الأزمات) بتلك المبادئ.

[1] – هاني عبد الرحمان محمد أبو عمر، **فاعلية نظم المعلومات الجارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين)**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2009، ص 42.

[2] – هاني عبد الرحمان محمد أبو عمر، مرجع سبق ذكره ص 43.

الفرع الأول: مبادئ إدارة الأزمات

إن التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة يحتاج إليها من يدير الأزمة، ويمكن القول أن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل و مجالات و أهداف إدارة الأزمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة و خبرة و بعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام و الإبداع حول كيفية التعامل مع الأزمات.

وفيما يلي عشرة مبادئ ينبغي الاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات وهي:

1-مبدأ تحديد الهدف:

يتعين على مدير الأزمة أن يتوخى الهدف المراد تحقيقه في إدارة الأزمة، حيث كثيرا ما يكون الهدف غامضا أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة واشتدادها يجعلان بعض متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الأزمة وإشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الإتجاه المطلوب، وبالتالي يتعين على مدير الأزمة أن يحدد هدفه بدقة بالإستناد على مهاجمة الأزمة في اللحظة المناسبة التي سيكون فيها جدار الأزمة أكثر قابلية

للإصابة والاختراق، وأن شجاعة متخذ القرار في هذا المجال تكمن في اتخاذه لقرارات صائبة بعد دراسة مهنية وتقدير دقيق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة.[1]

2-مبدأ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة، حتى يتمكن من التعامل بنجاح مع الأزمات، لأن تمتع مدير الأزمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الأزمات بصورة سريعة ومحددة وناجحة، فمن

هنا يتعين على كل مدير، أيا كان موقعه، على الاحتفاظ بحرية الحركة التي تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة، وترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة، إلى جعل الطرف الأخر وهو الطرف المتمثل بقوى صنع الأزمة، يخضع لنظرية رد الفعل العكسي، ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه، من أجل التقليل من خطورة الأزمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.

[1] – توفيق محمد حسين الطيراوي، **واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2008، ص 62-63.

3-مبدأ المباغتة:

ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ المهمة للتعامل مع الأزمات، إن لم يكن أهمها غلى الإطلاق، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الأزمة، وبالتالي فانه إذا تم تامين المباغتة فإنها تحدث نوعا من الذهول لدى القوة الصانعة للأزمة، بحيث تجعلها مذهولة لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل متزن، وتحت تأثير الصدمة المباغتة يمكن التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتطويعها إلى فترة مناسبة من الزمن

4-مبدأ الحشد:

ويقصد بالحشد جمع القوة التي يلجأ إليها لمعالجة الأزمة، وهذه القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان و الزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، و بين ما يمكن إيجاده و حشده من الموارد، طاقات، إمكانيات، خبرات، تقنيات، قوة بشرية قادرة، فاعلة و راغبة في معالجة الأزمة حتى ولو تطلب الأمر اللجوء إلى الصدام مع قوى الأزمة، فالصدام مع قوى صنع الأزمة قد يكون الخيار الوحيد المتاح استخدامه أمام متخذي القرار، سواء لنقص المعلومات، أو لتدهور الأحداث سريعا، أو لعدم استجابة قوى الأزمة الصانعين لها إلى الرشادة العقلية و الفكرية، و الاستماع لصوت العقل والمنطق و العقل، و من هنا يستلزم الأمر التدخل بعنف و صلابة، لإحداث انعدام التوازن، وتعظيم الخسائر المادية و المعنوية لدى القوة الصانعة للأزمة و لدى المؤيدين لها، و هنا يلجأ متخذ القرار إلى أدوات و أساليب الصدام العنيف، وقد يلجأ إلى اتخاذ قرارات مصيرية من أجل حسم الموقف على وجه السرعة، و استخدام وسائل الضغط و الحماية اللازمة لامتصاص الأزمة و لضمان عدم اندلاعها من جديد. [1]

5-مبدأ التعاون:

يعد هذا المبدأ من المبادئ المهمة التي يحتاج إليها مدير الأزمات لمعالجتها وإدارتها بالشكل الصحيح، لان الأمر يحتاج في ظروف الأزمة وتداعياتها إلى تعاون الجميع وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الأزمة التي يواجهونها،

خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم لتأديته عند تصدى للأزمة، سواء لوقف تصاعدها أو لحرمات

الأزمة من تلقي مصادر الدعم والتأييد من روافد معينة أو من قوى جديدة، وبالتالي يعد التعاون من أهم مبادئ التعامل مع الأزمات إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فالتعاون بهذا المعنى يساعد مدير الأزمات على اتساع رؤيته،

[1] - توفيق محمد حسين الطيراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

وعلى شمولية تشخيصه، وعلى تكامل فعاليته للأزمة، بالإضافة إلى ما يتيحه التعاون من سرعة ودقة في افتقاد الأزمة لمقوماتها، وخاصة إذا ما كان فريق العمل الذي أنيط له معالجة الأزمة متنوع الخبرات والقدرات.

6-مبدأ الاقتصاد في استخدام القوة:

ويقصد بهذا المبدأ عدم الإفراط في استخدام القوة ضد الأزمة أو صانعيها، بل يتوجب أن يخضع هذا الاستخدام لحسابات دقيقة، و إجراءات و ممارسات مدروسة و مسؤولة، حيث أن الإسراف في استخدام القوة عشوائيا يكون مدمرا ليس فقط لصانعيها، بل أيضا للكيان التنظيمي ذاته، سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو من حيث عدم التأكد من عامل الأمن و الأمان وردة الفعل العكسية المخادعة، فكثيرا ما يلجأ صناع الأزمات إلى خلق كمين أزموي لاستقطاب اهتمام متخذ القرار في الكيان الإداري و خداعه بأزمة هامشية وهمية، فإذا ما وقع في هذا الكمين، ولم يأخذ جانب الحيطة و الحذر، ودفع بكل قواته إلى ساحة المعركة للتعامل مع الأزمة الوهمية و أنهكت قواه و قدرته، برزت و بشدة الأزمة الحقيقية القاتلة و المدمرة، وعندها يكتشف انه لا يوجد لديه أي قدرة أو قوة احتياطية لمواجهتها، و يضاف إلى ذلك أيضا أن بعض الأزمات لها صفة التجدد الذاتي، حيث كلما أخمدت الأزمة ، كلما اشتعل نارها من جديد، وخاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية.

7-مبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث:

إن الأخذ بمبدأ التفوق في السيطرة على الأحداث، يعنى أن يكون هناك تفوق دائم في السيطرة على الأحداث التي ترافق الأزمة من قبل مدير الأزمات، ومن أهم جوانب التفوق الدائم ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب، والسيطرة والتحكم والتوجيه للحوادث وقوى الفعل المختلفة، بالإضافة إلى المعرفة التفصيلية بتطورات الأزمة والمهتمة بها.[1]

8-مبدأ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:

يقصد بهذا المبدأ محاربة الخوف ورفض الهزيمة وتكريس إرادة الانتصار على الأزمة في نفوس مديريها، فالأمن في هذه الأوضاع له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات والتي يجب أن تتمثل بوجود نظام لتأمين عدم اختراق

[1] - توفيق محمد حسين الطيراوي، مرجع سبق ذكره، ص ص66-67.

قوى الأزمة لمديري الأزمة، وذلك بحجب أي معلومات عنها، وعزلها تماما عن أحداث الأزمة، ويضاف إلى ذلك مراعاة التامين المادي للأرواح والممتلكات ولكافة الاحتياجات الضرورية اللازمة لمواجهة الأزمة، وخاصة الجوانب ذات المظاهر التخريبية أو التدميرية التي تهدد مرافق المنظمة أو وجودها.[1]

الفرع الثاني: أساليب إدارة الأزمات

إن إدارة المؤسسة لأزمة ما تعني استخدام هذه المؤسسة لأدوات المساومة أثناء حدوث هذه الأزمة على نحو يعزز سياستها ويضعف سياسة الخصم أو على الأقل يقلل خسائرها إلى أدنى حد ممكن، هذا وتدار الأزمة باستخدام الأساليب التالية:[2]

1-أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط):

وهو مجموعة من التصريحات والأفعال تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الأخر من خلال التهديد باستخدام القوة، ويجب عند إتباع هذا الأسلوب توفير قدر من المرونة على مستوى التصريحات، وأن يكون استخدامه في حدود محسوبة وإلا امتد أثره عكسيا على الطرف الأخر.

2-أسلوب التساوم التوفيقي:

وهو مجموعة من التصريحات أو الأفعال التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف الوصول إلى معالجة سليمة لجميع الأطراف، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- ✓ إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تحمله إمكانية المؤسسة.
- ✓ عند حدوث تغييرات داخلية وخارجية تجعل استمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب فيه.
- ✓ عندما تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.

3-أسلوب التساوم الإقناعي

[1] – توفيق محمد حسين الطيراوي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[2]– حواش جمال الدين، **دور القوات المسلحة في معالجة أزمات الكوارث الطبيعية**، مداخلة مقدمة للمؤتمر الأول لإدارة الأزمات والكوارث، آلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 1996، ص 50-51.

إن الاقتصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الأخر بالتعنت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن إتباع أسلوب التساوم وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح المؤسسة، ولذا يجب على القيادة التي تتفاعل مع إدارة الأزمات الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق، وهو ما يعرف بالتساوم الإقناعي.[1]

وتحدد دراسات أخرى عدة أساليب أخرى للتعامل مع الأزمات، على النحو التالي:

1-أسلوب الهروب:

نتيجة الشعور بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة، فانه يتم الهروب من الموقف، وتختلف أشكال الهروب حيث تأخذ صورا مختلفة منها:

أ-الهروب المباشر: مثل ترك مجال الأزمة، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهة الأزمة.

ب-لهروب غير المباشر: وذلك عن طريق اصطناع المواقف التي تظهر القائد المسؤول بعيدا عن الأحداث أثناء الأزمة، ثم التنصل من المسؤولية عن طريق إلقاءها على الآخرين.

2-أسلوب القفز على الأزمة:

ويتركز هذا الأسلوب على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة بشأنها، ويؤدي ذلك إلى تجاهل وتناسي العوامل الجديدة والأكثر غموضا، حيث يعتقد أن الأزمة قد تم السيطرة عليها في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى.[2]

الفرع الثالث: عوامل النجاح في إدارة الأزمة

إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يرتكز على أهم العوامل ذي الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار نركز على العوامل التالية:[3]

---

[1] حواش جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 52.

[2] – عادل صادق محمد، **الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري-تطبيقي)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 99.

[3] – زيد منير عبودي، **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، 2006، ص ص 88-90.

1-إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم التغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن السرعة المطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمة.

2-إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات: الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها.

3-توافر نظم إنذار مبكر: (أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل) تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

4-الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وتعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، مراجعة الإجراءات الوقائية، وضع الخطط وتدريب الأفراد غلى الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات والكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي:

- ✓ حجم المؤسسة.
- ✓ الخبرة السابقة للمؤسسة بالكوارث.
- ✓ المستوى التنظيمي لمديري المؤسسة.

5-القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: وذلك من خلال تعظيم شعور المشترك بين أعضاء المؤسسة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي استنفاد الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة.

6-نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفعالية: حيث تلعب اتصالات الأزمة دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والعالم الخارجي، وبقدر السرعة والوفرة للمعلومات بقد نجاح

الإدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير التي تتعامل مع المؤسسة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده، ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتحديدها أولا بأول.[1]

الفرع الرابع: معوقات نجاح إدارة الأزمات

[1] – زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

يمكن تصنيف المعوقات التي تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها في التخلص من الأزمة إلى سبعة أقسام وهي الأكثر شيوعا عند الباحثين:[1]

1-معوقات تنظيمية: عدم تحديد واضح للسلطة، اختلاف الثقافة بين الأفراد، ضعف التدريب، عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات.

2-معوقات متعلقة بالمعلومات: تتعلق بصحة المعلومات من حيث تشخيص دقتها، ضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذي القرار.

3-معوقات متعلقة بالاتصال: تتعلق بصعوبة نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.

4-معوقات إنسانية: تتعلق بالأفراد ومنها: الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمة، وقصور الأفراد في معرفة وفهم طبيعة الأخطار.

5-معوقات بيئية: تتعلق بالبيئة المحيطة والتي تواجه الإدارة للحد من فعاليتها بمواجهة الأزمات، كضعف الوعي البيئي للمواطنين، وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.

6-معوقات اقتصادية: تتعلق بالوضع الاقتصادي الراهن سواء كان داخليا أو خارجيا، كقلة المخصصات المالية، ارتفاع تكاليف المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.

7-معوقات تكنولوجية: تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية للمؤسسة والتي تعد عائقا لمواجهة الأزمة كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وغيرها وعدم توافر أجهزة عملية متطورة وتؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة.

[1] - توفيق محمد حسين الطيراوي، مرجع سبق ذكره.ص ص 58-60.

المبحث الثاني: التخطيط المالي في إدارة الأزمات

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات سريعة وعميقة تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في تفاعل دائم مع محيط يتميز بمنافسة شديدة، ذلك ما جعلها تقتنع بضرورة التخطيط المالي لمختلف أنشطتها، وذلك لأن اعتمادها على تخطيط مالي منظم وهادف بطريقة علمية كفيل بزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات وإدارتها.

المطلب الأول: آليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من إن الأزمة هي وليدة مجتمعها، إلا أنها تؤثر فيه تأثيرا مباشر وتتفاعل مع معطياته وظروفهن والتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع، يحكمه في الأساس الفكر السائد في المجتمع، فكلما كان ذلك الفكر متقدما، ازدادت قدرة المجتمع على تجاوز أزماته وازدياد شدة الأزمة واستفحالها، لن يكون سببا طافيا لتدمير المجتمعات وانهيارها وخاصة تلك والراغبة في مواجهتها ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة التنظيم ثم المجتمع مثله العليا، تكون قادرة على تنظيم ميزته.

الفرع الأول: قواعد وأسس التعامل مع الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

مواجهة الأزمات منذ نشأتها، مرور بمرحلة الحد من خطرها، وحتى يتمكن التغلب عليها يتطلب الالتزام بعدة قواعد أساسية هي كالتالي: [1]

1-تحديد الأهداف والأسبقيات:

يعد تحديد الأهداف تحديدا دقيقا من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمات و لا يسمى الهدف الرئيسي، الذي كثيرا ما يكون غير واضح، لا يشترط إن يكون هو قمة الأزمة، و إنما جزء ذو تأثير فعال في بنيتها و مجرياتها يمثل 50% من معالجتها و مواجهتها، و لا بد من تنسيق الأهداف و تحديد أسبقياتها إذ أن الهدف الرئيسي المتمثل في مواجهة الأزمة قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات و القدرات المتاحة، فيعتمد إلى تجزئته أو

[1] – نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

تحديد أهدافها الثانوية ومواجهة أشدها خطر وتحديد الهدف لا يعني انتهاء عامل المخاطرة الذي قد ينطوي على بعض الإضافات أو النجاحات.

