

أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية -

The importance of the financial planning to face the crises and their management - study a case of national firm of Electricity and Gas

SONELGEZ MEDEA -

أ.د. علي مكيد أنسية أحمد ستي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
جامعة المدية

ملخص:

اهتمت إدارة المؤسسة بشكل عام والإدارة المالية بشكل خاص بوظيفة التخطيط المالي، وقد برز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل واضح بسبب الاضطرابات والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية والتي تؤدي في أغلب الأحيان إلى حدوث أزمات، وذلك من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق وتحقيق الأرباح.

إن كثرة وتشعب العلاقات المالية فيما بين المؤسسة والمحيط الخارجي، وكذلك محدودية الموارد المالية المتاحة للاستثمار وندرتها هو الذي جعل المؤسسة تقتنع بضرورة التخطيط المالي لمختلف أنشطتها، وذلك لأن اعتمادها على تخطيط مالي منظم وهادف بطريقة علمية كفيل بزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات وإدارتها.

وقد حاولنا إسقاط الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها على إحدى المؤسسات الاقتصادية، وهي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز المدية -، حيث تم استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى أن اعتماد المؤسسة على التخطيط المالي يعمل على توفير معلومات تمكنها من اكتشاف الانحرافات ومعالجتها قبل تحولها إلى أزمات. الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، الأزمة، إدارة الأزمة.

: Abstract

The firm management in general case and the financial management in special one are interested in financial planning, this interest revealed in the last years because of troubles and problems faced by economic firms which often lead to crisis; this in order to guarantee the maintaining and the stability in the market and then realize the profits

The multiple financial relations between the firm and outdoors and also the financial resources limit provided to the investment and its lack make the firm persuaded to the necessity of the financial planning in its several activities , if the firm relies on the financial planning which is organized and aimful scientifically, it will raise its capacity to face the crises and its management.

We tried to take turn of this financial planning facing the crises and its management on one of the economic firms which is Gas and Electricity national firm -Medea- the questionnaire is used as study tool and after the gotten analysed results, we noticed that the firm count on the financial planning provides the information that help it to discover the deviations and treat them before they become crises.

Key words: financial planning, crisis, crisis managing.

مقدمة:

إن المؤسسة الاقتصادية المعاصرة هي نظام مفتوح تعمل في بيئة شديدة التعقيد، تحكمها قواعد ومتطلبات اقتصاد السوق، الذي يتميز بالمنافسة ودرجة عالية من عدم التأكد، حيث أن عدم توفر أو عدم اكتمال المعلومات المتعلقة ببيئة عمل المؤسسة ينجح عنها تأثيرات ومتغيرات عديدة قد تؤدي إلى حدوث أزمات ينتج عنها مواجهتها، وللتكيف مع هذه المتغيرات وتفاذي وقوع الأزمات تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى اعتماد منهج التخطيط بهدف اقتناص ما تهيئه بيئتها من فرص وتجنب ما تفرضه من تهديدات.

يهدف التخطيط إلى التنبؤ بما قد يحدث من تغير وتطور في المستقبل والتكيف معه وحتى الاستفادة منه، ويمثل التخطيط المالي المكون المالي لعملية التخطيط الشامل داخل المؤسسة، حيث يعمل على ملائمة الموارد المالية الحالية والمستقبلية للمؤسسة مع الأهداف العامة التي ترغب في تحقيقها، فهو يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعطي للمؤسسة القدرة على فهم المستقبل، ويعمل على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر التمويل القصيرة والطويلة الأجل التي مكنتها من الحصول على هذه الموجودات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وبناء عليه تمت صياغة إشكالية البحث على النحو التالي: ما مدى مساهمة التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟

* أهمية الدراسة: تتضح أهمية الدراسة من خلال الدور الرئيسي الذي يلعبه التخطيط المالي في مواجهة وإدارة الأزمات، حيث يساعد على رصد الفرص المتاحة في بيئة أعمال المؤسسة ويعمل على استغلالها، كما يوفر شروط تجنب التهديدات الناتجة عن الآثار السلبية لتغيرات السوق، وأيضاً يساهم في تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة ويعمل على تقوية شروط نجاحها.

* أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة تعميق الفهم بموضوع التخطيط المالي، وكيف يمكن أن يساهم في مواجهة وإدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية، وما هي الأساليب التي يعتمد عليها في ذلك.

