

## العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والموازنات التقديرية.

أزعباط لطفى  
جامعة الجزائر 3

**ملخص:** تعد عملية التخطيط الاستراتيجي من الضروريات القسوى لنجاح أي منظمة تريد أن تكون هي الفاعل بدل أن تكون في موقع رد الفعل. إذ أنه يعد خارطة الطريق للمستقبل تجعل من المنظمة قادرة على تحديد أهدافها لفترة زمنية مقبلة و بموارد معينة تستعملها استعمالا أمثالا. في ظل الظروف البيئية السائدة التي تشتمل على فرص و نقاط قوة، وفي ظل تهديدات سريعة التغيير، تعد الموازنات التقديرية المرآة التي تعكس الخطة الاستراتيجية على المدى القصير حيث تضمن تخطيط و تسيير و تنسيق المهام داخل المنظمة بكيفية مضبوطة مكانيا و زمنيا ،حسب مختلف المراكز مما يضمن إمكانية الرقابة فيما بعد ،و من ثم سهولة تصويب أي حياذ عن الخطة الاستراتيجية.

**كلمات مفتاحية:** الموازنة التقديرية، التخطيط، الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، التنبؤ.

**résumé :** le processus de planification stratégique est l'une des nécessités les plus lointaines pour le succès de n'importe quelle organisation. c'est la feuille de la route à l'avenir qui promet a l'organisation, à partir de ses spécification d'arrivé à ces buts, pondant une période chronométrée avec l'utilisation de ces ressources. À la lumière des circonstances dominantes environnementales que les occasions incluent et des points de changement rapides .Les techniques de la gestion budgétaire permettent a l'organisation que son plan stratégique à court terme assure la coordination des taches l'intérieur selon les différents centres de responsabilités dont la possibilité de contrôle l'exécutions et l'ajustement au plan stratégique

**Mot clé :** la planification, la stratégie, la planification stratégique, la gestion budgétaire, la prévision

**تمهيد:** تعد الموازنات التقديرية المرحلة الأخيرة التي تجسد عملية التخطيط على المدى القصير، فالتخطيط بعيد المدى أو بتعبير أصح التخطيط الاستراتيجي يعبر عن الأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها بعد تحليل الأوضاع السائدة و دراسة الاحتياجات وتحديد الفرص و التهديدات، كذلك تقوم بتحديد نقاط القوة والضعف و عليه يتحتم عليها وضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المعطيات السائدة باستعمال الفرص

أونقاط القوة والتغلب على التهديدات حتى تضمن استمرارية نشاطها. كل ذلك يكون من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي.

لكن السؤال الذي يطرح هو: هل هناك علاقة تكاملية بين الموازنات التقديرية وعملية التخطيط الاستراتيجي وهل هي ضرورية؟

لذلك سنعمل على الإجابة على هذا السؤال من خلال العناصر التالية:

### I- ماهية التخطيط.

### II- التخطيط الاستراتيجي .

### III- الموازنات التقديرية و عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### I- ماهية التخطيط:

**I-1 التخطيط:** التخطيط بشكل عام هو فن التعامل مع المستقبل و الفرق بين المخطط و غير المخطط هو الفرق بين الفاعل و المفعول به.<sup>166</sup>

كما أنه عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة. ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف و تعظم النتائج.<sup>167</sup>

كما يعرف على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تكفل تفعيل خارطة الطريق للوصول إلى هدف محدد أو اتجاه المستقبل، ويعد التخطيط الوظيفة الأولى و محور العملية الإدارية، تتقرر و تتعدل بموجب الوظائف الأخرى في هذه العملية و هي التنظيم، التوجيه، الرقابة و تطوير العاملين.<sup>168</sup>

وعليه فالتخطيط هو إحدى الوظائف الإدارية و هو عمل يسبق التنفيذ و بموجبه يتم تحديد الأهداف، و المدة الزمنية اللازمة لتحقيقها ثم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق ذلك، وبالتالي فالتخطيط هو عمل يسبق أي عمل تنفيذي في أوله تحدد نقطة البداية و هي الأهداف و في آخره تحدد نقطة النهاية و هي تحقيق الأهداف، وبالتالي فالهدف هو نقطة البداية و النهاية في التخطيط.<sup>169</sup>

**I-2- مستويات التخطيط:** يمكن تقسيم التخطيط إلى ثلاثة مستويات و هي مرتبطة عادة بالأجال و المسؤولين عنها و هي:

● **مستوى التخطيط الاستراتيجي:** وهو بمثابة المظلة الرئيسية التي تغطي و توجه المستويات التخطيطية الأخرى، يتضمن تحديد رؤية المنظمة و قيمها و كذلك رسالة المنظمة و عوامل النجاح الحرجة، الغايات و الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يغطي استراتيجيتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يتميز بكونه شمولي الأبعاد، تكاملي المنظر،

أحمد سيد مصطفى، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى: 2012، ص: 166-167  
مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 21.

هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 168-169  
بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الرابحة للنشر و التوزيع، عمان، ط: 1، 2010، ص: 47

تجديدي الفلسفة، عادة يكون بعيد المدى،<sup>170</sup> من اختصاص الإدارة العليا. كرئيس مجلس الإدارة و أعضاء المجلس و مديرو القطاعات ... إلخ و يغطي مدة حوالي 5 سنوات<sup>171</sup>.

● **مستوى التخطيط التشغيلي:** أو يمكن أن يطلق عليه التخطيط متوسط الأجل، حيث يتم في هذا المستوى تحديد الأهداف التشغيلية و خطط التنفيذ و السياسات و البرامج اللازمة لتحقيقها، يتميز بكونه يمثل الجانب الأكثر تحديدا<sup>172</sup> يغطي من أكثر من سنة حتى ثلاث سنوات، من مسؤولية الإدارة الوسطى، يحول الخطة الاستراتيجية إلى خطط فرعية خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة مثل التسويق، الإنتاج، موارد بشرية، ... إلخ<sup>173</sup>

● **مستوى التخطيط التكتيكي:** وهو من اختصاص الإدارة الإشرافية الدنيا يمارسه المنفذون و رؤساء الأقسام على مدى سنة ، يغطي مستوى الإدارة أو القسم، يمثل إدارة النتائج و الأداء و المتضمنة الرقابة، يمثل قياسات دقيقة و فعلية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية . ويمكن تلخيص المستويات و مكوناتها في الشكل التالي:  
إن هذه المستويات الثلاثة للتخطيط تعني بالضرورة استفادة جهة معينة منها نلخصها في الشكل الموالي

#### جدول رقم 01: مستويات التخطيط الثلاثة

المستوى	النتيجة	الجهات المستفيدة
الأول Méga	المحصلات	المتعاملين مع المنظمة الحاليين والمستقبليين
الثاني Macro	المخرجات	العملاء الخارجيين
الثالث Micro	المنتجات	العملاء الداخليين (أفراد و على شكل فرق جماعية)

المصدر: خالد محمد بن حمدان و آخرون، مرجع سابق ص: 50

- إن المستوى الأول Méga يقوم بالتعريف و التخطيط و بناء علاقات جيدة بالمتعاملين مع المنظمة الحاليين و المستقبليين و العمل على إضافة القيمة لهم.
- المستوى الثاني Macro يشير إلى مستوى التخطيط الذي يركز على تحقيق نتائج للمنظمة و الرؤية المطروحة على المستوى الأول.
- المستوى الثالث Micro يهتم بالتخطيط للنتائج التي تركز على الأفراد و الجماعات داخل المنظمة و التي تشتق من نتائج المستويين الأول و الثاني مع الإشارة أنه لكل مستوى من المستويات الثلاث له نتائجه خلال مدى زمني معين نلخص ما سبق في الجدول التالي:  
جدول رقم 02: مستويات التخطيط و نتائجه

مستوى التخطيط	النتائج	المدى الزمني
Méga المستوى الأول	المحصلات	استراتيجي

<sup>170</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار

اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 48

أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ص: 73<sup>171</sup>

خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سابق ص: 48<sup>172</sup>

أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ص: 73<sup>173</sup>

30 – 10 سنة أكثر	المخرجات	تكتيكي	يصل النتائج إلى المتعاملين الآن وعلى المدى البعيد
3 – 10 سنوات	المنتجات	تشغيلي	و الهدف Macro المستوى الثاني يصل النتائج إلى العملاء الخارجيين بما يفيد منظمة الأعمال
6 شهور إلى سنتين	الكفاءة	تشغيلي	و الهدف Micro المستوى الثالث يصل النتائج إلى الفرق و الأفراد داخل منظمة الأعمال
اليوم أو الأسبوع القادم		تشغيلي	و الهدف منه process العملية التحسين المستمر

المصدر: خالد محمد بن حمدان و آخرون، مرجع سابق ص: 53

**I- 3- فوائد التخطيط:** إن العملية التخطيطية بالمنظمة هي وسيلة هامة لكونها تضع هذه الأخيرة في موقع قوة أي أن تقوم هي بالفعل بدل من التحرك كرد فعل و هذا نتيجة للمتغيرات المتشابكة و المتسارعة المحيطة بها والتي تمثل إما فرصا يجب انتهازها أو تهديدات يجب تجاوزها.

من أهم فوائد العملية التخطيطية ما يلي: 174

1. إمكانية التصدي للمفاجآت التي تواجه المنظمة مستقبلا من خلال التنبؤ ومساعدة الإدارة على استشرف المستقبل و أخذ الحيطة من كل المتغيرات.
2. ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ودون هدر باختصار الزمن اللازم لإنجاز الأعمال، أي تخفيض تكاليف المنظمة.
3. تحديد العمل المطلوب من مختلف المراكز و الأفراد بدقة لضمان عملية التنسيق بين الأنشطة والأعمال لمنع التضارب بينها، كذلك جعله معيار لقياس مدى تقدم و نجاح تنفيذ العمل المسطر ومن تم مساعدة الإدارة على القيام بعملية الرقابة .
4. المساعدة على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين و تحديد الأولويات ورسم السياسات ووضع قواعد العمل بالابتعاد عن العشوائية في العمل من خلال الأساليب المنظمة و المبرمجة بانتهاج أحسن مسار .
5. تسهيل عملية الوصول إلى الأهداف برسم صورة للمستقبل تجعل المسير إليه واضحا ومحددا ، وذلك بتقديم حزمة أهداف يستطيع العمال فهمها و تنفيذها ، كذلك تجعلهم أكثر طمأنينة على مستقبلهم و مستقبل مؤسستهم.
6. التخطيط يخلق الثقة لدى المنظمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعله.