2-حركة وسرعة المبادأة:

هي أولى خطوات تحقيق الهدف إذا تنأى بمتخذي القرار من التأثير بالصدمات وتتيح لهم المبادئ التي تخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي فيتمكن السيطرة عليها والحد من خطرها.

3-المباغتة:

تكاد المبادأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة ولفترات ملائمة، إذ أن إعلان الحد أسلوب مواجهتها حيث تتيح الحدة من الخطر والقضاء عليها، ولتحقيق المباغتة لا بد من الكتمان الشديد من حشد القوة المكلفة لمعاملة مع الأزمة، لتوصيل أقرب ما يمكن من الهدف.

4-حشد القوى وتنظيمها

امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة وإحداث التأثر المطلوب في المحيط وبهدف تنظيم القوى إلى حشد الإمكانيات المادية والبشرية وتعبئتها تعبئة تمكنها من مواجهة الأزمات والقضاء عليها، والقوة تتضمن مقومات متعددة بصفتها مرتبط بمكان الأزمة والأخر بزمانها ويتضمن حشد القوة خمسة جوانب أساسية،[1]

القوة الجغرافية والموارد البيئية والقوة الاقتصادية والقوة المعنوية والجانب الإعلامي، لذا وجب في هذا ألا يكون الحشد وهميا فلا بد أن تراعي فيه التقنيات والخبرات البشرية التي يمكن تفعيلها لمواجهة الأزمة.

5-التعاون والمشاركة الفعالة

قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة في المؤسسة فتتحتم الاستعانة بمبادرة خارجية، تضاعف الطاقة على مواجهتها، بل تساعد على اتساع الرؤية، وتكامل المواجهة إضافة إلى السرعة والدقة الناجمتين عن تنوع الخبرات والمهارات والقدرات.

6-السيطرة المستمرة على الأحداث:

[1] - نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

يزيد التلاحق السريع والمتنامي لأحداث الأزمة من حدة أثارها السلبية الناتجة من استقطاب عوامل خارجية مدعمة لها، لذلك فان التعامل معها يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها من خلال المعرفة بكامل تطوراته أو الإجراءات الفاعلة للأزمة لمواجهتها والتعامل مع العوامل المبنية للأزمة والقوى المدعمة والعوامل ذات الصلة بها.

7-التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات

يعد التأمين المادي للأشخاص والاحتياجات الضرورية حتمية لمواجهة الأزمات إذ يتوجب توفير الحد الأدنى لمن التأمينات قبل حدوث الأزمة وتوفير سبل الوقاية منها لإيقاف تنامي أثارها والحد من امتداد مجالاتها.[1]

الفرع الثاني: عمليات إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات من حيث مجال وزمان حدوثها وعمقها وشدة تأثيرها وشموليتها وإن لكل أزمة من الأزمات خصائصها المميزة تطلب أسلوب معين لإدارتها والتصدي لها وفق معايير وعناصر مشترطة.

1-التخطيط للأزمات:

يقصد به رسم برنامج متكامل للازمات باتخاذ إجراءات الوقاية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات والحد من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر ممكن من التتابع الايجابي بتصور الدقيق للواقع والمستقبل وتوقع[2] الإحداث التي من الممكن أن تتزامن من ذلك الواقع بالتحديد المسبق مما قد يوجب العملية والكيفية التي يتم بها هذا العمل والوقت المحدد لها، ومن يقوم بهذا العمل والإمكانيات المادية والبشرية.

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات في أنه يعمل على زيادة فعالية فريق الأزمات فيمكنه من تقليل الأزمات وضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من أثارها السلبية. كما يساهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة وتوفير الوقت

[1] – نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 52-54.

[2] – قابل فتيحة، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد الشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة 2017، ص ص 45-44.

حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أغلى الموارد وأقلها وفرة كما يعمل على توفير الجهد والاحتياجات المادية والبشرية للتغلب على الأزمة والمحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة ويمنع الإجراءات العشوائية وعديمة الفائدة.

2-التنظيم في الأزمات:

يقصد به التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل عضو والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء تحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة وأماكن المواجهة والتنفيذ.

ولضمان التدخل الكفء في تنظيم الأزمات ينبغي توافر هيكل تنظيمي لأنه يعود بفوائد عديدة منها وضوح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات داخل المؤسسة وتحديد الواجبات وصلاحيات المستويات والعلاقات لمنع التضارب والتناقص والازدواجية بين أعضاء الفريق وتنسيق فيما يتعلق بكيفية معالجة حدوث الأزمات ووضع وتحسين قنوات الاتصال وإدارة أنظمة المعلومات وضمان استمرارية تنفيذ خطة إدارة الأزمات

3-متابعة الأزمات:

يقصد بها إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة وتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ وقيام كل عضو في لفريق بدوره ويستخدم الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم الاستناد ز التعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها والقوة للبقاء عليها.

وتعد متابعة الأزمات ركنا أساسيا في نجاح إدارة الأزمات لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة وحسن توظيفها وإدخال التعديلات عليها وتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة.

ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي علاقات لفريق مراجعة الأزمات إتباع الإجراءات التالية: المتابعة الأحداث أول بأول، وتهيئة الجو الملائم من تعاون وتأليف بين أعضاء الفريق ليتمكنوا من تأدية أدوارها على الوجه الأمثل.

4-تقويم الأزمات:

يقصد به الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والايجابية في ضوء تطور الأوضاع، وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة، ورصد المواقف الأزموية، وتحليها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية، وإعادة تقييم وتقدير للظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق بغرض تحسين مقدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل.

ويهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة، ومنع حدوثها في المستقبل، وتحويلها الى فرص تعلم وتحسين الأوضاع ويتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل: مراجعة السجلات والمقابلات والمعاينات الوظيفية، وبأشكال مباشرة: مثل السجلات الدورية والمتكررة من القياسات والتدخل العلاجي للأزمة. [1]

المطلب الثاني: التخطيط لإدارة ومواجهة الأزمات

يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل أداء الإدارة لمهامها في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها.

الفرع الأول: مفهوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات

يعتبر التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حالة حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها.[2]

ويمكن النظر لمفهوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات على أنها عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للأزمة المحتملة، وتستهدف المساهمة الفعالة في منع الأزمة المحتملة والتحضير للرد عليها في حالة حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد انتهاءها.[3]

[1] – قابل فتيحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 46-47.

[2] –موسى يوسف خميس، مرجع سبق ذكره، ص13.

[3] -محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية، دار الفتح للتجليد الفني، دون طبعة، الإسكندرية، 2008، ص 243.

الفرع الثاني: أسس ومحددات عملية التخطيط لإدارة الأزمات

يمكن إيجازها في النقاط التالية: [1]

1-التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطية بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعا لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.

2-إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقا للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة الأمور الأزمة.

3-وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشترك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.

4-تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.

5-وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرة استعدادا للمواجهة.

6-تعيين مسؤول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسؤولا عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.[2]

المطلب الثالث: التخطيط المالي كمتطلب أساسي لمواجهة الأزمات

يمكن النظر لعملية التخطيط على أنها عملية استقراء مستمرة للأحداث المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى وقوع تهديدات وأزمات في المستقبل، وتحديد كيفية التغلب عليها من خلال التدريب وتوفير الموارد اللازمة.

كما يعد التخطيط المالي لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن المؤسسة نشوب الأزمات المفاجئة، أو على الأقل التقليل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، وبالتالي المحافظة على سمعة المؤسسة، ويكون ذلك من خلال

[1]- رجب عبد الحميد، **إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)**، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2014، ص 75.

[2] - رجب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص75.

خطة التي تضمن استغلال جميع الإمكانيات المتوفرة لدى المؤسسة من أجل تفادي الوقوع في أي أزمة تدفع المؤسسة إلى البحث عن إمكانيات جديدة لإدارة هذه الأزمات.

ويعتبر التخطيط المالي هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة، ويهدف التخطيط المالي إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حالة حدوثها.

يمكن للمؤسسة من خلال التخطيط المالي الذي يتضمن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة عليها، تحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات. ونكون مهمة المتخصص المالي إدارة الأوضاع المالية للمؤسسة، وخصوصا التخطيط المالي ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، التحقق من صحة وسلامة عمليات التبادل المالية، وإعادة تحديث الخطط المالية باستمرار بما ينسجم مع مستجدات ومجريات تغيرات الأزمة. [1]

كما يمثل التخطيط المالي الصدارة لإدارة الأزمات فهو يعمل على جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على وضع مجموعة من القواعد أو سلسلة من الإجراءات التي تؤدي إلى تقليل حجم الخسائر التي تؤدي إلى إحداث أزمة إن أمكن.

إن دور التخطيط المالي يختلف بدرجة كبيرة في الحالات العادية للنشاط عنه في موقف الأزمة حيث يتطلب موقف في الأزمات وجود تخطيط يعتمد على رؤية تتيح:

- ✓ القدرة على التخطيط تحت ضغط أحداث الأزمة.
- ✓ سرعة استغلال الوقت المتاح.
- ✓ إعداد تصور لحركة الأحداث وتدعيمه بالنموذج المؤيد لهذا التوقع.[2]

[1] – نسيمة أعمر سيتي، **أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية**، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ص 36.

[2] – مكيد علي، **دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية (دراسة فرع انتيبيوتيكال بالمدية)**، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 05 أفريل 2016، جامعة المدية، ص14.

خاتمة الفصل:

إن الإعداد الجيد لمواجهة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية سوف يقلل فرصة ظهورها وطالما أن هناك توقع لحدوث أزمات فيجب مشاركة المديرين في إعداد خطط لإدارتها، وبذلك يكون الشعور بالتهديد والضغوطات قد قل، كما يساعد المؤسسة على فهم الديناميكية الداخلية لها من خلال عملية التخطيط المالي الذي يعمل على ملائمة الموارد المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة مع الأهداف العامة التي ترغب في تحقيقها، وكذا لاستقراء المستقبل واكتشاف الانحرافات والمشاكل التي يمكن أن تعترضها.

تمـــهيـــد

بعد تحديد الإطار النظري من خلال فصلين، حول التخطيط المالي وإدارة الأزمات، وخاصة في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية أصبح لزاما عليها التأقلم مع هذه الظروف من أجل البقاء والاستمرارية وتحقيق أهدافها،

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على دراسة ميدانية باستعمال أداة الاستبيان خلال دراسة عينة من مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية، قصد معرفة دور التخطيط المالي في مواجهة الأزمات. وهذا من خلال مجموعة من الإجراءات اتبعت في هذه الدراسة بما في ذلك منهج الدراسة، مجتمعها، عينتها، أداتها، والخطوات التي اتبعت للتأكد من الصدق والثبات.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، هي كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري للمؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري لمجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال من أهم المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والنشاط في مجال الصناعة الصيدلانية التي تساعد وتساهم مساهمة فعالة في تطوير المنتجات الدوائية، ويعتبر مقر الإنتاج بالمدية، محل الدراسة أحد أكبر وأهم هاته الفروع وأهم مؤسسة منتجة للأدوية بمختلف أنواعها على المستوى الوطني.

وسنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمجمع صيدال وهيكله التنظيمي وكذا أهميتها الاقتصادية.

المطلب الأول: تقديم مجمع صيدال وهيكله التنظيمي

أولا: نشأة مجمع صيدال

لقد سخرت الجزائر جزء من إمكانياتها لإنشاء مجمع صيدال وهو أكبر المشاريع في الجزائر وهذا المجمع هو نتيجة إعادة هيكلة الصيدلة المركزية " PCA" سابقا. ففي عام 1982 تعرضت الصيدلة المركزية الجزائرية "PCA " لإعادة الهيكلة بمرسوم 161/82 انبثقت عنه مؤسسة صيدال وأصبحت تسير من طرف أربعة مؤسسات جزائرية جديدة مستقلة عن بعضها البعض وهي:

Enapharm: اختصت في استيراد وتوزيع الأدوية في الوسط

Encopharm: اختصت في استيراد وتوزيع الأدوية في الشرق

Enopharm: اختصت في استيراد وتوزيع الأدوية في الغرب

Endimed: اختصت في إنتاج وتوزيع الوسائل واللوازم الطبية

وفي سنة 1988تم إدماج مركب المدية لصناعة المضادات الحيوية والذي كان تابعا للشركة الوطنية الكيماوية وضمه إلى الشركة الوطنية لصناعة الأدوية صيدال. وفي سنة 1989 تبعا للإصلاحات الاقتصادية التي حدثت في هذه الفترة، أصبحت المؤسسة ذات أسهم.

وفي سنة 1996 أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة العمومية – كيمياء–صيدلية.

وفي سنة 1997 تم اندماج ثلاث وحدات للإنتاج تابعة لمؤسسة encopharm إلى مؤسسة صيدال.

وفي سنة 1998 تم تطبيق مخطط جديد لإعادة الهيكلة الذي أدى إلى تحويله إلى مجمع صناعي صيدال. أما في 02 فيفري 1998 طبق المجمع الصناعي سياسة التسيير اللامركزية للوحدات وأعطى درجة هامة من الاستقلالية.

أما في مارس 1999 عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد ب: 800دج وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.[1]

يمكن تلخيص مراحل إنشاء مجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم (1–3): مراحل نشأة مجمع صيدال



المصدر: مجمع صيدال، خلية الإعلام والتوثيق، وثيقة تعريف مجمع صيدال2018.

ثانيا: تعريف مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال شركة ذات أسهم، يقدر رأسماله الاجتماعي ب: 2.500.000.000 دج، مقره الاجتماعي في 01 شارع يحي لعياشي _ حسين داي_ الجزائر العاصمة، يأخذ شكل مجمع صناعي.

[1]- Historique du groupe saidal, disponible sur http:www.Saidalgroupe.Dz, historique , consulté le05/04/2018 . 11: 00 .

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 17 /1999/07، بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها (COSOB)رقم 04 /98 والمؤرخة في 1998/07/24، وعرضت أسهمه للبيع ما بين 15 فيفري و15 مارس 1999 وقدر عددها ب 2000000 سهم.

يقدر عدد المساهمين في البورصة ب: 19288 مساهم، ويعد مجمع الصناعة الصيدلية الكيميائية المساهم الرئيسي، حيث اشترى 80% من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع، وبيعت الحصة المتبقية 20% إلى المستثمرين من المؤسسات والأفراد.

ثالثا: أهداف مجمع صيدال

يمكن حصر هذه الأهداف في:

1–الأفاق على المدى الطويل والمتوسط:

تتمثل فيما يلي:

تهدف صيدال على المدى المتوسط إلى تعزيز مكانتها الغالبة في السوق الجزائرية وذلك عن طريق ما يلي:

–توسيع قائمة المنتوجات.