المحور الأول: الإطار النظري.

I. ماهية التخطيط المالي.

1. تعريف التخطيط المالي: يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود في جزء كبير منه إلى فعالية دور التخطيط، ويمكن تعريف التخطيط بأنه: "أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل".¹ ولذلك فإن التخطيط له مظهران هما: وضع الأهداف الصحيحة ثم اختيار الوسائل الصحيحة المناسبة لإنجاز هذه الأهداف.²

ولا يختلف مفهوم التخطيط المالي عن مفهوم التخطيط بصفة عامة، إذ يقوم أيضا على نفس الدعائم وهي: تحديد الأهداف والإمكانيات، تحديد البدائل وتقييمها، اختبار البديل، والتنبؤ.

إن التخطيط المالي يعني: "التنبؤ 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"³.

ويمكن تعريف التخطيط المالي بأنه: "الخطوة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الممكن حدوثها، ويعمل التخطيط المالي على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها"⁴.

والتخطيط المالي يمكن تعريفه أيضاً بأنه: "مجموعة الإجراءات لتحديد المتطلبات المالية على المدى القصير والطويل اللازمة للقرارات الإدارية والاستثمارية التمويلية، وقرارات توزيع الأرباح"⁵.

وبما سبق يمكن القول أن التخطيط المالي يهدف إلى تنسيق الأنشطة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال تقدير الاحتياجات المالية، تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على هذه الأموال، العمل على توفيرها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا وضع الخطط، الأهداف، السياسات، الإجراءات والموازنات موضع التطبيق.

2. أهداف التخطيط المالي: تتمثل أهداف التخطيط المالي فيما يلي:⁶

- * مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو;
- * ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة;
- * التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل;
- * تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيية;
- * تحسين قدرة الإدارة المالية على التحليل وترتيب الأولويات والتركيز في إتخاذ القرار، حيث أن التركيز يجعل المدير المالي أكثر قدرة على معرفة ما تريد المؤسسة عمله وتحديد احتياجاتها، ومعرفة حاجة زياتنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات;
- * تحسين اتجاهات العمل: يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز;
- * تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأطقم العمل، بما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام;
- * تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد، وعليه فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل;

* تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها: وذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.

3. مراحل التخطيط المالي: ويمكن ذكرها على الشكل التالي:

1.3. تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية: تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة استخدام عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.⁷

2.3. إعداد السياسات المالية: تعرف على أنها: "تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة"،⁸ وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الإستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات ويهمل أخرى.

3.3. إعداد الموازنات التخطيطية: تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط، تنظيم، تنسيق، رقابة وتقييم الأداء، وتمثل الموازنة في أبسط صورها بيان بالتصرفات التي ينبغي القيام بها تبعا لتحقيق أهداف محددة مقدما.

والموازنة التخطيطية هي خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.⁹

4.3. مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية: يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنة التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كان يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية ... الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها، وبما لا شك فيه أن مثل هذه الإجراءات والقواعد تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق في التنفيذ.¹⁰

II. إدارة الأزمات.

1. تعريف إدارة الأزمات وأهدافها.

1.1. تعريف إدارة الأزمات: تعرف إدارة الأزمات على أنها: "العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع حدوثها أو الإعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، لتحقيق أقل قدر ممكن من الضرر للمؤسسة، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة".¹¹

كما يمكن تعريفها على أنها: "عملية تخطيط استراتيجي تستلزم اتخاذ مجموعة من القرارات في ظروف يسودها التوتر وعدم اليقين، تستهدف الاستجابة السليمة لأحداث الأزمة ومنع تصاعدها، والتقليل من نتائجها السلبية إلى أقل حد ممكن، من أجل إزالة المخاطر واسترجاع الأوضاع الطبيعية".¹²

وتعني إدارة الأزمات أيضا: "التعامل مع الأزمات بالمنهج العلمي الصحيح باعتبارها عملية متكاملة تبدأ من التنبؤ، ثم المعالجة أثناء الأزمة ثم مرحلة ما بعد الأزمة".¹³

من خلال ما سبق من التعريفات يمكن القول أن إدارة الأزمات هي علم استخدام الأدوات العلمية والعملية للتعامل مع الأزمة بمراحلها المختلفة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وما بعد الأزمة) لمعالجتها والسيطرة عليها أو التخفيف من حدتها سعياً لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

2.1. أهداف إدارة الأزمات: تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق ما يلي:¹⁴

- * توفير القدرة العملية على استقراء والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة؛
- * تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة، والعمل على عدم تكرارها، وكذلك إنشاء مركز قيادة عمليات الطوارئ؛
- * توفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.