#### **I- 4- عيوب التخطيط:**

1. قد تحد عملية التخطيط من الإبداع و الابتكار و المبادرة.
2. قد يعمل على إبطاء اتخاذ إجراءات سريعة سواء لمعالجة مشكلات ظرفية أو من أجل انتهاز فرصة متاحة ظرفية كذلك. 175
3. قد تواجه المنظمة صعوبة في الوصول إلى تنبؤات دقيقة حول المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاطها نتيجة لصعوبة التنبؤ بالمستقبل و ما يحدث به بدقة.

بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق ص: 48 . 174  
مجيد الكرخي، مرجع سابق ص: 23. 175

4. قد يحتم على المنظمة في بعض الحالات الاستمرارية في التنبؤ نتيجة لسرعة تغير المعطيات البيئية مما قد يصعب عملية الحصول على المعلومات الضرورية إضافة إلى أنها قد تكون غير قيمة.

5. قد تتحمل تكلفة أحيانا تكون عالية إضافة إلى الوقت اللازم لعملية التخطيط.<sup>176</sup>

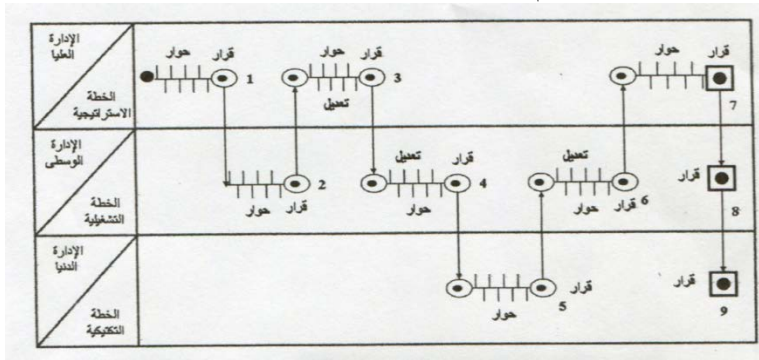
## I-5- طرق التخطيط و منهجيته:

1. **طرق التخطيط:** يمكن للمنظمة أن تختار طريقة للتخطيط دون أن يمنعها ذلك من استخدام طرق أخرى أو تغييرها إذ يعود القرار في الاختيار إلى الإدارة العليا و بناءً على الظروف البيئية المحيطة بها، منها:<sup>177</sup>

- **طريقة التخطيط من أعلى إلى الأسفل:** إن تقوم الإدارة العليا بوضع التوجيهات العامة، الغايات والأهداف الاستراتيجية وذلك بعد إجراء النقاش اللازم يطلب من الإدارة الوسطى استخراج الأهداف التشغيلية و صياغة الخطة التنفيذية دون الخروج عن الإطار والتوجيهات الاستراتيجية للمنظمة، بعد المناقشة و الاتفاق عليها ترسل هذه الأهداف إلى الإدارة العليا لأجل إقرارها، ثم ترسل بعد ذلك للإدارة الدنيا من أجل وضع الأهداف التفصيلية، ثم يعاد نفس العمل من أجل الإقرار في المستويات العليا، والاتفاق عليها. أي تبدأ الدورة التخطيطية من الإدارة العليا مما يعطيها حرية أكبر في التدخل .

و الجدول التالي يلخص طريقة التخطيط من أعلى إلى الأسفل:

شكل رقم 01: طريقة التخطيط من أعلى إلى الأسفل



المصدر: خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سابق ص: 59

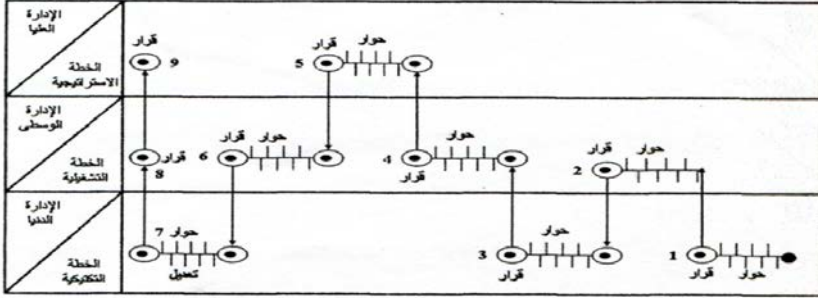
- **طريقة التخطيط من أسفل إلى أعلى :** حسب هذه الطريقة ومن منطلق قرب الإدارة الدنيا من ظروف العمل فإنها هي التي تقوم بعملية التخطيط الابتدائية لترسل إلى الإدارة الوسطى حتى تأخذ تفاصيلها بعين الاعتبار وبعد المناقشة والتعديل إذا تطلب الأمر من الإدارة الدنيا ثم تعاد إلى الوسطى للمصادقة ومن ثم ترسل للإدارة العليا للنقاش وهكذا يتكرر الحوار بين هذه المستويات الثلاثة للإدارة قبل الاتفاق على الصيغة النهائية للخطة بمستوياتها الثلاثة، وعلى عكس الحالة السابقة ينقص في هذه التدخل الكبير للإدارة العليا .