–رفع الإنتاجية.

–تقديم أدوية منافسة في مجال الجودة والسعر.

–تكثيف الموجودات في مجال التسويق والإعلام الطبي والميدان التجاري.

–تطوير علاقة الشراكة مع المؤسسات الأجنبية بحيث أبرمت صيدال عدة اتفاقيات مع أكبر المخابر العالمية وتطمح بذلك إلى رفع إنتاجها إلى 120 مليون وحدة بيع وتوسيع قائمة منتوجاتها.

2–الرؤية الاستراتيجية:

–الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة التسيير للنوعية والجودة تحسن تدريجيا.

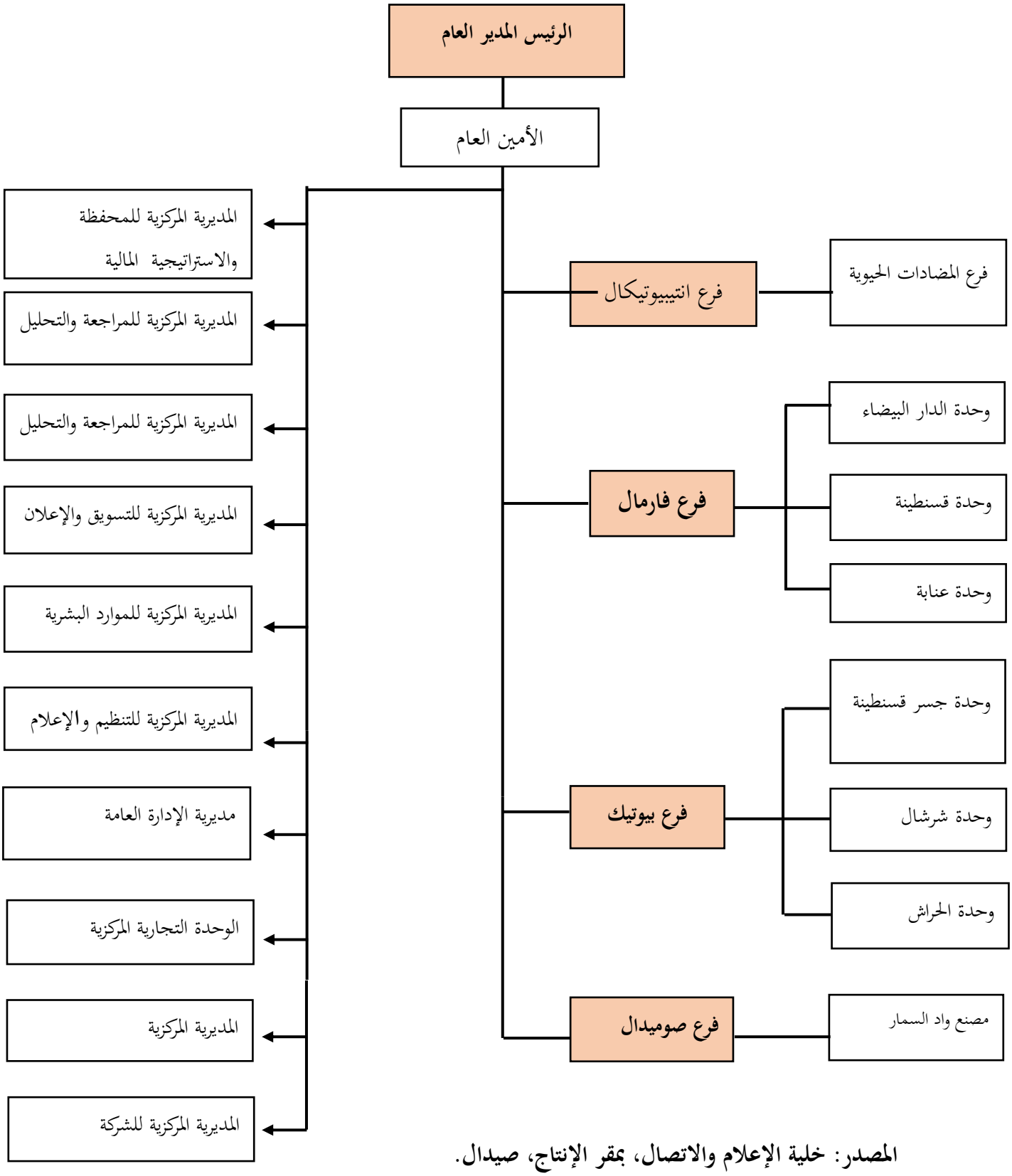
-تنويع قائمة المنتوجات والمشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية والتي يمكن ربطها بالأهداف الاجتماعية عن طريق انشاء شركات وفروع جديدة. بصفة عامة، كل أهداف مجمع صيدال تهدف إلى تطوير الشركة وتثبيت مكانتها في السوق الوطني والدولي.

ولتحقيق هذه الأهداف تدرك صيدال اليوم أن ذلك يتطلب إقامة سياسية جزئية من أجل تطوير العلوم والتكنولوجيا ويتطلب تدعيم ركائز مراقبة النوعية والجودة وإرساء خطوات صارمة في مجال تطوير إنتاجها وترقية صورتها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

تم تعديل الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال سنة 2009، وذلك من خلال تغييرين، الأول يخص منصب المدير العام الذي أصبح رئيسا مديرا عاما، أما الثاني يتمثل في إضافة وحدة رابعة إلى وحدة فارمال، بيوتيك، ووحدة الإنتاج وهو وحدة صوميدال Somidal، والشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

الشكل رقم (2–3): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: خلية الإعلام والاتصال، بمقر الإنتاج، صيدال.

من خلال هذا الهيكل التنظيمي نجد أن المجمع يتكون من العديد من المديريات والفروع على المستوى، والتي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع.

المطلب الثالث: تقديم موقع الإنتاج بالمدية

يعد موقع الإنتاج بالمدية من أهم المواقع المتواجدة في الجزائر المتخصصة في إنتاج الدواء.

الفرع الأول: نشأة موقع الإنتاج

لقد أنجز موقع الإنتاج بالمدية من طرف المؤسسة الايطالية: C.T.I.P، لما لها من خبرات وتقنيات بالإضافة إلى تكنولوجيات متطورة ما تحمله من مميزات. وعليه مر موقع الإنتاج بالمدية بعدة مراحل في إنشاءه وهي كالتالي:

-في 1972/02/06: تم فرض منافسة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولين على مؤسسة C.T.I.P نظرا لعروضها المناسبة والمعقولة.

-أما في 1977/05/05: تم في هذه المرحلة أو المدة بإبرام عقد الانجاز بين الجزائر والمنظمة البريطانية C.T.I.P

-تلي هذه المرحلة في 1977/06/30 : تم في هذه المرحلة تسليم المنظمة الايطالية للمشروع.

-وأخيرا في 1978/02/12: بداية المنظمة بالقيام بإنجاز الأشغال.[1]

الفرع الثاني: تعريف موقع إنتاج بالمدية وهيكله التنظيمي

أولا: تعريف موقع إنتاج بالمدية

يعد موقع الإنتاج بالمدية شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، حيث يقدر رأسمالها ب: 1.187.500.00دج، يقع مقره بطريق الخميس ص.ب: 33-المدية 2600، ويبعد حوالي 100كلم جنوب الجزائر العاصمة تصل مساحته إلى 33 هكتار بعدما كانت في حدود 25 هكتار، منها 19 هكتار مبنية، ويقوم هذا الموقع بإنتاج المضادات الحيوية وهذا بالاعتماد على تجهيزات اللازمة التي تساعد في صناعة الأدوية.

[1] - Historique du groupe saidal, disponible sur http:www.Saidalgroupe.Dz, historique , consulté le05/04/2018

بعد إعادة هيكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية لصيدال، تحول اسم المركب إلى فروع المضادات الحيوية ثم إلى وحدة المضادات الحيوية، إلا أن وصلت تسميته إلى موقع الإنتاج بالمدية بداية سنة 2014.

وعليه فان موقع الإنتاج بالمدية يضم عدد كبير من العمال والعاملات الموزعين على مهام مختلفة، ومتخصصين في مجال الصناعة.

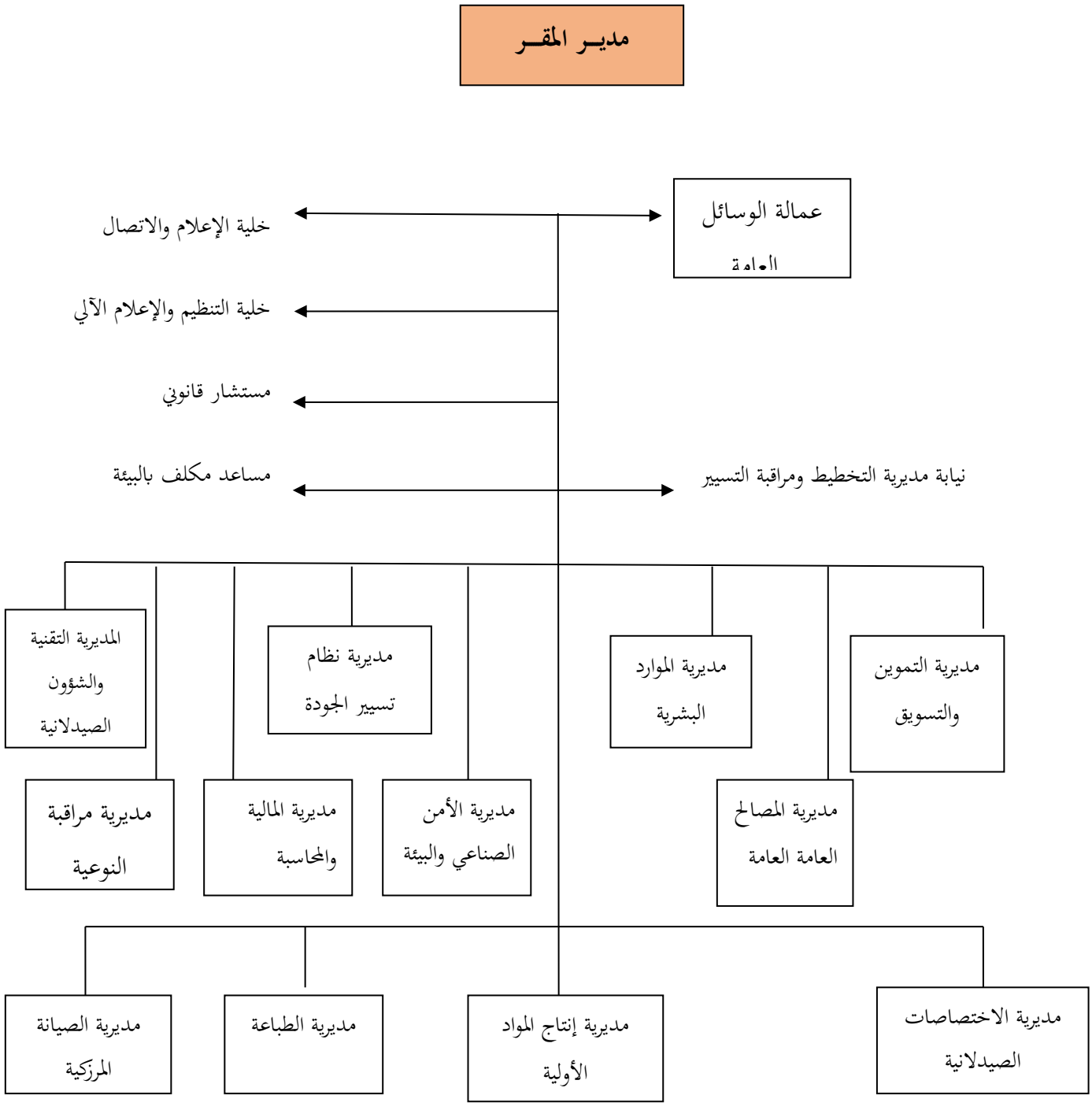
تحصل على شهادة الجودة ISO 9002 نسخة 1994 وشهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000 من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة F.A.Q.A.

ثانيا: هيكل مقر الإنتاج

لموقع الإنتاج بالمدية هيكل تنظيمي خاص به يتم من خلاله توزيع المهام والعلاقات على مستوى الموقع، حيث شهد هذا الموقع تغيرا من جانب المدير العام، لما تم من خلال تنظيم هيكل تنظيمي جديد

والشكل التالي يبين لنا الهيكل التنظيمي الخاص بمقر الإنتاج بالمدية:

الشكل رقم: (3-3): الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج بالمدية.



المصدر: أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم 02، ديسمبر 2013، ص 04.

وعليه يمكن التعرف على كل مديرية وكل مصلحة كالاتي:

أ–الإدارة العامة: وتتمثل في:

1–مدير الموقع: للمدير سلطة في اتخاذ القرارات، كما له سلطة عالية في التحكم في المديريات والمصالح المتواجدة على مستوى موقع الإنتاج، وذلك من خلال القيام بمختلف الأنشطة التي من خلالها يحسن ضمان نمو وتوسيع ذو كفاءة على مستوى الموقع.

2–السكرتارية العامة: تقوم بالأعمال الموكلة إليها من طرف المدير.

3–عمالة الوسائل العامة

4–خلية الإعلام والاتصال: مهمتها وضع مجموعة من الخطط التي تسهل الاتصال داخل الموقع.

5–نيابة مديرية التخطيط ومراقبة التسيير: مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات، ووضع لوحات قيادة خاصة بتسيير الوحدة.

6–مستشار قانوني: تكمن مهمته في الحفاظ والدفاع على كل مصلحة من مصالح الموقع ودراسة ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة به.

7–مساعد مكلف بالبيئة: مكلف بتطبيق السياسة البيئية المتبعة من طرف موقع الإنتاج على جميع المستويات، حسب القانون رقم 01/03 المؤرخ في 2003/07/19، والقاضي بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

ب–المديريات الأساسية للموقع:

1–مديرية المصالح العامة: يتم في هذا القسم بتوزيع التجهيزات والمعدات ومختلف المواد التي يتم استغلالها في القيام بأنشطة الموقع

2–مديرية التسويق والتموين: تقوم هذه المديرية بتوفير مختلف المواد الأولية ووسائل التخزين وقطع الغيار طبقا للمواصفات المحددة، وتخزين من المنتجات تامة الصنع، وذلك بالتنسيق مع الوحدة التجارية للوسط

3–مديرية الموارد البشرية: هي المسؤولة عن تطبيق وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتعليمات العامة المتعلقة بموقع الإنتاج.

4–مديرية الأمن الصناعي البيئي: مهمتها الحفاظ على أمن وسلامة العمال بالموقع بالإضافة إلى جميع الممتلكات الخاصة بالموقع والتجهيزات التقنية الموجهة لمعالجة المياه والنفايات.