2. مراحل إدارة الأزمات: تمر معظم الأزمات بالمراحل التالية:¹⁵

1.1. اكتشاف إشارات الإنذار: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوعها، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

2.2. الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات تعمل على رصد أي علامات للضعف قد تسبب أزمات، وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلها الخصم في إلحاق الضرر بالمؤسسة؛

3.2. احتواء الأضرار والحد منها: في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر والحد من الأضرار ومنعها من الانتشار؛

4.2. مرحلة استعادة النشاط: بعد مجابهة الأزمة واحتواء الأضرار تأتي مرحلة إعادة النشاط إلى وضعه قبل وقوع الأزمة بل وأحسن إن أمكن، ويتجلى ذلك بمحاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والاهتمام بالأطراف التي تأثرت بالأزمة، وتتميز هذه المرحلة بإمكانية خضوعها لتدبير وتخطيط متقن، بحكم أنها لا تتم في ظروف متغيرة ومتسارعة مثل المراحل الأخرى، وهي تستوجب جهوداً عديدة على مختلف المستويات التنظيمية والأطراف المعنية، وهذا الوضع يقتضي درجات عالية من التنسيق والتوجهات الموحدة بين كافة الأطراف والمستويات؛¹⁶

5.2. مرحلة التعلم: هي مرحلة ما بعد الأزمة وانتهائها، وفيها تقوم الإدارة بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمتها لمواجهة الأزمة، بهدف استخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات لمواجهة الأزمات المستقبلية.¹⁷

III. التخطيط المالي كأداة لمواجهة الأزمات وإدارتها في المؤسسات.

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،¹⁸ ويعتبر التخطيط المالي أحد أهم الركائز الأساسية لأي إدارة، بحيث يهدف إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحصير للرد عليها في حال حدوثها، فهو عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة.¹⁹

وتستطيع المؤسسة من خلال التخطيط المالي الذي يتضمن التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة عليها، تحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات،²⁰ وتكون مهمة المتخصص المالي إدارة الأوضاع المالية للمؤسسة، وخصوصا التخطيط المالي،

ومراقبة التدفقات المالية الداخلة والخارجة، التحقق من صحة وسلامة عمليات التبادل المالي، التحقق من صحة البيانات المالية، وإعادة تحديث الخطط المالية باستمرار بما ينسجم مع مستجدات ومجريات تغيرات الأزمة.²¹ تستطيع المؤسسة أيضاً من خلال وظيفة التخطيط المالي التعرف على أسباب نشوء الأزمات التي قد تتعرض لها، والتي قد ترجع إلى أحد الأسباب التالية:²²

1. عدم دقة التخطيط: يرجع سبب هذا الانحراف إلى عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية أو في حصر الظروف المحيطة أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف؛
 2. عدم كفاءة التنفيذ: يظهر هذا الانحراف بسبب عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعة بأوجه نشاط المؤسسة، والذي ينشأ عن أسباب عديدة منها ضعف القرارات المتخذة، ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عنها أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات؛
 3. عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ: حيث ينتج هذا الانحراف نتيجة ضعف الدقة في الخطط الموضوعة بالإضافة إلى عدم وجود جهاز التنفيذ الكفء الذي يتحمل مسؤولية التنفيذ؛
 4. التأثير السلبي لعناصر البيئة الخارجية على نشاط المؤسسة، وعدم وجود جهاز ليقظة داخل المؤسسة يعمل على التنبؤ بهذه التغيرات وإعداد إستراتيجية لمواجهتها أو التكيف معها.
- 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 تتيج:²³

* القدرة على التخطيط تحت ضغط أحداث الأزمة؛

* سرعة استغلال الوقت المتاح؛

* إعداد تصور لحركة الأحداث وتدعيمه بالتموذج المؤيد لهذا التوقع.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية.