بشار يزيد الوليد، مرجع سابق ص: 50<sup>176</sup>

خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سابق ص: 58<sup>177</sup>

و الشكل التالي يلخص ذلك:

شكل رقم 02: طريقة التخطيط من أسفل إلى أعلى



المصدر: خالد محمد بني حمدان و آخرون، مرجع سابق ص: 60

- طريقة التخطيط المختلطة من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى: وهنا يتم المزج بين الطريقتين السابقتين، أي أن كل مستويات الإدارة تساهم في عملية التخطيط مما يعطي لها بعدا تشاوريا وعادة ما تستعمل هذه الطريقة في المنظمات كبيرة الحجم واللامركزية القرار حيث يساعد ذلك في التنسيق والرقابة.

- فريق التخطيط: على عكس الحالتين السابقتين فإن هذه الطريقة قابلة للتعديل والإضافة، وذلك طبقا للظروف المحيطة بالإدارة وكذلك فلسفة الإدارة العليا بالمنظمة وهي تستخدم في الشركات الصغيرة، والتي تغلب عليها المركزية، كما تستخدم أيضا في الشركات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة ثم تناقش ويمكن لهذه الطريقة أن تكون ناجحة إذا كانت هناك علاقات جيدة وتفاهم بين أعضاء فريق المخططين من جانب و الرئيس من جانب آخر، أما إذا كان العكس فقد لا تحقق أهدافها .

2- منهجية التخطيط: تمر عملية التخطيط بمجموعة من الإجراءات هي كما يلي:178

1. تحليل و تقييم الوضع الحالي: ويشمل ذلك جميع أنشطة المنظمة بما فيها الموارد المادية و البشرية المتوفرة لتحقيق الأهداف.
2. وضع و تحديد الأهداف المستقبلية و تحديد البدائل اللازمة لتحقيقها .
3. تقييم البدائل بالتعرف على نقاط الضعف و القوة فيها واختيار البديل الأفضل الأقل في نقاط الضعف و الأعلى في نقاط القوة.
4. صياغة الخطة بوضع الإطار العام و المكونات الأساسية ثم اعتمادها من الجهة العليا لكي تأخذ قوتها التنفيذية و من ثم الشروع في تنفيذها و تحديد مسؤوليات التنفيذ و الموارد المجهزة.
5. متابعة و تقييم الخطة و مراقبة تقدم العمل و نسب التنفيذ و تصحيح الانحرافات .

## II- التخطيط الاستراتيجي:

مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص: 23، 178

**II - 1 - مفهوم الاستراتيجية:** لا يوجد تعريف وحيد و عام لمفهوم الاستراتيجية. فهو يتغير و يتأقلم وفق الظروف المحيطة و الشروط الواجب توفيرها فهو خطة المؤسسة لتحقيق الأهداف<sup>179</sup>.

يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية STRATEGOS و التي تعني في القيادة العسكرية ومعناها (الجنرال) وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبل الحرب العالمية الثانية، ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة و على رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو أو الإقلال من أثار الهزيمة لينتقل هذا المفهوم في الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني في إطار إدارة الأعمال.<sup>180</sup>

كما يمكن القول أن الاستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة Master plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission و أهدافها objective من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانیه من مساوئ، مهمتها الحقيقية هي تحقيق التوافق بين قدرات المنظمة و متطلبات المناخ المحيط<sup>181</sup> فهو يتغير ويتأقلم وفق الظروف المحيطة والشروط الواجب توفرها أو هي خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل، يمكن للاستراتيجية التنظيمية أن تركز على مجالات تنظيمية كثيرة و مختلفة مثل التسويق، التمويل، الإنتاج، البحث التطوير، الأفراد و العلاقات العامة.<sup>182</sup>

## II - 2 - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور و تغيير نظام التخطيط بشكل عام و الذي يمثل الجوهر في تطوير نظام الإدارة إذ أنه يمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة و المهمة في حياة المنظمة<sup>183</sup>

و أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل<sup>184</sup> وهو عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية و الكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية و تمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية و للفرص و المخاطر في البيئة الخارجية، فتصاغ خارطة التغيير الاستراتيجي، و التي تخضع لآليات محددة للتنفيذ و لمقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم الأعمال أو على مستوى اقتصاد قطاي أو إقليمي أو وطني<sup>185</sup>