5–مديرية المالية والمحاسبة: مهامه تطبيق الاستراتيجية المالية بالإضافة إلى مراجعة الحسابات المتعلقة بالموقع.

6–مديرية نظام تسيير الجودة: تتجلى مسؤوليتها في تنفيذ ومراقبة ومتابعة نظام تسيير الجودة على مستوى الموقع.

7–مديرية التقنية والشؤون الصيدلانية: تقوم بإنتاج جملة من الأدوية بالجودة والكمية المحددين سابقا.

8–مديرية إنتاج المواد الأولية: مهمتها إنتاج المادة النشطة أو الفعالة من خلال تطبيق تكنولوجيا الحيوية ليتم تحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلسنية أو غير البينيسيلسنية نصف المصنعة.

10–مديرية الطباعة: يتم في هذه المديرية إنتاج مواد التعبئة والتغليف الصيدلانية، بالإضافة إلى إنتاج المنشورات كالجرائد والمجلات المتعلقة بمجمع صيدال، حيث قدرت طاقتها الإنتاجية ب 80مليون علبة تغليف و140مليون منورة دواء سنويا.

11–مديرية الصيانة المركزية: مهمتها الحفاظ وصيانة المعدات والتجهيزات التي يتم استغلالها أثناء عملية الإنتاج والمراقبة الدائمة والتقنية داخل الموقع.

ج–المديريات المساعدة: وتشمل:

1–مديرية الموارد البشرية: تهتم بتسيير شؤون العمال داخل الموقع، من خلال حساب رواتبهم والمنح والأجور، وتنميتهم من خلال التدريب وتطوير العلاقات الاجتماعية داخل موقع العمل وخارجه.

2–مديرية المالية والمحاسبة: تقوم بتنفيذ استراتيجية مالية بالإضافة إلى مراجعة الحسابات الخاصة بالموقع.

الفرع الثالث: أهداف مقر الإنتاج بالمدية

يقوم مقر الإنتاج بالمدية إلى السعي لتحقيق مجموعة من الأهداف وذلك لاحتلاله المركز التنافسي في السوق، وتحقيق ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة الخارجية، ومن بين هذه الأهداف نجد:

1-تطوير سياسة ترقية المنتوج.

2-الاهتمام بالعاملين في شتى المستويات من أجل التنظيم الجيد للعمل، الذي من خلاله يحقق الهدف المنشود للموقع بأكمله.

3-العمل على اكتشاف والبحث على كل جديد.

4-توسيع أداة الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدرات الإنتاج المتاحة.

5-تعزيز مختلف العلاقات بين الزبائن والعملاء وذلك وفق تطبيق مجموعة من المعايير ومقاييس الجودة.[1]

[1]- محمد فهيس، مسؤول عن مركز الإعلام والتوثيق، مقابلة بتاريخ، 25/ 04/ 2018، 11:00 .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تتضمن الدراسة توضيح الإطار المنهجي الذي استخدمناه بين كل منهج وأداة الدراسة وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستنتاج النتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج الدراسة

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي ويعرف: "بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة"، وعليه استخدمنا المنهج الوصفي للتعرف على دور التخطيط المالي في إدارة الأزمات.

وبالإضافة إلى ذلك فقد اعتمدنا أيضا على المنهج الإحصائي الذي من خلاله يمكننا تحويل المعطيات الكيفية إلى بيانات كمية قابلة للقياس.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية

بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، تم تصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات الأولية، وذلك نظرا لطبيعة البحث قمنا بتوزيع الاستبيان لأفراد عينة الدراسة، ثم تحليل هذا الاستبيان باستخدام برنامج SPSS،

مجال الدراسة:

أ–المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما سبق الذكر في مجمع صيدال بمقر الإنتاج بالمدية.

ب–المجال الزماني: تم تطبيق الدراسة الميدانية، لدى مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية خلال فترة ابتداء من 04/ 04/ 2018 إلى 15/ 05/ 2018.

ج–المجال البشري: تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع الدراسة، وفي سبيل الحصول على إجابات موضوعية بعيدة عن التحيز، قمنا باختيار مجتمع البحث لمجمع صيدال بمقر الإنتاج بالمدية الذي يتكون من مجموعة من الموظفين والمتمثل في 693 موظف على اختلاف مستوياتهم، وقد اخترنا العينة والتي تتمثل في 50 موظف وتم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتناول هذا الفرع منهجية الدراسة من حيث مجتمع الدراسة وتحديد العينة.

أولا: مجتمع الدراسة

المجتمع الإحصائي: هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إليها ليعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، فالمجتمع الإحصائي هو تجميع المفردات التي تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي مجمع صيدال بمقر الإنتاج بالمدية، حيث تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي من بينهم إطارات، وأعوان تنفيذ، وأعوان تحكم، وهذا لمعرفة آرائهم حول درجة اعتماد الإدارة المالية على التخطيط المالي ودوره في إدارة الأزمات.

ثانيا: عينة الدراسة

العينة: هي شريحة (جزء) من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات المجتمع وتمثله فيما يخص الظاهرة موضوع البحث، فالعينة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة.

ونظرا لعدم القدرة على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في (50) موظف.

وقد تم توزيع (50) استبانة على الموظفين بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية، حيث تم استرجاع (43) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد استبانتين نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (41) استبانة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

أن أي دراسة علمية لا بد أن تعتمد في جمع وتصنيف وتحليل البيانات على مجموعة من الأدوات بغية الوصول إلى حقائق علمية صحيحة للمشكلة البحثية المطروحة. وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان، وسنتناول في هذا المطلب إلى بناء هذه الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية.

وفي دراستنا هذه قمنا بتصميم الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكونت من جزأين، تناول الجزء الأول منها على البيانات الديموغرافية التي تم جمعها عن أفراد عينة الدراسة، وتكونت من خمسة أسئلة ذات نهايات مغلقة والمتمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، أما الجز الثاني فتناولنا فيه دور التخطيط المالي في إدارة أزمات المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة صيدال، وقسمناه إلى محورين:

المحور الأول: واقع التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية ويتكون من 8 فقرات.

المحور الثاني: حول مراحل إدارة الأزمات ويتكون من 26 فقرة.

وقد كانت الإجابات على كل الفقرات على أساس مقياس "ليكرت" الخماسي وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وتحويلها إلى بيانات كمية يمكن قياسها إحصائيا.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول التالي:

الفرع الثاني: الخطوات المتبعة في بناء الاستبيان

وقد تم اعداد الاستبانة على النحو التالي:

1-الاطلاع على مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوع البحث للاستفادة منها في بناء الاستبيان.

2-عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

3-تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4-تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.

5-عرض الاستبانة في شكلها النهائي.

6-وفي الأخير تم توزيع الاستبانة على عينة موظفين من قسم المالية والمحاسبة، وعينة من إطارات، أعوان تنفيذ، وأعوان تحكم، بمجمع صيدال بفر الإنتاج بالمدية، وكان مجموع الاستبانة 50 استبانة وتم استرجاع حوالي 41 استبانة.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة

سنتطرق في هذا المطلب إلى صدق أداة الاستبانة وثباتها.

الفرع الأول: صدق أداة الاستبانة

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، كما يعرف على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة.

وللتأكد من صدف أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات، الأولى الصدق الظاهري، والثانية لقياس الاتساق الداخلي.

أولا: الصدق الظاهري

في هذا الصدد عرضت الاستبانة على عدد من المحكمين من أصحاب التخصص، حيث تم أخذ آرائهم وملاحظاتهم فيما يتعلق بعبارات الاستبانة ومدى ملا مئتها للمحاور والمتغيرات، وقد بلغ عدد المحكمين ثلاثة أساتذة، وبلغت نسبة الإستجابة (100%) مما زاد الاطمئنان الى صحة النتائج المتوصل إليها.

وفي الأخير تم صياغة أسئلة الاستبيان من جديد بناء على ملاحظات وتوصيات المحكمين، ليصبح شكله النهائي، انظر الملحق رقم(1).

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3–1): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

محاور الدراسة		كولموجروف–سميرنوف Kolmogorov–Smirnova			شبيروا Shapiro–Wilk		
		القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى المعنوية	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى المعنوية
واقع التخطيط المالي في المؤسسة		0,134	41	0,062	0,962	41	0,191
مراحل إدارة الأزمات	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	0,132	41	0,071	0,957	41	0,122
	مرحلة الاستعداد والوقاية	0,169	41	590,0	0,936	41	1050,
	مرحلة احتواء الاضرار	0,086	41	,200*	0,961	41	0,166
	مرحلة استعادة النشاط	0,104	41	,200*	0,969	41	0,309
	مرحلة التعلم	0,159	41	540,0	0,951	41	0,076
الدرجة الكلية للإستبيان		0,191	41	1380,	0,935	41	1800,

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتبين من نتاج الجدول (3–1): أن مستوى المعنوية لكل من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان أكبر من مستوى الدلالة (α=0.05) في كل من اختبار "**Kolmogorov–Smirnova** " و" **Shapiro–Wilk** ، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية .

ثالثا: ثبات الاستبانة:

اعتمدنا في ثبات الاستبيان على معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(3–2): قيم معامل ثبات (ألفا كرونباخ) لكل من محاور الدراسة وللاستبانة ككل

محاور الدراسة		معامل ثبات ألفا كرونباخ	
		عدد العبارات	معامل الثبات
واقع التخطيط المالي في المؤسسة		7	0,727
مراحل إدارة الأزمات	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	6	0,684
	مرحلة الاستعداد والوقاية	4	00,74
	مرحلة احتواء الاضرار	5	0,842
	مرحلة استعادة النشاط	5	0,706
	مرحلة التعلم	4	0,729
الدرجة الكلية للاستبيان		31	0,925

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من الجدول رقم (3–2): أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة تراوح قيمه ما بين [0.684–0.842]، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.925) وهي قيم مرتفعة، مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع جدا، هذا يؤكد أن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

رابعا: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

لكون أداة الدراسة (الاستبيان) تحتوي على محورين أساسين، كان لزاما علينا التأكد من الاتساق الداخلي لكل محور على حدى، وتحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين:

1–معامل الارتباط بين العبارات ومحور واقع التخطيط المالي في المؤسسة

الجدول رقم (3–3): معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رمز العبارة	الاتساق مع محور: واقع التخطيط المالي في المؤسسة	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
A1	.5540**	.0000
A2	.3100*	.0490
A3	.3590*	.0210
A4	.7410**	.0000
A5	.4530**	.0030
A6	.8370**	.0000
A7	.8800*	.0000

(**): إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

: إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)(*)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبيّن الجدول رقم (3–3) معامل الارتباط بين كلّ عبارة من العبارات والدرجة الكلّية للمحور الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط للعبارات مع المحور الذي تنتمي إليه المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) و (0.05=) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية.

وبناءا على ما سبق نستنتج أن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل عبارة من عبارات محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة صالحة للتّحليل بدون حذف.

1–معامل الارتباط بين العبارات ومراحل إدارة الأزمات.

الجدول رقم(3–4): معاملات ارتباط بين درجات العبارات مع الدرجة الكلية للمحور

رمز العبارة	الاتساق مع بعد: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار		رمز العبارة	الاتساق مع بعد: مرحلة الاستعداد والوقاية		رمز العبارة	الاتساق مع بعد: مرحلة احتواء الأضرار		رمز العبارة	الاتساق مع بعد: استعادة النشاط		رمز العبارة	الاتساق مع بعد: التعلم	
	قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية		قيمة معامل ارتباط	مستوى المعنوية
Q1	,706**0	0,000	S1	**0,800	0.000	M1	0,709**	0.000	K1	0,724**	0.000	P1	*0,723*	0.000
Q2	0,716 **	0,000	S2	0,737**	0.000	M2	0.814**	0.000	K2	0,622**	0.000	P2	0,779**	0.000
Q3	0,595**	0,000	S3	0,787**	0.000	M3	0.738**	0.000	K3	0,800**	0.000	P3	0,792**	0.000
Q4	0.570**	0,000	S4	0,674**	0.000	M4	0.747**	0.000	K4	0,714**	0.000	P4	0,686*	0.000
Q5	0,407**	0,008	–	–	0.000	M5	0,896**	0,000	K5	0,524**	0.000	–	–	–
Q6	0,752**	0,000	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبيّن الجدول رقم (3–4) معاملات الارتباط بين كلّ عبارة من العبارات والدرجة الكلّية للبعد الذي تنتمي إليه، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط للعبارات مع أبعاد محور (مراحل إدارة الأزمات) المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.01) لأنّ القيمة الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية.

وبناءا على ما سبق نستنتج أن جميع العبارات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه العبارات التي تمثل أبعاد محور (مراحل إدارة الأزمات) صالحة للتّحليل بدون حذف.

خامسا: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الجدول رقم (3–5): معاملا ت ارتباط المحاور مع بعضها وبالدرجة الكلية للاستبانة (مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين درجات المحاور والدرجة الكلية للمقياس)

المحاور		واقع التخطيط المالي في المؤسسة	اكتشاف إشارات الإنذار	مرحلة الاستعداد والوقاية	مرحلة احتواء الاضرار	مرحلة استعادة النشاط	مرحلة التعلم	الدرجة الكلية للاستبيان
واقع التخطيط المالي في المؤسسة	ارتباط بيرسون	1	0,516**	0,586**	0,631**	0,629**	0,688**	0,839**
	مستوى العنوية		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	حجم العينة		41	41	41	41	41	41
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	ارتباط بيرسون		1	0,405**	0,455**	0,321*	0,417**	0,670**
	مستوى العنوية			,009	0,003	0,040	0,007	0,000
	حجم العينة			41	41	41	41	41
مرحلة الاستعداد والوقاية	ارتباط بيرسون			1	0,650**	0,670**	0,708**	0,807**
	مستوى العنوية				0,000	0,000	0,000	0,000
	حجم العينة				41	41	41	41
مرحلة احتواء الاضرار	ارتباط بيرسون				1	0,690**	0,744**	0,862**
	مستوى العنوية					0,000	0,000	0,000
	حجم العينة					41	41	41
مرحلة استعادة النشاط	ارتباط بيرسون					1	0,747**	0,817**
	مستوى العنوية						0,000	0,000
	حجم العينة						41	41
مرحلة التعلم	ارتباط بيرسون						1	0,868**
	مستوى العنوية							0,000
	حجم العينة							41
الدرجة الكلية للإستبيان	ارتباط بيرسون							1
	مستوى العنوية							
	حجم العينة							41

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

(**): إذا كان مستوى الشك (0.01) فإن مستوى الثقة (99%)

(*): إذا كان مستوى الشك (0.05) فإن مستوى الثقة (95%)

يبين الجدول (3-5): معاملات ارتباط المحاور مع بعضها البعض ثم الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارت الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة محصورة ما بين القيمتين [0.321-0.868] وهي دالة عند مستوى معنوية (α=0.01) و (α=0.05) ، وهذا ما يعكس الصدق البنائي للاستبيان وعليه كلّ محاور الدراسة صالحة للتّحليل بدون حذف

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم بعرض محصلة نتائج الاستبيان وتحليلها ولذلك نحتاج إلى تلخيص هذه العملية من خلال الوصف الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بتحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية وعبارات المحاور

تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

أولا: تحليل البيانات الشخصية للعينة

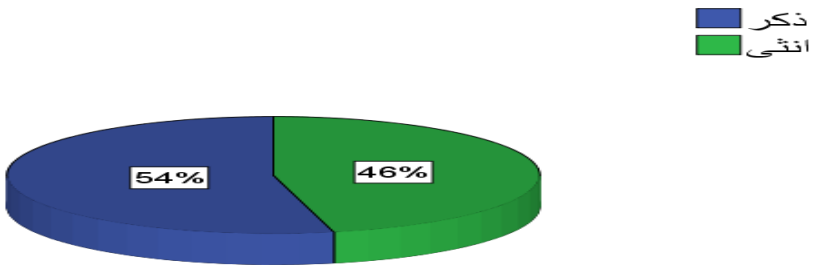
1-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد العينة حسب مستوى الجنس

البيانات		التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	53,7
	انثى	19	46,3
	المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-6)

يظهر من بينات الجدول رقم (3-6): أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة بلغت (54%)، فيما بلغت نسبة الإناث (46%)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة الذين شملهم الاستبيان غالبيتهم ذكور.