I. منهجية الدراسة.

1. فرضيات الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية التالية: يوجد تباين في اتجاهات الإجابات الخاصة بمساهمة التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها تعزى لمتغير الجنس، السن، مستوى التعليم، والخبرة المهنية.
 2. عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموع موظفي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز المدية -، حيث تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الدراسة الأصلي وتمثلت في المديرين ورؤساء المصالح والعمال خاصة من قسم المحاسبة والمالية.
 3. أساليب وأدوات الدراسة الميدانية.
- 1.3. أدوات الدراسة: بالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع، تم تصميم الاستبانة لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة حيث اشتملت على جزأين:
- ◀ الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة من حيث: الجنس، السن، مستوى التعليم، والخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بقياس اتجاه آراء الموظفين نحو دور التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها على مستوى المؤسسة، حيث تضمنت أداة الدراسة 18 فقرة على مقياس ليكرت ذو التقييم الخماسي وهي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة.

2.3. صدق الاستبانة.

الصدق الظاهري: للتحقق من صدق الاستبانة الظاهري تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين كحكيم والذين أبدوا ملاحظاتهم حول تكوين العبارات ومدى مناسبتها للموضوع، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار حيث تم تعديل، حذف، إعادة صياغة، وزيادة بعض العبارات.

ثبات الاستبانة: تم حساب ثبات عناصر الاستبانة وذلك بحساب قيمة معامل "ألفا كرونباخ" والذي قدر بـ 0.874 وهي قيمة عالية، تدل على أن الاستبانة ثابتة ويمكن الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير.

II. إجراءات تطبيق الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عدداً من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

بعد تعديل الاستبانة قمنا بتقديمها إلى عينة الدراسة من موظفي مديريات المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز المدية -، حيث تم توزيع 60 استبانة.

تم استرداد 56 استبانة، ثم تم استبعاد 4 منها لأنها لم تستوفي البيانات المطلوبة، وعليه بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي $60/52 = 0.86$ وهي نسبة مقبولة.

تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

1. الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي المرحح، والانحراف المعياري، معامل ثبات ألفا "كروناخ"، تحليل التباين الأحادي "one-way anova".

2. عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

1.2. عرض البيانات الشخصية: تضمنت الاستبانة جزءاً خاصاً بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، مستوى التعليم، والخبرة المهنية، وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

أ- بالنسبة للجنس: أغلب مفردات العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 52 موظف هم ذكور حيث بلغ عددهم 32 موظف بنسبة تقدر بـ 61.5 %، في حين بلغ عدد الإناث 20 موظفة بنسبة تقدر بـ 38.5 % من إجمالي مفردات عينة الدراسة، وهو ما يدل على أن أغلب موظفي المؤسسة هم ذكور.

ب- بالنسبة للسن: إن ما نسبته 36.5 % من الموظفين عمرهم يتراوح بين 30 وأقل من 40 سنة، وما نسبته 26.9 % أعمارهم تتراوح بين 40 وأقل من 50 سنة، يليهم الذين تتراوح أعمارهم بين 20 وأقل من 30 سنة بنسبة تقدر بـ 23.1 %، ثم يليهم بعد ذلك الذين أعمارهم ما بين 50 و 60 سنة بنسبة تقدر بـ 13.5 %، ويستنتج من هذا التحليل أن أغلب أفراد العينة يقعون في الفئة العمرية [30-50] سنة وهي مؤشر على نضج عينة الدراسة.

ت- بالنسبة لمستوى التعليم: معظم أفراد عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي بنسبة تقدر بس: 59.5%، يليها الموظفين الذين مستواهم الدراسي ثانوي بنسبة تقدر بس: 23.1% ثم يليها الموظفين الذين مستواهم الدراسي دراسات عليا بنسبة 17.3%، ونستنتج من هذا التحليل أنّ متوسط موظفي الفرع لديهم مؤهلات علمية، وهي مؤشر على قدرة هذه الفئة على القيام بأعمالهم، وتوظيف معرفتهم العلمية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ث- بالنسبة للخبرة المهنية: معظم أفراد عينة الدراسة نسبة خبرتهم تتجاوز 10 سنوات بنسبة 44.2%، يليه في المرتبة الثانية الموظفين الذين لديهم خبرة تتراوح بين 5 و10 سنوات بنسبة 36.5%، أما الموظفين الذين لديهم مدة عمل تقل عن 5 سنوات فبلغت نسبتهم 19.2%، وهذا يدل على أن أغلب الموظفين هم موظفون ذو أقدمية معتبرة ويمتلكون خبرة وتجربة تسمح لهم بإعطاء تقييم موضوعي لموضوع الاستبيان المقدم في هذه الدراسة.