<sup>179</sup>HAVAN PARTHASARTHY, **fondements de management stratégique.**

Queenton , éditions du Johanne et Adaptation française : Philip L. Grenon  
renouveau pédagogique, Québec, 2009, P : 7

مجيد الكرخي، مرجع سابق ص 45<sup>180</sup>

<sup>181</sup> حسنية محمد حسن الحبشي، الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء

الاستراتيجي للمنظمة، مكتبة شادي، القاهرة، 2010، 2009، ص: 5

بشار يزير الوليد، مرجع سابق ص: 65<sup>182</sup>

خالد محمد بن حمدان، مرجع سابق ص: 6<sup>183</sup>

بشار يزيد الوليد، مرجع سابق ص: 67<sup>184</sup>

هوشيار معروف، مرجع سابق ص: 26<sup>185</sup>

- وهو عماد الإدارة الاستراتيجية ضمن فن الإبحار في المستقبل و هو الوظيفة المبكرة أو نقطة البداية في العملية الإدارية يمس البيئة الداخلية و الخارجية و بالتنبؤ بالمتغيرات المحتملة من خلال استراتيجية مناسبة تسمح بالوصول إلى الأهداف<sup>186</sup>
- كما يعتبر وسيلة لكل مجموعة متعددة مثل: الجمعيات، المنظمات الحكومية، المؤسسات الاقتصادية، المجالس، تستطيع من خلاله تحضير مخطط للمستقبل.<sup>187</sup>
- يسمح التخطيط الاستراتيجي بتحليل وضع المنظمة بهدف توجيه نشاطها و إيجاد الوسائل للوصول لذلك بمشاركة كافة العاملين بالمنظمة مهما كان منصبهم.
  - وضع خطط مرنة وفق خارطة طريق مبنية على مجموعة التشاور الداخلي والمساهمة الخارجية.
  - أخذ قرارات تأخذ بين الاعتبار التغيير الحقيقي المتوقع في محيط المؤسسة.
  - اتخاذ إجراءات ملائمة للأولويات المسطرة.

### II - 3 - فوائد التخطيط الاستراتيجي: من أهم الفوائد التي تجنى من وراء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي<sup>188</sup>:

- التنبؤ بأحداث المستقبل و الاستعداد لها باتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهةها.
  - المساعدة على استخدام و اختيار أفضل الخيارات للوصول إلى الأهداف المسطرة.
  - استعمال الإمكانيات المالية و الاقتصادية المتاحة و استخدامها استخداما أمثلا.
  - عملية المشاركة في إعداد و بناء الاستراتيجية يعزز و ينمي العمل الجماعي .
  - تحسن أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها و الصعوبات التي تواجهها و سرعة التعامل مع المتغيرات و كذلك تحسين كيفية صنع القرار.
  - يعمل على توسيع معارف المنظمة من خلال بناء قواعد معلومات متعلقة بالبيئة.
  - يساعد و يعمل إلى تنسيق الأنشطة من أجل تحقيق الهدف و الأبعاد عن التضارب.
- ما يمكن الإشارة إليه أن التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط المرحلي في النقاط التالية مع أن كل منهما يكمل الثاني بل المرحلي جزء الاستراتيجية:

- يتم وضعه من قبل الإدارة العليا بينما المرحلي يتم وضعه من قبل الإدارة الدنيا.
- مقدار التفصيل في الخطط النهائية حيث أن الخطط الاستراتيجية تعتمد على التنبؤ للمستقبل أي بتفصيلا أقل من المرحلي الذي يغطي فترة أقل و بتفصيل أكبر.
- التخطيط الاستراتيجي يعتمد على حقائق يصعب نسبيا جمعها على العكس من المرحلي
- يركز التخطيط الاستراتيجي على فترات طويلة على عكس المرحلي الذي يعطي مرحلة قصيرة نسبيا.<sup>189</sup>

### II - 4 - العوامل المؤثرة في صياغة الخطة الاستراتيجية: من أهمها ما يلي<sup>190</sup>:

1. الأفق الزمني للاستراتيجية: يعتبر للزمن دورا كبيرا في تحديد الآثار المتوقعة من تنفيذ الاستراتيجية كالإنشاءات و تغيير خطوط الإنتاج و نمط المنتج و غيرها.

أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق ص: 18671

<sup>187</sup> La planification stratégique, réseau communautaire, ministère de l'agriculture d'ontario, imprinlur, de la ceine, canada, P :4

مجيد الكرخي، مرجع سابق ص: 18846

بشار يزيد الوليد، مرجع سابق ص: 18970

<sup>190</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق ص ص: 48 - 49 .