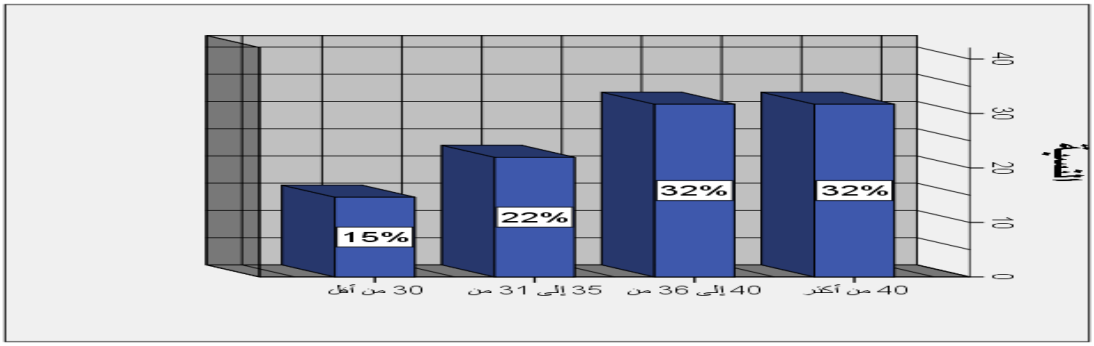
2-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

جدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

البينات		التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	6	14,6
	من 31 إلى 35 سنة	9	22,0
	من 36 إلى 40 سنة	13	31,7
	أكثر من 40 سنة	13	31,7
	المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: بالاعتماد على جدول رقم (3-7)

توضح بينات الجدول رقم (3-7) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب السن، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (32 %) للذين تقع أعمارهم في كل من فئة [من36 إلى 40] و [أكثر من 40] سنة، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين أعمارهم [من 31 إلى 35] سنة وبنسبة مئوية بلغت (22%)، أما

أدنى نسبة فكانت للفئة العمرية [أقل من 30] سنة بقيمة (15%)، ومن خلال ما سبق يمكن القول إن أفراد عينة الدراسة الأكثر استجابة مع الاستبيان موزعين بين فئة [36 إلى 40] و [أكثر من 40] سنة.

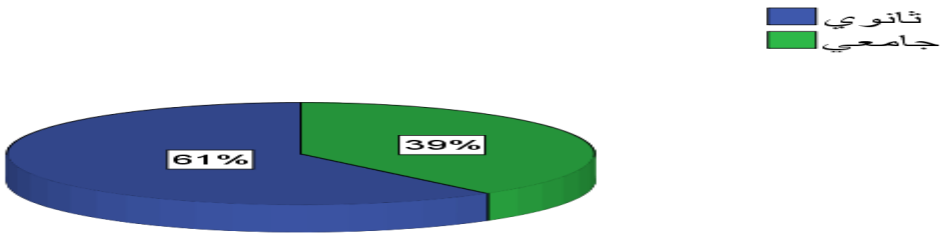
3-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي:

الجدول رقم(3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	25	61,0
	جامعي	16	39,0
	دراسات أخرى	-	-
	المجموع	41	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-8)

توضح بينات الجدول رقم (3-8) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (61%) لفئة الثانوي، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل لحاملي الشهادات الجامعية بنسبة بلغت (39%)، في حين أن حاملي شهادات دراسات أخرى كانت نسبة تمثيلهم منعدمة، وعليه يمكن القول إن غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة نسبتهم (61%) من فئة ثانويين كانوا أكثر استجابة للاستبيان.

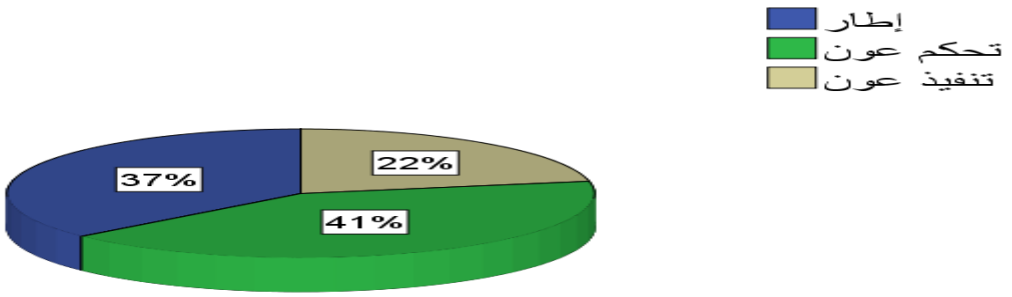
4-توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية:

الجدول رقم(3–9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية	إطار	15	36,6
	أعون تحكم	17	41,5
	أعوان تنفيذ	9	22,0
	المجموع	41	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3–7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3–9)

توضح بينات الجدول رقم (3–8) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (41%) لفئة [أعوان تحكم]، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل لفئة [إطارات] بنسبة بلغت (22%)، أما أدنى نسبة فقد بلغت (22%) وكانت لفئة [أعوان تنفيذ]، وعليه يمكن القول إن غالبية أفراد عينة الدراسة في المؤسسة نسبتهم (41%) من فئة ثانويين كانوا أكثر استجابة للاستبيان.

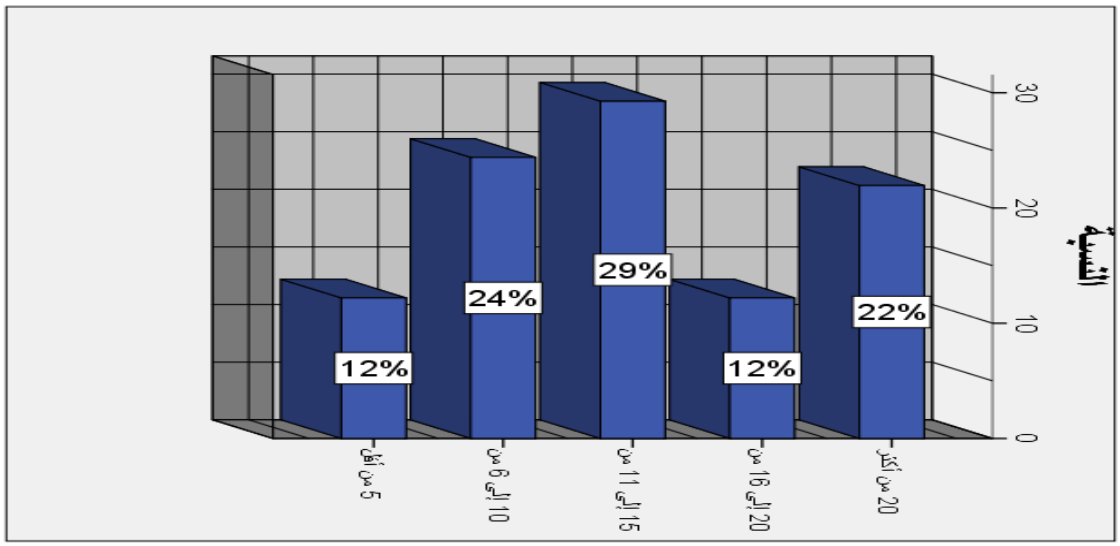
5–توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (3–10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

البينات		التكرارات	النسبة المئوية
سنـوات الخبرة	أقل من 5	19	51.4
	من 6 إلى 10	11	29.7
	من 11 إلى 15	-	0
	من 15 فأكثر	7	19.9
	المجموع	37	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

الشكل رقم (3–8): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: بناءا على الجدول رقم (3-10)

توضح بينات الجدول رقم (3-10) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب مستوى سنوات الخبرة، فيلاحظ أن النسبة الأكبر منهم (29%) للذين خبرتهم [من 11 إلى 15] سنة، وفي الدرجة الثانية جاءت نسبة تمثيل الذين خبرتهم [من 6 إلى 10] سنة بنسبة بلغت (24%)، في حين بلغت نسبة الفئة [أكثر من 20] سنة (22%)، أما أدنى نسبة لسنوات الخبرة فكانت لكل من فئة [من 16إلى 20] و[أقل من 5]

سنوات وبناءا على ما سبق يمكن القول إن نسبة (29%) من فئة [11إلى 15] سنة كانوا أكثر استجابة للاستبيان.

المطلب الثاني: تحليل عبارات محاور الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور واقع التخطيط المالي (المتغير المستقل)، ومحور إدارة الأزمات (المتغير التابع)، حيث يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا–تحليل نتائج عبارات محور التخطيط المالي في المؤسسة:

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات التي تقيس متغير (واقع التخطيط المالي في المؤسسة) يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها، ونتائج هذا المحور جاءت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–11): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة.

رمز العبارة	العبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
A1	تستخدم المؤسسة مبدأ تحديد الهدف عند الإعداد للتخطيط المالي	3,7561	0,73418	موافق
A2	تتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المالية المستقبلية في المؤسسة	3,6098	0,70278	موافق
A3	استخدام التخطيط المالي في المؤسسة يعطي صورة واضحة عن مدى كفاءة أدائها المالي	3,7073	0,64202	موافق
A4	يساعد التخطيط المالي في المؤسسة ترشيد النفقات المادية والبشرية بما يحقق أداء أفضل	3,4878	0,77852	موافق
A5	يساعد التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية	3,6098	0,77065	موافق
A6	يساعد التخطيط المالي على الرقابة وتقييم الأداء على مستوى الإدارات وعلى مستوى المؤسسة ككل	3,2927	1,05461	محايد
A7	يساعد التخطيط المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها	3,3171	1,08257	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (A1،A2،A3،A4،A5)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.19] ومنه العبارات في اتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت قليلة، و هذاما يبين أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارة رقم (A6، A7) فقد تحصلت على متوسط حسابي يقع ضمن فئة[2.60-3.39] وهذا ما يدل على أن العبارة في الاتجاه المحايد، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة مما يعني أن هناك اختلاف في أراء عينة الدراسة حول هذه العبارات .

من خلال الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة.

الجدول رقم (3-12): درجة الموافقة عن محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة.

رمز المحور	المحور	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	اتجاه المحور
A1_7	واقع التخطيط المالي في المؤسسة.	3,5401	0,51657	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-12) أن محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة تحصل على متوسط حسابي قدره (3.540) يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.516) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول إن هناك اتفاق حول محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. .

بناءا على ما تقدم نستنتج أن محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء موافقا بناءا على مقياس الدراسة، مما يدل على أن المبحوثين في مختلف مصالح المؤسسة يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة، وهذا نظرا للأهمية التي يتمتع بها.

أولا-تحليل نتائج عبارات محور مراحل إدارة الأزمات:

يتضمن هذا المحور مجموعة من الأبعاد تمثل مراحل إدارة الأزمات وكل بعد تم قياسه بمجموعة من العبارات يعبر من خلالها الفرد عن درجة موافقته لها وعليه يمكن عرض نتائج أبعاد هذا المحور على نحو الآتي:

1-تحليل نتائج عبارات لبعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار

يبن الجدول التالي متوسطات والانحرافات المعيارية لبعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار

الجدول رقم (3–13): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار.

رمز العبارة	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
Q1	لدى المؤسسة قسم خاص يرصد مؤشرات وقوع الأزمات	3,1951	1,03004	محايد
Q2	المؤسسة مهتمة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمات	3,0000	1,00000	محايد
Q3	تتعرف المؤسسة على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية	3,2683	1,04939	محايد
Q4	تتعرف المؤسسة على مؤشرات الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية	3,3171	1,10542	محايد
Q5	توفر المؤسسة الدعم المناسب لفريق العمل ليقوم بمهامه التخطيطية	3,2683	1,02529	محايد
Q6	يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات طاقم مدرب ومؤهل للقيام بواجبه	2,9756	1,01212	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل عبارات (Q1،Q2، Q3، Q4، Q5، Q6)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [2.60-3.39] ومنه العبارات في الاتجاه المحايد وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة، ويمكن القول إن أراء عينة الدراسة اختلفت حول هذه العبارات، كما أن الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد اكتشاف إشارات الإنذار.

الجدول رقم (3-14): درجة الموافقة عن بعد اكتشاف إشارات الإنذار

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه البعد
Q1-6	اكتشاف إشارات الإنذار	3,1707	,646020	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-14) أن بعد اكتشاف إشارات الإنذار تحصل على متوسط حسابي قدره (3.170) يقع ضمن الفئة [2.60-3.39] التي تشير إلى اتجاه المحايد حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.646) **وهذا ما يدل على عدم وجود تباين حول هذا البعد، وعليه يمكن القول إنه هناك حياد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول بعد اكتشاف إشارات الإنذار.**

2-تحليل نتائج عبارات لبعد مرحلة الاستعداد والوقاية.

يبن الجدول التالي متوسطات والانحرافات المعيارية لبعد مرحلة الاستعداد والوقاية

الجدول رقم (3-15): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرحلة الاستعداد والوقاية.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
S1	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المؤسسة	3,5122	0,92526	موافق
S2	توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المؤسسة	3,4390	0,86743	موافق
S3	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في المؤسسة	3,5610	0,97593	موافق
S4	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها	3,4146	0,94804	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل عبارات (S1،S2، S3، S4)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.19] ومنه العبارات في الاتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت منخفضة ما يبين أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات.

كما أن الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد اكتشاف إشارات الإنذار.