2. دراسة دور التخطيط المالي في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

الجدول رقم (1): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بدور التخطيط المالي في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي المرحح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يساعد التخطيط المالي على رصد مؤشرات حدوث الازمات.	4.01	0.864	موافق	3
2	تهتم وظيفة التخطيط المالي بعملية تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الازمات.	3.76	0.702	موافق	4
3	يساعد التخطيط المالي على تحليل مؤشرات حدوث الازمات.	3.37	0.727	موافق	5
4	يساعد التخطيط المالي على مسح بيئة العمل الداخلية بشكل شامل ومنظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	4.41	0.625	موافق بشدة	1
5	يساعد التخطيط المالي على مسح بيئة العمل الخارجية بشكل شامل ومنظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة	4.41	0.689	موافق بشدة	2
	تقييم إجابات البعد بصفة عامة	3.99	0.721	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال هذا الجدول أنّ اتجاه إجابات معظم المستجوبين حول دور التخطيط المالي في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر كان موافق وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرحح لهذا البعد إذ بلغ (3.99) بانحراف معياري قدره (0.721) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات المستجوبين حول ما جاء في هذا البعد، وبالتالي أغلب أفراد العينة المستجوبون هم موافقون بأن اعتماد المؤسسة على تخطيط مالي منظم وهادف يساهم في اكتشاف الانحرافات ومعالجتها قبل تحولها إلى أزمات.

3. دراسة دور التخطيط المالي في الاستعداد للأزمات والوقاية منها.

الجدول رقم (2): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بدور التخطيط المالي في الاستعداد للأزمات والوقاية منها.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6	يساعد التخطيط المالي على توفير الموارد المالية المطلوبة من أجل التعامل مع الأزمة.	3.58	0.717	موافق	2
7	توجد تعليقات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.	3.32	0.788	محايد	3
8	يساعد التخطيط المالي على وضع خطط مناسبة لإدارة الأزمات.	3.91	0.462	موافق	1
9	تعمل وظيفة التخطيط المالي على مراجعة وتطوير الخطط الموضوعية لإدارة الأزمات باستمرار.	2.98	0.627	محايد	4
	تقييم إجابات البعد بصفة عامة	3.44	0.648	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أنّ اتجاه أجوبة معظم أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط المالي في الاستعداد للأزمات والوقاية منها كان بالموافقة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرشح لهذا البعد إذ بلغ (3.44) بانحراف معياري قدره (0.648)، مما يشير إلى وجود تشتت بسيط في اتجاهات الإجابات حول ما جاء في هذا البعد، وبالتالي أغلب أفراد عينة الدراسة المستجوبون يؤكدون على أهمية التخطيط المالي في الاستعداد للأزمات والوقاية منها، وذلك من خلال مختلف الأدوات التي تعتمد عليها وظيفة التخطيط المالي، فتخطيط احتياجات المؤسسة المالية وبدقة يسمح لها بمواجهة أي اختلالات قد تحدث.

4. دراسة دور التخطيط المالي في احتواء أضرار الأزمات.

الجدول رقم (3): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بدور التخطيط المالي في احتواء أضرار الأزمات.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10	تساعد وظيفة التخطيط المالي في السيطرة على الأزمة عند حدوثها.	3.67	0.550	موافق	2
11	يساعد التخطيط المالي في الحد من انتشار الأزمة واستمرارها.	3.04	0.713	محايد	3
12	يساعد التخطيط المالي المؤسسة في توفير الموارد المالية اللازمة لاحتواء الأزمة.	3.73	0.564	موافق	1
	تقييم إجابات البعد بصفة عامة	3.48	0.477	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونغاز المدية - العدد العاشر

مجلة "الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات"

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أنّ اتجاه أجوبة معظم أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط المالي في احتواء أضرار الأزمات كان بالموافقة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.48) بانحراف معياري قدره (0.477)، مما يشير إلى وجود تشتت ملحوظ في اتجاهات الإجابات حول ما جاء في هذا البعد، وعليه فإن أغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن التخطيط المالي يساهم في توفير الموارد المالية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها والحد من انتشارها.