2. **التركيز في الإنتاج:** يقصد به عدد المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة، فكلما قل عددها استطاعت أن تبسط سيطرتها و تحكمها في تنفيذ برامجها وأنشطتها .
  3. **التناسق في السياسات:** تعتمد المنظمة مجموعة من السياسات، كل منها يتعلق بهدف من أهدافها ولكي تؤدي دورها في تحقيق الأهداف بشكل فاعل يتعين على المخطط الاستراتيجي التنسيق بينها حتى لا تؤدي إلى فوضى وارتباك.
  4. **نوع و كلفة الخدمات:** يتم اختيار الخدمة الأفضل بالتكاليف الأقل فالاستراتيجية تركز على نوع الخدمات المقدمة و تكلفتها خلال الدراسات و التحليلات .
  5. **المرحلة التي تمر بها المنظمة:** إن كل مرحلة تمر بها تتطلب استيعاب كامل لخصائصها و أهدافها و السياسات الواجب اتخاذها، فهناك مرحلة النشوء و من ثم مرحلة الصعود فمرحلة المنافسة و من ثم الاستقرار فالانكماش ثم الاضمحلال .
  6. **إيمان الإدارة العليا و حماسها للعمل الاستراتيجي:** فكلما ازداد إدراكها و حماسها للتخطيط الاستراتيجي كلما زادت احتمالات نجاحه عالية و العكس بالعكس.
- II - 5 - متطلبات اعداد التخطيط الاستراتيجي:** تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب على المنظمة تتجاوزها عن طريق عدة متطلبات منها<sup>191</sup>:

1. **توفر الموارد المالية:** وذلك من أجل الانفاق على الدراسات الاستراتيجية، المستشارين والمختصين.
2. **توفر المهارات الادارية:** بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي و ضروراته و لكنها لا تملك مهارات و قدرات على وضع الخطة الاستراتيجية .
3. **أنظمة معلومات واتصال:** يجب توفر أنظمة معلومات واتصال لجمع بيانات البيئة الداخلية والخارجية.
4. **الحوافز:** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود مضمي ووقت كبير من أجل نجاحه و عليه وجب ربطها بنظام ثري للمكافآت .
5. **وضوح المسؤوليات داخل المنظمة ووضوح هيكلها التنظيمي:** أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الادارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.
6. **اقتناع المستويات الادارية العليا ودعمها:** إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول و عدم الاكتراف بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة و تعمل على تطورها يلهي المنظمة و يمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض و كلما زاد الاقتناع زاد الدعم.
7. **المعلومات و البيانات الاحصائية:** تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي و الحاضر و التنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية و لكي تكون هذه الأسس صحيحة لأبد من توفر بيانات و معلومات كافية لهذا الغرض، و يعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه و سياساته المستقبلية و رسم خطة استراتيجية سليمة.
8. **عدم ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:** يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات و هذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط

أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، صص: 46- 48. 191

ويقلص من دوره في تطوير المنظمة و نجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف و ضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة و استمرارها.

**II - 6 - 6 - مسؤولية إعداد الخطة الاستراتيجية:** يمكن تحديد أشكال المشاركة في إعداد الاستراتيجية وتنفيذها كما يلي<sup>192</sup>:

**1 - المسؤولية الجماعية:** إن إعداد الاستراتيجية تعد مسؤولية جماعية يضطلع بمسئوليتها عادة فريق عمل واسع يتكون من المدراء والاستشاريين والخبراء من داخل وخارج المنظمة بالإضافة إلى عدد من موظفيها.

**2 - مسؤولية مجلس الإدارة:** تقع عليه مسؤولية العملية الاستراتيجية في مرحلة البناء والتنفيذ والتمثلة بمتابعة أعمال الفريق المكلف ببناء الاستراتيجية والنظر في المشاكل الناشئة التي يرفعها الفريق وهو الذي يضع الصياغة النهائية للرؤية والرسالة و يشارك في وضع الإطار العام للأهداف الاستراتيجية كما أنه يقوم بتحديد الخيارات الاستراتيجية المطروحة.

**3 - مسؤولية المدير العام:** حيث أنه المسئول المباشر عن إدارة المنظمة نيابة عن مجلس الإدارة يشاركه في ذلك مساعدوه، لهذا يبرز دورهم في وضع الاستراتيجية لكونهم يمتلكون معرفة شاملة عن عمل المنظمة و مجرى أنشطتها و فعاليتها وبإمكانهم وضع الأهداف المستقبلية منسجمة مع وقدرات المنظمة بحيث تكون الأهداف متوازنة .

**4 - مدراء الوحدات و الإدارات:** وتتمثل في تقديم الدراسات المساندة و المعلومات و البيانات والتحليلات و المقترحات و الرد على الاستفسارات التي ترد من مجلس الإدارة أو المدير العام بالإضافة إلى قيامهم بإعداد الاستراتيجيات الوظيفية المتعلقة بالنشاط الذي يؤديه و الإشراف على تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

**5 - الأخصائيون و الفنيون:** وذلك من خلال تقديم الدعم و المساندة للمدير في إعداد الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بنشاطهم و تقديم الدراسات والأبحاث المساندة والمشاركة في التفاصيل العملية التي تقتضيها مهمة تكوين الاستراتيجية.