الجدول رقم (3-16): درجة الموافقة عن بعد مرحلة الاستعداد والوقاية

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه البعد
S1-4	الاستعداد والوقاية	3.4817	0.69685	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-16) أن بعد اكتشاف الاستعداد والوقاية تحصل على متوسط حسابي قدره (3.481) يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.696) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين حول هذا البعد، وعليه يمكن القول إنه هناك اتفاق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول بعد اكتشاف الاستعداد والوقاية.

3-تحليل نتائج عبارات لبعد مرحلة احتواء الأضرار.

يبن الجدول التالي متوسطات والانحرافات المعيارية لبعد مرحلة احتواء الأضرار

الجدول رقم (3–17): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرحلة احتواء الأضرار.

رمز العبارة	العبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
M1	توفر المؤسسة خطط وبرامج لإدارة الأزمة	3,4878	0,89783	موافق
M2	توفر المؤسسة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتساهم باحتواء الأزمة	3,1707	1,02231	محايد
M3	تتعامل المؤسسة مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها	3,4146	0,89375	موافق
M4	توجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة	3,4878	0,86954	موافق
M5	هناك وسائل اتصال فعالة للتعرف على ما سببته أو ما قد تسببه الأزمة	3,2927	1,18836	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل عبارات (M1،M3، M4)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40–4.19] ومنه العبارات في الاتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت منخفضة ما يبين أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارتان (M2،M5)، هما في الاتجاه المحايد لأن المتوسط الحسابي لهما يقع ضمن المجال [2.60–3.39]، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة وعليه يوجد اختلاف في أراء أفراد عينة حول العبارتين. كما أن الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد احتواء الأضرار.

الجدول رقم (3–18): درجة الموافقة عن بعد مرحلة احتواء الأضرار

رمز البعد		البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه البعد
5M1-		احتواء الأضرار	3.3707	0.76884	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-18) أن بعد اكتشاف مرحلة احتواء الأضرار تحصل على متوسط حسابي قدره (3.370) يقع ضمن الفئة [2.60-3.39] التي تشير إلى اتجاه المحايد حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.768) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين حول هذا البعد، وعليه يمكن القول أنه هناك حياد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول بعد مرحلة احتواء الأضرار.

4-تحليل نتائج عبارات لبعد مرحلة استعادة النشاط.

يبن الجدول التالي متوسطات والانحرافات المعيارية لبعد مرحلة استعادة النشاط

الجدول رقم (3-19): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد مرحلة استعادة النشاط.

رمز العبارة	العبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
k1	تمتلك المؤسسة القدرة على التدخل لإحداث تغير في طريقة معالجة الأزمة	3,3415	1,01513	محايد
k2	تجمع المؤسسة البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات	3,4634	0,89715	موافق
k3	تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لتفادي الأزمة	3,2683	1,09600	محايد
k4	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي	3,5610	0,70883	موافق
k5	تعمل المؤسسة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرارها	3,4390	0,67264	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل من العبارات (M5، M4،K2)،كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [4.19-3.40] ومنه العبارات في الاتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت منخفضة ما يبين أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات، أما العبارتان (M1، M3)، هما في الاتجاه المحايد لأن المتوسط الحسابي لهما يقع ضمن المجال [3.39-2.60]، وحسب الانحراف المعياري الذي كان أكبر من (1) فإن نسبة التشتت مرتفعة وعليه يوجد اختلاف في أراء أفراد عينة حول العبارتين. كما أن الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن بعد احتواء استعادة النشاط.

الجدول رقم (3-20): درجة الموافقة عن بعد مرحلة استعادة النشاط

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه البعد
	استعادة النشاط	3.4146	.605620	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-18) أن بعد اكتشاف مرحلة استعادة النشاط تحصل على متوسط حسابي قدره (3.414) يقع ضمن الفئة [4.19-3.40] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.605) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين حول هذا البعد، وعليه يمكن القول أنه اتفاق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول بعد مرحلة استعادة النشاط.

5-تحليل نتائج عبارات مرحلة التعلم.

يبن الجدول التالي متوسطات والانحرافات المعيارية لمرحلة التعلم:

الجدول رقم (3–21): المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مرحلة التعلم.

رمز العبارة	العبـارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
F1	تستخلص إدارة المؤسسة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا	3,4634	0,89715	موافق
F2	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية	3,4146	0,86532	موافق
F3	تقوم إدارة المؤسسة بدمج الدروس المستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية	3,5610	0,92328	موافق
F4	تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الإدارات الأخرى في البلد أو في الدول الأخرى ذات التجارب المشابهة.	3,4390	0,94997	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن كل عبارات (F1،F2، F3، F4)، كانت بمتوسط حسابي يقع ضمن المجال [3.40-4.19] ومنه العبارات في الاتجاه الموافق وحسب الانحراف المعياري الذي كان أقل من (1) فإن نسبة التشتت منخفضة ما يبين أن أراء عينة الدراسة اتفقت حول هذه العبارات. كما أن الجدول التالي يظهر التقييم الإجمالي للعبارات السابقة التي تعبر عن مرحلة التعلم.

الجدول رقم (3–22): درجة الموافقة عن مرحلة التعلم

رمز البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه البعد
S1-4	التعلم	3.4695	0.67127	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بإعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (3-22) أن بعد التعلم تحصل على متوسط حسابي قدره (3.469) يقع ضمن الفئة [3.40-4.19] التي تشير إلى اتجاه الموافق حسب تقسيمات ليكارت الخماسي، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.671) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين حول هذا البعد، وعليه يمكن القول إنه هناك اتفاق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول مرحلة التعلم.

بناءً على ما تقدم نستنتج أن محور إدارة الأزمات من خلال مراحله حسب وجهة نظر عمال مؤسسة صيدال جاء بين الموافقة والحيادية، وعموما يمكن القول أن المبحوثين في مختلف المصالح بمجمع صيدال بالمدية يتمتعون باتجاهات إيجابية نحو مراحل إدارة الأزمات، وهذا نظرا للأهمية التي تتمتع بها في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

اختبار التجانس:

قبل القيام باختبار الفرضية الأولى والثانية لابد من التحقق من صحة التوزيع الطبيعي وهو شرط محقق سابقا بالإضافة إلى الشرط الثاني وهو تجانس البينات باستخدام اختبار (Lvene test) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-24): نتائج تحقق من تجانس البيانات لمحاور الدراسة

محاور الدراسة		قيمة (F)	مستوى المعنوية
واقع التخطيط المالي في المؤسسة		0,817	0,684
مراحل إدارة الأزمات	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	0,895	0,615
	مرحلة الاستعداد والوقاية	2,314	0,064
	مرحلة احتواء الاضرار	2,734	520,0
	مرحلة استعادة النشاط	0,721	0,771
	مرحلة التعلم	2,640	550,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يلاحظ من الجدول رقم (3-24) نتائج تحقق شرط التجانس لمحور واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية وكذا محور إدارة الأزمات من خلال ابعاده حيث يتبين أن مستوى المعنوية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05) مما يعني أن تباين المجموعات متساوي، وبالتالي يمكن استخدام إختبار تحليل التباين الثنائي (ANOVA) بالنسبة لمحور واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية وإختبار تحليل التباين المتعدد (MANOVA) بالنسبة لمحور إدارة الأزمات المتكون من الأبعاد التي تمثل مراحله .

الفرضية الأولى: واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة تعود للمتغيرات الشخصية بمجمع صيدال بالمدية

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة تعود للمتغيرات الشخصية بمجمع صيدال بالمدية.

الجدول رقم (3-25): نتائج تحليل التباين الثنائي (Anova) لمحاور واقع التخطيط المالي تبعا للمتغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	واقع التخطيط المالي	
	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الجنس	0,638	0,431
السن	0,856	0,475
المؤهل العلمي	0,743	0,396
الوظيفة الحالية	0,765	0,475
سنوات الخبرة	0,838	0,512

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول السابق نتائج إختبار تحليل التباين المتعدد لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمحور واقع التخطيط المالي، حيث يبين

أن مستوى المعنوية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α= 0.05) حول محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة البشرية تعود للمتغيرات الشخصية بمجمع صيدال بالمدية.**

الفرضية الثانية: مراحل إدارة الأزمات

(H0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور مراحل إدارة الأزمات تعود للمتغيرات الشخصية في المؤسسة بمجمع صيدال بالمدية.

(H1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور مراحل إدارة الأزمات تعود للمتغيرات الشخصية بمجمع صيدال بالمدية.

المتغيرات الشخصية	مراحل إدارة الأزمات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الجنس	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	0,290	0,594
	مرحلة الاستعداد والوقاية	0,043	0,837
	مرحلة احتواء الاضرار	1,232	0,276
	مرحلة استعادة النشاط	0,199	0,659
	مرحلة التعلم	0,217	0,644
السن	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	1,054	0,384
	مرحلة الاستعداد والوقاية	1,615	0,207
	مرحلة احتواء الاضرار	0,610	0,614
	مرحلة استعادة النشاط	0,821	0,493
	مرحلة التعلم	1,199	0,327
المؤهل العلمي	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	0,148	0,704
	مرحلة الاستعداد والوقاية	0,001	0,979
	مرحلة احتواء الاضرار	2,299	0,140
	مرحلة استعادة النشاط	1,441	0,240
	مرحلة التعلم	0,000	0,983
الوظيفة لحالية	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	0,338	0,716
	مرحلة الاستعداد والوقاية	0,228	0,797
	مرحلة احتواء الاضرار	2,768	0,079
	مرحلة استعادة النشاط	2,651	0,088
	مرحلة التعلم	0,117	0,890
سنوات الخبرة	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	0,204	0,934
	مرحلة الاستعداد والوقاية	1,539	0,217
	مرحلة احتواء الاضرار	0,420	0,793
	مرحلة استعادة النشاط	1,684	0,181
	مرحلة التعلم	1,354	0,274

الجدول رقم (3–26) نتائج تحليل التباين المتعدد (Manova) لمحور مراحل إدارة الأزمات تبعا للمتغيرات الشخصية **المصدر**: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss

يظهر الجدول السابق نتائج إختبار تحليل التباين الثنائي لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية فيما يتعلق بمحور مراحل إدارة الأزمات، حيث أن مستوى المعنوية لقيمة (F) أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المحددة (α=0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية (H0) والتي تنص على أنه: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول محور مراحل إدارة الأزمات تعود للمتغيرات الشخصية في مجمع صيدال بالمدية.**

الفرضية الثالثة: مساهمة التخطيط المالي في إدارة الأزمات بمجمع صيدال بالمدية

الفرضية الرئيسية تبين العلاقة بين واقع التخط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومراحل إدارة الأزمات.

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومراحل إدارة الأزمات.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومراحل إدارة الأزمات.

كما تتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

–الفرضية الفرعية الأولى:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار.

–الفرضية الفرعية الثانية:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة الاستعداد والوقاية.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة الاستعداد والوقاية.

–الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة احتواء الأضرار.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة احتواء الأضرار.

الفرضية الفرعية الرابعة:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة استعادة النشاط.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة استعادة النشاط.

الفرضية الفرعية الخامسة:

(H0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة التعلم.

(H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة التعلم.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم(3–27): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة وبعد مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار بمجمع صيدال بالمدية محل الدراسة

ارتباط بيرسون		واقع التخطيط المالي
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	قيمة معامل الارتباط	.5160**
	مستوى المعنوية	,0000
	عدد الأفراد	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول (3–27) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين محور واقع التخطيط المالي في مجمع صيدال بالمدية ومحور اكتشاف إشارات الإنذار في المؤسسة يساوي (0.516**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة محل الدراسة واكتشاف إشارات الإنذار وهذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين محور واقع التخطيط المالي واكتشاف إشارات الإنذار بمجمع صيدال المدية.**

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم(3–28): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة وبعد مرحلة الاستعداد والوقاية في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		واقع التخطيط المالي
مرحلة الاستعداد والوقاية	قيمة معامل الارتباط	.5860**
	مستوى المعنوية	,0000
	عدد الأفراد	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين محور واقع التخطيط المالي في مجمع صيدال بالمدية و بعد مرحلة الاستعداد والوقاية في المؤسسة يساوي (0.586**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي في المجمع ومرحلة الاستعداد والوقاية وهذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة الاستعداد والوقاية بمجمع صيدال بالمدية.**

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم(3–29): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة وبعد مرحلة احتواء الأضرار في المؤسسة محل الدراسة

ارتباط بيرسون		واقع التخطيط المالي
مرحلة احتواء الأضرار	قيمة معامل الارتباط	.6310**
	مستوى المعنوية	,0000
	عدد الأفراد	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين محور واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية و بعد مرحلة احتواء الأضرار بالمجمع يساوي (0.631**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية مرحلة احتواء الأضرار وهذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة احتواء الأضرار بمجمع صيدال بالمدية.**

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم(3–30): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة استعادة النشاط بمجمع صيدال بالمدية

ارتباط بيرسون		واقع التخطيط المالي
مرحلة استعادة النشاط	قيمة معامل الارتباط	.6290**
	مستوى المعنوية	0000,
	عدد الأفراد	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة و بعد مرحلة استعادة النشاط في المجمع يساوي (0.629**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومرحلة استعادة النشاط وهذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة استعادة النشاط في بمجمع صيدال بالمدية.**

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الجدول رقم (3–31): نتائج اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي مرحلة التعلم بمجمع صيدال بالمدية

ارتباط بيرسون		واقع التخطيط المالي
مرحلة التعلم	قيمة معامل الارتباط	.6880**
	مستوى المعنوية	0000,
	عدد الأفراد	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة و بعد مرحلة التعلم في المؤسسة يساوي (0.688**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة محل الدراسة ومرحلة التعلم وهذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05)بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة التعلم بمجمع صيدال بالمدية.**

بناءا على ما سبق يتبين: **على انه توجد علاقة موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α = 0.05) بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومراحل إدارة الأزمات.**

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متقلبة بتغيرات سريعة، وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد، مما جعل المؤسسة تواجه أخطارا متعددة ومتنوعة، قد تكون سببا في فشلها أو إفلاسها، وقد تؤثر سلبا على استمراريتها.

ونظرا لتعدد الأزمات واختلافها، تختلف سلوكيات المؤسسة إزاء كل نوع إلا أنه لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال عجز أو قصور سواء عن الحركة أو عن مقاومتها أو عن التعامل معها والتصدي لها، فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد والى الوافرة الاحتياطية الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة أي قصور أو عجز، كما إنها تحتاج الى الفهم الكامل والعميق والأوسع لأسباب، عناصر وأبعاد الموقف الأزموي الذي تواجهه المؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى إدارة فعالة للأزمة.