5. دراسة دور التخطيط المالي في استعادة نشاط المؤسسة.

الجدول رقم (4): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بدور التخطيط المالي في استعادة نشاط المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يساعد التخطيط المالي المؤسسة على اتخاذ الإجراءات اللازمة للممارسة النشاطات العادية دون تأخير.	3.38	0.530	محايد	2
14	يساعد التخطيط المالي على تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لختلف المصالح التي تآثرت بالأزمة من أجل استعادة نشاطها. العادي.	2.92	0.788	محايد	1
15	يساعد التخطيط المالي على تخفيف آثار الأزمة وذلك بالحد من استمرار حدوثها.	3.63	0.627	موافق	1
تقييم إجابات البعد بصفة عامة		3.31	0.495	محايد	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أنّ اتجاه أجوبة معظم أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط المالي في استعادة نشاط المؤسسة كان محايد، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.31) بانحراف معياري قدره (0.495)، مما يشير إلى وجود تشتت ملحوظ في اتجاهات الإجابات حول ما جاء في هذا البعد، وبالتالي فإن أغلب أفراد عينة الدراسة المستجوبة يرون أنّ التخطيط المالي يساهم استعادة نشاط المؤسسة بدرجة مقبولة.

6. دور التخطيط المالي في مرحلة التعلم.

الجدول رقم (5): بعض مقاييس النزعة المركزية لإجابات عناصر عينة الدراسة حول البعد المتعلق بدور التخطيط المالي في استعادة نشاط المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
16	تستخلص المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة الاستفادة منها مستقبلاً.	3.58	0.605	موافق	1
17	تقيم خطط إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.65	0.764	موافق	2
18	الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات الأخرى ذات التجارب المشابهة.	3.31	0.544	محايد	3

تقييم إجابات البعد بصفة عامة	3.51	0.482	موافق
------------------------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (5) أنّ اتجاه أجوبة معظم أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط المالي في مرحلة التعلم كان موافق، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرشح لهذا البعد إذ بلغ (3.51) بانحراف معياري قدره (0.482)، مما يشير إلى وجود تشتت ملحوظ في اتجاهات الإجابات حول ما جاء في هذا البعد، وعليه فإن أفراد العينة المستجوبة يرون بأن المؤسسة تستغل الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها قصد الاستفادة منها مستقبلاً.

III. نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (6): نتائج اختبار (t - test) لدلالة الفروق تبعاً لمتغير السن.

البيان	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة
دور التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها	ذكر	32	3.43	0.367	- 1.511	0.546
	أنثى	20	3.51	0.409		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات آراء أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.546) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة عينة الدراسة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقاً نحو مساهمة التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها لا تختلف باختلاف الجنس.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدلالة الفروق تبعاً لمتغير السن، مستوى التعليم والخبرة المهنية.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
السن	بين المجموعات	1.349	3	0.450	3.395	0.025
	داخل المجموعات	6.355	48	0.132		
مستوى التعليم	بين المجموعات	0.153	2	0.076	0.495	0.613
	داخل المجموعات	7.551	49	0.154		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.153	2	0.076	0.495	0.613
	داخل المجموعات	7.551	49	0.154		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات آراء أفراد العينة تعزى لمتغير مستوى التعليم والخبرة المهنية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.613، 0.613) أكبر من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة عينة الدراسة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقاً نحو مساهمة التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها لا تختلف باختلاف مستوى التعليم والخبرة المهنية.

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات آراء أفراد العينة تعزى لمتغير السن، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوبة (0.025) أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.05)، وهذه النتيجة تبين أن اتجاهات أجوبة عينة الدراسة التي قمنا بتحليلها وتفسيرها سابقاً نحو مساهمة التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها تختلف باختلاف السن.

خاتمة: لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور التخطيط المالي في التوفيق من الأزمات وسبل مواجهتها والخروج منها بأقل الخسائر إن حدثت، ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة النتائج أهمها:

* التغير والتطور الحاصل في بيئة الأعمال في الوقت الحاضر يخلق تحديات عديدة أمام المؤسسة، الأمر الذي يجبرها على التخطيط الشامل الذي يخص المؤسسة ككل، ومن ثم التخطيط المالي الذي يعتبر من المكونات المهمة في التخطيط الشامل.