**II - 7 - خصائص التخطيط الاستراتيجي:** من بين الخصائص التي يتميز بها<sup>193</sup>:

- إن سيرورة التخطيط الاستراتيجي تعد ترجمة للواقع وهي اجراء مبني على أسس متينة ،خلاقة ، يسمح بتحديد وبناء ميكانيزم لتحقيق الأهداف المرجوة .
- يعمل على تحديد نقاط الضعف لدى المنظمة وتقييم المعوقات والتطلعات التي يمكن أن تظهر خلال عملية البحث عن التوازن بين ما تصبو إليه المنظمة وما هو ممكن .
- التخطيط الاستراتيجي يمثل آلية تضمن تحقيق النتائج من خلال توفر الخبرة .
- هو أداة تسمح بتحليل وتعديل نظام التعلم المميز لثقافة المنظمة .
- يمثل آلية اتصال أفقي وعمودي بكل وحدة داخل المنظمة بشرط التزام كل المشاركين في العملية .

**II - 8 - المراحل الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي :**<sup>194</sup>

<sup>192</sup> مجيد الكرخي ، مرجع سابق ،ص:53.

<sup>193</sup>Fadel Diame, planification stratégique, guide pratique, fondation rural de l'afrique de l'ouest, Dakar, 2003, PP: 10-11

<sup>194</sup> مايكل أليسون، جود كاي، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ترجمة مروان الحموي ، مكتبة العبيكان الطبعة الأولى 2007، ص:52

1. **كن جاهزا** : أي هل الوقت مناسب للبدئ في عملية التخطيط و كيف لتلك الخطوة أن تبدو للعيان مع التأكد من عدم وجود أي معيقات لذلك.
2. **وضع الرسالة، الرؤية و القيم**: إذ يشرح بيان الرسالة ما تفعله المؤسسة و لمن تفعله أي ما تسعى إلى تحقيقه وهو الغرض، ثم ما العمل الذي تسعى المؤسسة من خلاله لتحقيق الغرض و ماهي القيم و المعتقدات التي تكشف عن وجودها وكيف ترغب في أداء عملها دعما لهذه القيم.
3. **قيم وضعك**: و ذلك بتحديد نقاط القوة و نقاط الضعف داخل المؤسسة و الفرص و التهديدات الخارجية.
4. **الاتفاق على الأولويات**: بعد الاتفاق على الرسالة و تحديدها لابد من تحديد الاتجاهات العريضة التي يجب اقرارها أي تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأمد و قصيرة الأجل عادة ما تأخذ هذه المرحلة وقتا طويلا.
5. **دون الخطة الاستراتيجية**: ويكون ذلك بوضع مسودة وثيقة الخطة النهائية ثم ترفع للمراجعة من قبل مانعي القرار الأساسيين و الممثلة عادة بمجلس الإدارة إذ نتائج هذه المرحلة هي الخطة الاستراتيجية.
6. **نقد الخطة الاستراتيجية**: في هذه المرحلة لابد أن يتوافق العمل من يوم إلى يوم مع الأولويات الاستراتيجية التي جرى اختبارها، يكون ذلك من خلال خطة تشغيلي

### III-الموازنات التقديرية و عملية التخطيط الاستراتيجي:

يجب أن تكون الموازنات من نتائج التخطيط الاستراتيجي إذ يمكن للإدارة أن تنظم بفاعلية وتوزع الموارد التنظيمية، و بمساعدة الموازنات يمكن أن تقيم الأداء التنظيمي و تجري التغييرات الضرورية عندما تستدعي المتغيرات الداخلية و الخارجية التصحيح وكذا أثناء صياغة الموازنات لتستخدم بعد ذلك في تقييم وتصحيح الأداء التنظيمي. يجب على المديرين اتخاذ قرارات بالضرورة وذلك بالمفاضلة بين عدد كبير من الخيارات باستعمال الموازنات التقديرية يمكن تضيق نطاق الخيارات و تحسين جودة القرارات المتخذة. مع الإشارة إلى وجود تشابك و تلاحم وثيق من الإدارة و الموازنة أي هناك علاقة تكافل بين المنظمة و موازنتها حيث تشكل كل منهما الأخرى، يعكس تنفيذ الموازنة الإدارة. و برغم أن الإدارة مسؤولة عن المساعدة في إعداد الموازنة، إلا أنها تتشكل بدورها بواسطة الموازنة و العملية و نتائجها هما الوسائل التي تجعل المديرين أكثر فعالية.<sup>195</sup> والشكل التالي يوضح النشاط الإداري الذي يؤدي إلى إعداد الموازنة:

**III8-1- تعريف الموازنة**: الموازنة هي خطة تفصيلية للحصول على استخدام الموارد وغيرها خلال فترة زمنية مقبلة و هي تمثل خطة للمستقبل معبرا عنها بشكل كمي و رسمي وتسمى عملية استخدام الموازنة في الرقابة على أعمال المنشأة باسم الرقابة بالموازنة.<sup>196</sup>

و هي عبارة عن خطط في المدى القصير لمساعدة الإدارة في تشغيل المؤسسة حيث تقدم وسائل لتقييم ما إذا كان الأداء الفعلي ثم كما هو مخطط له، وأين توجد الاختلافات