فالتخطيط المالي يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل يضمن لها الحفاظ على مواردها، واستغلالها بشكل كفء وفعال، كما يضمن اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك عن طريق أدواته والتي من بينها الموازنة التقديرية، والتي هي عبارة عن أداة لا يمكن الاستغناء عنها، بحيث تساهم في التخطيط على المدى القصير للربط والتنسيق بين المخططات الطويلة والمتوسطة.

نتائج اختبار الفرضيات:

-الفرضية الأولى: التي جاءت على النحو التالي "من أهم أدوات التخطيط المالي الموازنة التقديرية، نقطة التعادل، والاحتياجات المالية". وقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث يمثل التخطيط المالي جزءا هاما من عملية التخطيط الإجمالي للمؤسسة حيث يترجم أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها إلي خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير، ويهدف أساسا إلى تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة.

-**الفرضية الثانية**: التي جاءت على النحو التالي "تقوم إدارة الأزمات على خمسة مراحل هي: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الاضرار، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم".

تم تأكيد هذه الفرضية في الجزء النظري، بحيث غياب أي مرحلة من هذه المراحل يؤدي إلى حدوث أزمة في المؤسسة الاقتصادية.

–الفرضية الثالثة: والتي نصت على أنه " توجد موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية يعتمد على تطبيق التخطيط المالي في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية"،حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.516) وهذا ما يدل على عدم وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة، وعليه يمكن القول إن هناك اتفاق حول محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

–**الفرضية الرئيسية:** الفرضية الرئيسية تبين العلاقة بين واقع التخط المالي بمجمع صيدال بالمدية ومراحل إدارة الأزمات، وتتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: بالاعتماد على اختبار (بيرسون) حول العلاقة بين محور واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال –مقر الإنتاج بالمدية ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة واكتشاف إشارات الإنذار وهذا يعني تحقق الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) بين محور واقع التخطيط المالي واكتشاف إشارات الإنذار بمجمع صيدال المدية.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي نصت على أنه" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α= 0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة الاستعداد والوقاية بمجمع صيدال بالمدية." حيث أن قيمة معامل الارتباط بين محور واقع التخطيط المالي في مجمع صيدال بالمدية و بعد مرحلة الاستعداد والوقاية في المؤسسة يساوي (0.586**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي في المجمع ومرحلة الاستعداد والوقاية وهذا يعني تحقق الفرضية البديلة

الفرضية الثالثة: والتي نصت على انه" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α= 0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة احتواء الأضرار بمجمع صيدال بالمدية، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين محور واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية و بعد مرحلة احتواء الأضرار بالمجمع يساوي (0.631**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال بالمدية مرحلة احتواء الأضرار وهذا يعني تحقق الفرضية.

-الفرضية الرابعة: التي نصت على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α= 0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة استعادة النشاط في بمجمع صيدال بالمدية".حيث يتضح معامل الارتباط في المجمع بقيمة (0.629**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000)وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة استعادة النشاط في المؤسسة .

-الفرضية الخامسة: والتي نصت على أنه" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة التعلم بمجمع صيدال بالمدية. فقيمة معامل الارتباط بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة و ب مرحلة التعلم في المؤسسة يساوي (0.688**) وهي علاقة موجبة ومتوسطة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (α=0.05) مما يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة محل الدراسة ومرحلة التعلم.

نتائج الدراسة

من خلال ولاستبيان والمقابلة التي تمت على مستوى مجمع صيدال –مقر الإنتاج بالمدية استخلصنا مجموعة من النتائج وهي:

-يعتبر التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي تمكنها من الحصول على هذه الأصول.

-المعلومات المالية التي يقدمها التخطيط المالي لها دور كبير في ترشيد القرارات التي تتخذها المؤسسة، والتي يمكن أن تساعدها على كشف الأزمات قبل وقوعها.

-تهدف إدارة الأزمات إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة سواء لحل الأزمة التي وقعت، أو لمواجهتها قبل وقوعها، أي أنها تمكن المؤسسة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة

-توجد علاقة موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(α=0.05) بين واقع التخطيط المالي بمجمع صيدال ومراحل إدارة الأزمات.

-لا توجد فروق عند مستوى المعنوية ($\alpha= 0.05$) حول واقع التخطيط المالي في مجمع صيدال تعود للمتغيرات الشخصية.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محور واقع التخطيط المالي في المؤسسة واكتشاف إشارات الإنذار

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha= 0.05$) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة الاستعداد والوقاية بمجمع صيدال بالمدية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة احتواء الأضرار بمجمع صيدال بالمدية،

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة استعادة النشاط في بمجمع صيدال بالمدية".

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين محور واقع التخطيط المالي ومرحلة التعلم بمجمع صيدال بالمدية

الاقتراحات:

1-إنشاء خلية أو قسم خاص بإدارة الأزمات توكل له مهمة رصد واكتشاف إشارات الأزمات قبل وقوعها، وتقديم الحلول المناسبة لأي أزمة تقع فعلا.

2-إعداد برامج وخطط عمل لإدارة الأزمات في المؤسسة والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر.

3-استخدام الأسلوب والمنهج العلمي السليم في التعامل مع الأزمات وإدارتها.

4-ضرورة توفير الكوادر البشرية الكفؤة، للقيام بالتخطيط المالي والرقابة المالية للمساعدة على اكتشاف الانحرافات ومعالجتها قبل تحولها إلى أزمات.

5-زيادة الاهتمام أكثر بالتخطيط المالي عند الإعداد للتخطيط للاحتياجات المالية المستقبلية.

6-إجراء مقارنات بينية مع مؤسسات شبيهة والاستفادة من تجاربها.

آفاق الدراسة:

في نهاية هذا البحث نرجو من المولى العلي القدير أن نكون قد وفقنا في إتمام هذه الدراسة وساهمنا ولو بجزء قليل في تسليط الضوء على جانب من الجوانب المهمة ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسات الاقتصادية، وأن نكون قد فتحنا مجالات ومواضيع أخرى للنقاش والدراسة، والتي يمكن مباشرتها من طرف زملائنا الطلبة مستقبلا ومنها نقترح التالي:

-دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية :

أولا: الكتب:

1-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الطبعة الثانية، الجزائر، 1993.

2-عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2002.

3-خليل الرفاعي، بسمة عولمي، الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2016.

صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1999.

4-ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول، دار الطباعة للبحث والنشر، دون طبعة، الجزائر، 1990.

5-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1988.

6-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، الجزائر، 1982.

7-علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المخازن، الدار الجامعية دون طبعة، بيروت، 1995.

8-سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، دون طبعة، عمان، الأردن، 2005.

9-فايز الزغبي، إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، دون طبعة، 1997.

10-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006.

11-صالح خالص، المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، دون طبعة، الجزائر، 1997.

12-دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، دون طبعة، اليازوري.

14-نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1997.

15-حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2008.

16-أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة (الوظائف، والإدارة)، المنهل دون طعبة، 2014.

17-عبد الباري درة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2011.

18-علي محروس شاوي، الموازنة التخطيطية، مكتبة عين الشمس، دون طبعة، القاهرة مصر.

19-محمد البلتاجي، أسس إعداد الموازنة التخطيطية في المصارف الإسلامية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1981.

20-حسينة حوحو، التسيير بواسطة الموازنات التقديرية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، دون طبعة، 2015.

21-جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، بيروت،1987.

22-أكرم الطويل، إدارة الموارد، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2009.

23-جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان الحلوة حنان، المحاسبة الإدارية، الدار العلمية والدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2002.

24-محمود عزت اللحام، محود إبراهيم نور، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، 2014.

25-مجيد الكرخي، تخطيط وتقويم البرامج، دار المناهج للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2014.

26-فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات (الأسس، المراحل، الآليات)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الثانية، الرياض، 2002.

27-أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مكتبة الجامعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2003.

28-السيد السعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006.

29-محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مكتبة عين الشمس، دون طبعة، القاهرة، 1993.

30-موسى يوسف خميس، التخطيط في مواجهة الأزمات، دار القدس للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2015.

31-جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2012.

32-يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.

33-محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.

34-محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

35-نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.

36-أحمد إبراهيم، إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2001.

37-محسن محمد العبودي، نحو استراتيجية علمية في إدارة الأزمات، دار النهضة العربية، دون طبعة، القاهرة، 1995.

38-حسن عماد مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، دون طبعة، القاهرة، 2005.

39-محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

40-ماجد عبد المهدي المساعدة، إدارة الأزمات (المداخل-المفاهيم-العمليات)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

41-عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات (مدخل نظري-تطبيقي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، دون طبعة، القاهرة، 2007.

42-زيد منير عبودي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، دون طبعة، عمان، 2006.

43-نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، عمان، 2009.

44-محمد نصر مهنا، إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية، دار الفتح للتجليد الفني، دون طبعة، الإسكندرية، 2008.

45-رجب عبد الحميد، استراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2014.

ثانيا: الاطروحات والرسائل:

1-سعاد وادة، أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة في إدارة أعمال المؤسسات، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016.

2-يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة،2015.

3-زينب علي رضوان، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة المالية، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.

4-محمد فتح الرحمن يس حسين، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، مذكرة ماجيستير غير منشورة في المحاسبة، كلية الدراسات التجارية، جامعة كردفان، 2016.

5-سومر اوتاني، التخطيط المالي، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.

6-صيودة إيناس، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009.

7-زيد محمود، موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

8-أحلام مخبي، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك دراسة حالة شركة الأشغال العامة والطرقات، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.

9-بن واضح سنوسي عيشة، تخطيط الأرباح باستخدام نماذج محاكاة المنشأة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإحصاء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2010-2011.

10-محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.

11-بهاء الدين أحمد العريني، إطار مقترح لتطبيق الأساس الصفري في إعداد موازنة الجامعات والكليات المتوسطة في قطاع غزة دراسة تطبيقية على كلية مجتمع العلوم المهنية والتطبيقية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.

12-طلعت عبد القادر أبو دغيم، استخدام نموذج العلاقة بين التكلفة والحجم والربح في حل المنازعات المالية في القطاع التجاري في فلسطين، مذكرة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015/2014.

13-محمد الشريف مدور، التنبؤ بحجم المبيعات كأداة للرقابة في المؤسسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط دراسة حالة مؤسسة مطاحن أعمر بن عمر، مذكرة ماجستير، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2011-2012.

14-توفيق محمد حسين الطيراوي، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2008. 15- هاني عبد الرحمان محمد أبو عمر، فاعلية نظم المعلومات الجارية المحسوبة وأثرها في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية

على القطاع المصرفي في فلسطين)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

16-حرشب ليلى، تسيير المؤسسة في حالة أزمة دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2007.

17-وسام صبحي مصباح إسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة)، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.

18-بن حديد أحمد محمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفطال مركز الزفت غرداية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.

19-شريف غياط، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة CYCMA، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

20-حنين قادري، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014-2015.

21-شطي فاطمة، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة المخاطر (دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر 2013-2015)، مذكرة ماستر اكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

22- قابل فتيحة، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد الشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة 2017.

ثالثا: المجـلات:

1-محمد فرح عبد الحليم، سامي مصطفى محمد، دور التخطيط المالي في خفض مخاطر الائتمان المصرفي بالمصارف السودانية، مجلة الدراسات العليا، العدد 26، جامعة النيلين، 02 /01 /2017.

2-عماد عبد الستار المشكور، استخدام أسلوب تحليل المحاسبة في التخطيط المالي دراسة تطبيقية في شركة المها التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 28، الكلية التقنية الإدارية، جامعة البصرة، 2015/11/18.

3-حيدر حمزة جودي، دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بمكافحة الفساد الإداري والمالي (دراسة تحليلية في موازنات حكومة العراق للفترة من 2006 إلى2009)، مجله القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 13، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2011.

4-رجاء رشيد عبد الستار، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الأداء بحث تطبيقي عن شركة بغداد للمشروعات الغازية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 23، 2007.

5-عريوة محاد، بوقرة رابح، دور الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي دراسة عينة من بلديات ولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، جامعة المسيلة،2014.

6-نسيمة اعمر سيتي، علي مكيد، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية.

7-مكيد علي، خليفة أحلام، دور الإدارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية (دراسة فرع انتيبيوتيكال بالمدية)، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 05 أفريل 2016، جامعة المدية.

رابعا: المحاضرات

1-أمينة مخلفي، محاضرات في اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 5.

2-عميش سميرة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015-2016.

3-عبد القادر شلالي، قرومي حميد، محاضرات حول الاستراتيجية والتخطيط المالي، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016-2017.

4-نعيمة يحياوي، محاضرات في مراقبة التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.

خامسا: الملتقيات:

1-حمود محمد السياغي، دورة تدريبية حول إعداد الموازنات التخطيطية، 3-11 نوفمبر 2007.

2-أقناروس محمد لمين، بورغدة فاتح، الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير، مداخلة مقدمة لفعاليات ملتقى وطني مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، 25/04/ 2017.

3-حواش جمال الدين، دور القوات المسلحة في معالجة أزمات الكوارث الطبيعية، المؤتمر الأول لإدارة الأزمات والكوارث، آلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 1996.

II. المراجع باللغة الأجنبية :

1- Hanry, M, Grandeur et décadence de la planification stratégique, damude : Paris, 1994, p 24.

المواقع الالكترونية:

1- https:// www.inoledge.com/post. php ?id =2744

2 Historique du groupe saidal، disponible sur http: www.Saidalgroupe.Dz، historique، consulté le05/04/2018. 11: 00.

الملحق رقم (**01**):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

استبيان بحث علمي

السادة الأفاضل .....السيدات الفضليات:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

في إطار التحضير لمذكرة ماستر تخصص مالية وبنوك على مستوى قسم العلوم التجارية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحى فارس بالمدية، والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع "مساهمة التخطيط المالي في إدارة أزمات المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة مجمع صيدال_ بمقر الإنتاج بالمدية_ "

يشرفنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان راجين منكم التكرم بقراءة بنود وفقرات الاستبيان واختيار الاجابة المناسبة بوضع علامة (X) من وجهة نظركم، علما أن هذه الدراسة لا تحتاج لذكر الاسم وأن كافة المعلومات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

مع خالص الشكر والتقدير.