* التخطيط المالي هو نتاج تفاعل المؤسسة مع بيئتها، وهذه البيئة هي في تغير مستمر، والإدارة المالية الفعالة هي التي تعمل على التحكم النسبي في هذا التغير عن طريق استعمال أساليب كمية علمية وتحليلية في تسييرها وإدارتها لمواردها، والتحكم في المعلومات وعدم ترك مجال للصدفة في تسيير نشاطها.

* يعتبر التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول.

* المعلومات المالية التي يقدمها التخطيط المالي لها دور كبير في ترشيد القرارات التي تتخذها المؤسسة، والتي يمكن أن تساعد على كشف الأزمات قبل وقوعها.

* إن الأزمات باختلاف أنواعها أصبحت في تزايد وتنامي مستمر، حيث أن تفاقم الأزمات قد دفع بالخبراء والمفكرين إلى ضرورة إيجاد حل للقضاء عليها وتوصلوا إلى ضرورة استحداث هيكل خاص بإدارة الأزمات، الذي من مهامه الأساسية تسيير وإدارة الأزمة مهما كان نوعها ودرجة حدتها، كما يعمل على رصد وتتبع التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال والحصول على المعلومات وتحليل الإشارات المتأتية منها.

* تهدف إدارة الأزمات إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة سواء لحل الأزمة التي وقعت، أو لمواجهتها قبل وقوعها، أي أنها تمكن المؤسسة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة.

* تعتمد المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز المدية - على وظيفة التخطيط المالي في استقراء المستقبل واكتشاف الانحرافات والمشاكل التي يمكن أن تعترضها.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها قمنا باقتراح مجموعة من التوصيات تمثلت فيما يلي:

* إنشاء خلية أو قسم خاص بإدارة الأزمات توكل له مهمة رصد واكتشاف إشارات الأزمات قبل وقوعها وتقديم الحلول المناسبة لأي أزمة تقع فعلاً.

* تكوين فريق لإدارة الأزمات يتكون من مجموعة من المتخصصين، ويعد المتخصص المالي عضواً مهماً في هذا الفريق الذي يقوم بإدارة الأوضاع المالية للمؤسسة.

* إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات في المؤسسة والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر.

* ضرورة الأخذ بآراء العاملين وفتح مجال للمناقشة، والاستماع لانشغالهم وتطلعاتهم.

الهوامش والمراجع:

- ¹ عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 263.
- ² أسامة كامل، عبد الغني حامد، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص 144.
- ³ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 50.
- ⁴ محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 37.
- ⁵ 3P 26 José ST_ Pierre, *La gestion financière des pme (Théories et Pratiques)*, presses de l'Université du Québec, canada, 2003.
- ⁶ عدنان تايه النعيمي، ياسين كسب الحرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 109 - 110.
- ⁷ كنجو عبدو كنجو، إبراهيم وهي الفهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص 194 - 195.
- ⁸ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 235.
- ⁹ ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات (دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة وتطبيقاتها على الحاسب)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 149 - 151.
- ¹⁰ كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي الفهد، مرجع سبق ذكره، ص 196.
- ¹¹ عبد السلام جمعة زافود، إدارة الأزمات النولية في ظل النظام العالمي الجديد، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 73.
- ¹² علي عجوة، كركان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2008، ص 175.
- ¹³ كريم عزات العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 89.
- ¹⁴ رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة إيمان، مصر، بدون سنة نشر، ص 39.
- ¹⁵ محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات (تجارب عملية وطلمية)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 1995، ص ص 61 - 65.
- ¹⁶ Dufort, *la gestion de Crise*, édition de Boeck, paris, 2004, P 54.- Christophe Roux
- ¹⁷ هاني عبد الرحمان محمد أبو عمر، فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحسوبة وأثارها في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين)، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 43.
- ¹⁸ علي عبد الحميد قدري، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2008، مرجع سابق، ص 157.
- ¹⁹ وسام صبحي مصباح إسماعيل، سيات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة)، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 52.
- ²⁰ إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 68.
- ²¹ يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات (مدخل متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 208.
- ²² حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 66 - 67.
- ²³ علي عبد الحميد قدري، مرجع سبق ذكره، ص 158.