اعداد الطالبتان:

وزناوي فوزية

بوربيعة وداد

تحت إشراف الأستاذة:

موساوي وردة

السنة الجامعية 2017/2018

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

ضع علامة (×) على الاجابة المناسبة:

1-الجنـس

ذكر ( ) أنثى ( )

2-السـن

30 سنة فأقل ( ) 31-35 سنة ( ) 36-40 سنة ( ) أكثر من 40سنة ( )

3-المؤهل العلمي

ثانوي ( ) جامعي ( ) دراسات أخرى ( )

4-الوظيفة الحالية

إطار ( ) عون تحكم ( ) عون تنفيذ ( )

5-سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 10 سنوات ( ) من 11 إلى 15 سنوات ()

من 16 إلى 20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )

الجزء الثاني:

المحور الأول: واقع التخطيط المالي في المؤسسة

الرقم	العبـارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تستخدم المؤسسة مبدأ تحديد الهدف عند الإعداد للتخطيط المالي					
02	تتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالحاضر والماضي في وضع الخطط المالية المستقبلية في المؤسسة					
03	استخدام التخطيط المالي في المؤسسة يعطي صورة واضحة عن مدى كفاءة أدائها المالي					
04	يساعد التخطيط المالي في المؤسسة ترشيد النفقات المادية والبشرية بما يحقق أداء أفضل					
05	يساعد التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية					
06	يساعد التخطيط المالي على الرقابة وتقييم الأداء على مستوى الإدارات وعلى مستوى المؤسسة ككل					
07	يساعد التخطيط المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها					

المحور الثاني: مراحل إدارة الأزمات

الرقم	العبــارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار					
01	لدى المؤسسة قسم خاص يرصد مؤشرات وقوع الأزمات					
02	المؤسسة مهتمة بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمات					
03	تتعرف المؤسسة على مؤشرات حدوث الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الداخلية					

04	تتعرف المؤسسة على مؤشرات الأزمة بعمل مسح لبيئة العمل الخارجية					
05	توفر المؤسسة الدعم المناسب لفريق العمل ليقوم بمهامه التخطيطية					
06	يقوم بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات طاقم مدرب ومؤهل للقيام بواجبه					
	مرحلة الاستعداد والوقاية					
01	يتم تشكيل فرق مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة في المؤسسة					
02	توجد تعليمات إدارية تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة في المؤسسة					
03	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في المؤسسة					
04	يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها					
	مرحلة احتواء الأضرار					
01	توفر المؤسسة خطط وبرامج لإدارة الأزمة					
02	توفر المؤسسة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتساهم باحتواء الأزمة					
03	تتعامل المؤسسة مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها					
04	توجد قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة					
05	هناك وسائل اتصال فعالة للتعرف على ما سببته أو ما قد تسببه الأزمة					

	مرحلة استعادة النشاط					
01	تمتلك المؤسسة القدرة على التدخل لإحداث تغير في طريقة معالجة الأزمة					
02	تجمع المؤسسة البيانات التفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمات					
03	تتعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى ذات العلاقة لتفادي الأزمة					

04	تقوم إدارة المؤسسة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي					
05	تعمل المؤسسة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرارها					
	مرحلة التعلــم					
01	تستخلص إدارة المؤسسة بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة منها مستقبلا					
02	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية					
03	تقوم إدارة المؤسسة بدمج الدروس المستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية					
04	تعمل إدارة المؤسسة على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الإدارات الأخرى في البلد أو في الدول الأخرى ذات التجارب المشابهة.					

شكرا لتعاونكم

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	الامضاء	ملاحظات
1–شراطي نسيمة		
2–حيولة أيمان		

الملحق رقم (02): نتائج مخرجات SPSS

1- جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المؤسسة في المالي التخطيط واقع	,134	41	,062	,962	41	,191
الإنذار إشارات اكتشاف مرحلة	,132	41	,071	,957	41	,122
والوقاية الاستعداد مرحلة	,169	41	,095	,936	41	,105
الاضرار احتواء مرحلة	,086	41	,200*	,961	41	,166
النشاط استعادة مرحلة	,104	41	,200*	,969	41	,309
التعلم مرحلة	,159	41	,054	,951	41	,076
للإستبيان الكلية الدرجة	,191	41	,138	,935	41	,180
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2- جداول الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

-معامل الثبات لمحور التخطيط المالي بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,727	7

-معامل الثبات لمحور مراحل إدارة الأزمات:

- **البعد الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,684	6

- **البعد الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	4

- **البعد الثالث: احتواء الأضرار:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	5

- **البعد الرابع: مرحلة استعادة النشاط:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,706	5

- **البعد الخامس: مرحلة التعلم:**

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,729	4

-جدول معامل الثبات للدرجة الكلية للإستبيان:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	31

3–جدول:الاتساق البنائي لمحاور الدراسة مع الدرجة الكلية للإستبيان:

Corrélations										
		واقع التخطيط في المالي المؤسسة	مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	مرحلة الاستعداد والوقاية	مرحلة احتواء الاضرار	مرحلة استعادة النشاط	مرحلة التعلم	الدرجة الكلية للإستبيان		
واقع التخطيط في المالي المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	,516**	,586**	,631**	,629**	,688**	,839**		
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	41	41	41	41	41	41	41		
مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار	Corrélation de Pearson	,516**	1	,405**	,455**	,321*	,417**	,670**		
	Sig. (bilatérale)	,001		,009	,003	,040	,008	,000		
	N	41	41	41	41	41	41	41		
مرحلة الاستعداد والوقاية	Corrélation de Pearson	,586**	,405**	1	,650**	,670**	,708**	,807**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,009		,000	,000	,000	,000		
	N	41	41	41	41	41	41	41		
مرحلة احتواء الاضرار	Corrélation de Pearson	,631**	,455**	,650**	1	,690**	,744**	,862**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000		,000	,000	,000		
	N	41	41	41	41	41	41	41		
مرحلة استعادة النشاط	Corrélation de Pearson	,629**	,321*	,670**	,690**	1	,747**	,817**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,040	,000	,000		,000	,000		
	N	41	41	41	41	41	41	41		
مرحلة التعلم	Corrélation de Pearson	,688**	,417**	,708**	,744**	,747**	1	,868**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,000	,000	,000		,000		
	N	41	41	41	41	41	41	41		
الدرجة الكلية	Corrélation de Pearson	,839**	,670**	,807**	,807**	,817**	,868**	1		

للإستبيان	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	41	41	41	41	41	41	41		
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).										
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).										

3- تحليل البينات الشخصية:

-الجنس:

الجنس حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	53,7	53,7	53,7
	انثى	19	46,3	46,3	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

-السن:

-

السن مستوى حسب الدراسة عينة افراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 من أقل	6	14,6	14,6	14,6
	35 إلى 31 من	9	22,0	22,0	36,6
	40 إلى 36 من	13	31,7	31,7	68,3
	40 من أكثر	13	31,7	31,7	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

-المؤهل العلمي:

العلمي المؤهل حسب الدراسة عينة أفراد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	25	61,0	61,0	61,0
	جامعي	16	39,0	39,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

-الوظيفة الحالية:

الحالية الوظيفة حسب البشرية الموارد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	15	36,6	36,6	36,6
	تحكم عون	17	41,5	41,5	78,0
	تنفيذ عون	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

-سنوات الخبرة:

الخبرة سنوات حسب البشرية الموارد توزيع					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 من أقل	5	12,2	12,2	12,2
	10 إلى 6 من	10	24,4	24,4	36,6
	15 إلى 11 من	12	29,3	29,3	65,9
	20 إلى 16 من	5	12,2	12,2	78,0
	20 من أكثر	9	22,0	22,0	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

4- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور واقع التخطيط المالي في مجمع صيدال بالمدية:

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
A1	41	0	3,7561	,73418
A2	41	0	3,6098	,70278
A3	41	0	3,7073	,64202
A4	41	0	3,4878	,77852
A5	41	0	3,6098	,77065
A6	41	0	3,2927	1,05461
A7	41	0	3,3171	1,08257
المؤسسة في المالي التخطيط واقع	41	0	3,5401	,51657

–مراحل إدارة الأزمات:

-

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
Q1	41	0	3,1951	1,03004
Q2	41	0	3,0000	1,00000
Q3	41	0	3,2683	1,04939
Q4	41	0	3,3171	1,10542
Q5	41	0	3,2683	1,02529
Q6	41	0	2,9756	1,01212
الإنذار إشارات اكتشاف مرحلة	41	0	3,1707	,64602
S1	41	0	3,5122	,92526
S2	41	0	3,4390	,86743
S3	41	0	3,5610	,97593
S4	41	0	3,4146	,94804
والوقاية الاستعداد مرحلة	41	0	3,4817	,69685
M1	41	0	3,4878	,89783
M2	41	0	3,1707	1,02231
M3	41	0	3,4146	,89375
M4	41	0	3,4878	,86954
M5	41	0	3,2927	1,18836
الاضرار احتواء مرحلة	41	0	3,3707	,76884
k1	41	0	3,3415	1,01513
k2	41	0	3,4634	,89715
k3	41	0	3,2683	1,09600
k4	41	0	3,5610	,70883
k5	41	0	3,4390	,67264
النشاط استعادة مرحلة	41	0	3,4146	,60562
F1	41	0	3,4634	,89715
F2	41	0	3,4146	,86532
F3	41	0	3,5610	,92328
F4	41	0	3,4390	,94997
التعلم مرحلة	41	0	3,4695	,67127

6–اختبار تجانس البينات:

–محور: التخطيط المالي في مجمع صيدال بالمدية

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: المؤسسة في المالي التخطيط واقع			
F	ddl1	ddl2	Signification
,817	28	12	,684
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات + الحالية_الوظيفة + العلمي_المؤهل + السن + الجنس			

أبعاد محور: مراحل إدارة الأزمات

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]				
	F	ddl1	ddl2	Signification
الإنذار إشارات اكتشاف مرحلة	,895	28	12	,615
والوقاية الاستعداد مرحلة	2,314	28	12	,064
الاضرار احتواء مرحلة	2,454	28	12	,052
النشاط استعادة مرحلة	,721	28	12	,771
التعلم مرحلة	2,440	28	12	,055
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.				
a. Plan : Constante + الخبرة_سنوات + الحالية_الوظيفة + العلمي_المؤهل + السن + الجنس				

5– اختبار الفرضية الأولى (التخطيط المالي في مجمع صيدال مقر الإنتاج)

–جدول أنوفا (Anova) ثنائي:

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: المؤسسة في المالي التخطيط واقع					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	3,037[a]	11	,276	1,048	,433
Constante	238,141	1	238,141	904,276	,000
الجنس	,168	1	,168	,638	,431
السن	,676	3	,225	,856	,475
العلمي_المؤهل	,196	1	,196	,743	,396
الحالية_الوظيفة	,403	2	,201	,765	,475
الخبرة_سنوات	,883	4	,221	,838	,512
Erreur	7,637	29	,263		

Total	524,490	41			
Total corrigé	10,674	40			
a. R-deux = ,285 (R-deux ajusté = ,013)					

7-اختبار الفرضية الثانية أبعاد محور: مراحل إدارة الأزمات:

-جدول أنوفا (Manova) المتعدد:

Tests des effets intersujets						
Source	Variable dépendante	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	2,880[a]	11	,262	,550	,852
	والوقاية الاستعداد مرحلة	7,206[b]	11	,655	1,555	,166
	الاضرار احتواء مرحلة	7,132[c]	11	,648	1,139	,369
	النشاط استعادة مرحلة	6,526[d]	11	,593	2,113	,053
	التعلم مرحلة	6,148[e]	11	,559	1,365	,241
Constante	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	187,299	1	187,299	393,214	,000
	والوقاية الاستعداد مرحلة	240,857	1	240,857	571,700	,000
	الاضرار احتواء مرحلة	202,131	1	202,131	354,992	,000
	النشاط استعادة مرحلة	232,668	1	232,668	828,426	,000
	التعلم مرحلة	238,633	1	238,633	582,693	,000
الجنس	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	,138	1	,138	,290	,594
	والوقاية الاستعداد مرحلة	,018	1	,018	,043	,837
	الاضرار احتواء مرحلة	,702	1	,702	1,232	,276
	النشاط استعادة مرحلة	,056	1	,056	,199	,659
	التعلم مرحلة	,089	1	,089	,217	,644
السن	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	1,507	3	,502	1,054	,384
	والوقاية الاستعداد مرحلة	2,041	3	,680	1,615	,207
	الاضرار احتواء مرحلة	1,043	3	,348	,610	,614
	النشاط استعادة مرحلة	,692	3	,231	,821	,493
	التعلم مرحلة	1,474	3	,491	1,199	,327
العلمي_المؤهل	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	,070	1	,070	,148	,704
	والوقاية الاستعداد مرحلة	,000	1	,000	,001	,979
	الاضرار احتواء مرحلة	1,309	1	1,309	2,299	,140

	النشاط استعادة مرحلة	,405	1	,405	1,441	,240
	التعلم مرحلة	,000	1	,000	,000	,983
الحالية_الوظيفة	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	,322	2	,161	,338	,716
	والوقاية الاستعداد مرحلة	,193	2	,096	,228	,797
	الاضرار احتواء مرحلة	3,152	2	1,576	2,768	,079
	النشاط استعادة مرحلة	1,489	2	,744	2,651	,088
	التعلم مرحلة	,096	2	,048	,117	,890
الخبرة_سنوات	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	,389	4	,097	,204	,934
	والوقاية الاستعداد مرحلة	2,593	4	,648	1,539	,217
	الاضرار احتواء مرحلة	,956	4	,239	,420	,793
	النشاط استعادة مرحلة	1,892	4	,473	1,684	,181
	التعلم مرحلة	2,218	4	,554	1,354	,274
Erreur	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	13,814	29	,476		
	والوقاية الاستعداد مرحلة	12,218	29	,421		
	الاضرار احتواء مرحلة	16,512	29	,569		
	النشاط استعادة مرحلة	8,145	29	,281		
	التعلم مرحلة	11,877	29	,410		
Total	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	428,889	41			
	والوقاية الاستعداد مرحلة	516,438	41			
	الاضرار احتواء مرحلة	489,480	41			
	النشاط استعادة مرحلة	492,720	41			
	التعلم مرحلة	511,563	41			
Total corrigé	إشارات اكتشاف مرحلة الإنذار	16,694	40			
	والوقاية الاستعداد مرحلة	19,424	40			
	الاضرار احتواء مرحلة	23,645	40			
	النشاط استعادة مرحلة	14,671	40			
	التعلم مرحلة	18,024	40			
a. R-deux = ,173 (R-deux ajusté = -,141)						
b. R-deux = ,371 (R-deux ajusté = ,132)						
c. R-deux = ,302 (R-deux ajusté = ,037)						
d. R-deux = ,445 (R-deux ajusté = ,234)						
e. R-deux = ,341 (R-deux ajusté = ,091)						

7-اختيار الفرضية الثالثة (العلاقة بين محور التخطيط المالي في المؤسسة وأبعاد محور مراحل إدارة الأزمات بااستخدام معامل (بيرسون)

Corrélations		
		المؤسسة في المالي التخطيط واقع
المالي التخطيط واقع المؤسسة في	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	41
اكتشاف مرحلة الإنذار إشارات	Corrélation de Pearson	,516**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	41
الاستعداد مرحلة والوقاية	Corrélation de Pearson	,586**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
الاضرار احتواء مرحلة	Corrélation de Pearson	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
استعادة مرحلة النشاط	Corrélation de Pearson	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
التعلم مرحلة	Corrélation de Pearson	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).		
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).		