<sup>195</sup> طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية 2006، ص

ص: 6-7

<sup>196</sup> ري إتش جاريسون، إريك نورين المحاسبة الإدارية ترجمة محمد عصام الدين زايد، دار المريخ،

الرياض، 2008، ص: 418

لغرض تحديد أسباب ذلك، و الموازنة تشكل الجزء المكمل للإطار النظري للتخطيط الذي تتبناه الشركات الجيدة. 197

وهي تغطي كل وحدات المنشأة طبقاً لخريطة التنظيم الإداري فيها وتعبّر رسمياً عن القرارات المستقبلية لجميع مستويات الإدارة في المنشأة، فيما يتعلق بامتلاك الموارد الاقتصادية، طرق استخدامها، و النتائج المستهدفة من هذا الاستخدام، ومعنى ذلك أن الموازنات التخطيطية تعتبر محاسبة عن المستقبل حيث تعالج فيها مشكلات التشغيل وتحقيق الأهداف على الورق قبل أن تتم الصفقات و العمليات بشكل فعلي. 198

و عليه من أهم العناصر التي تعتمد عليها إعداد الموازنة عنصر التخطيط .

**III-2- كيفية ارتباط الموازنات التقديرية بالأهداف و الخطط الاستراتيجية:** 199 مهما كانت الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مستقبلاً و يجب على هذه الأخيرة تحديد اتجاهها وتحديد واضحاً و من ثم تطوير الخطط لذلك حسب المراحل التالية:

- **وضع وتحديد رسالة المؤسسة:** أي طموحاتها ثم تحديد الأهداف الاستراتيجية و التي تتميز بقابلية القياس.
  - **اتخاذ موقع أو مركز التحليل:** وهذا من أجل تقييم الموقع الحالي مقارنة بالموقع الذي تسعى إليه.
  - **تحديد و تقييم البدائل:** وهنا تهتم المؤسسة بالسبل التي يمكن أن تسلكها من أجل الانتقال من الموقع الحالي إلى الموقع الذي تسعى إلى الوصول إليه.
  - **اختيار البدائل الاستراتيجية ووضع الخطط:** وذلك باختيار أفضلها و وضع خطة استراتيجية طويلة المدى.
- عادة ما تتشكل هذه الأخيرة من خطط قصيرة الأجل، خطة واحدة لكل عنصر من عناصر المؤسسة، هذه الخطة هي الموازنات التقديرية.

- إن الموازنات التقديرية تعتبر و تعتبر عن خطة المؤسسة على المدى القصير و التي عادة ما تكون سنة.
- تقوم الموازنات التقديرية يتحول الخطط الاستراتيجية إلى مخططات صالحة للمستقبل القريب.
- تحدد الموازنات التقديرية أهدافاً تتمثل في:
  - التخطيط لعملية تسير سيولة المؤسسة مستقبلاً من خلال تحديد النفقات النقدية من و إلى المؤسسة في زمن محدد.
  - تقوم الموازنات التقديرية بتحديد حجم المبيعات حسب المنتجات و بأسعار تقديرية.
  - تحدد الموازنات التقديرية برنامج الإنتاج التقديري بناءً على حجم المبيعات التقديري، وبالتالي البحث عن البرنامج الأمثل للإنتاج باستغلال وسائل الإنتاج استغلالاً آمناً.

197 ايدي ميلاني، بيتر اتريل، المحاسبة الإدارية لمتخذي القرار، تعريب: زهير عمر دردر دار المريخ، الرياض، 2013، ص: 233

198 خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 396

ايدي ميلان و آخرون، مرجع سابق، ص ص 234.235 199

- تحدد الموازنات التقديرية الحجم الساعي من العمل الذي يحتاجه برنامج الإنتاج التقدير ومقارنته بالطاقة التي توفرها المؤسسة من خلال المورد البشري المتوفر لديها، ومن ثم تحديد الفترات الحرجة ووضع البدائل.
  - تحدد الموازنات التقديرية احتياج المؤسسة لفترات محددة من المواد الأولية وتحدد الطريقة المثلى لاقتنائها أي كيفية اقتنائها بأقل تكلفة لأحسن نوعية وبالحجم الأمثل الذي لا يحتم عليها تخزينا ضخما ولا تقديم طلبيات كثيرة و في كلتا الحالتين تحمل المؤسسة تكاليف عالية.
  - **عملية الرقابة و تقييم الأداء:** وفي هذه المرحلة تتم مقارنة الموازنات التقديرية التي تم وضعها مسبقا من أجل التنفيذ. بعد عملية التنفيذ تنتج بيانات فعلية، بمقارنتها بالتقديرات السابقة، نستخرج الفروق تسمى بالانحرافات.<sup>200</sup>
- من خلال الموازنات التقديرية يمكن تحديد المسؤوليات، كذلك يمكن تصحيح الاختلالات حتى لا تحديد المؤسسة عن الأهداف المسطرة وخاصة الأهداف الاستراتيجية يمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

شكل رقم 03 : الأهداف الاستراتيجية و الموازنات



المصدر: أيدي ميلان و آخرون، مرجع سابق ص: 237

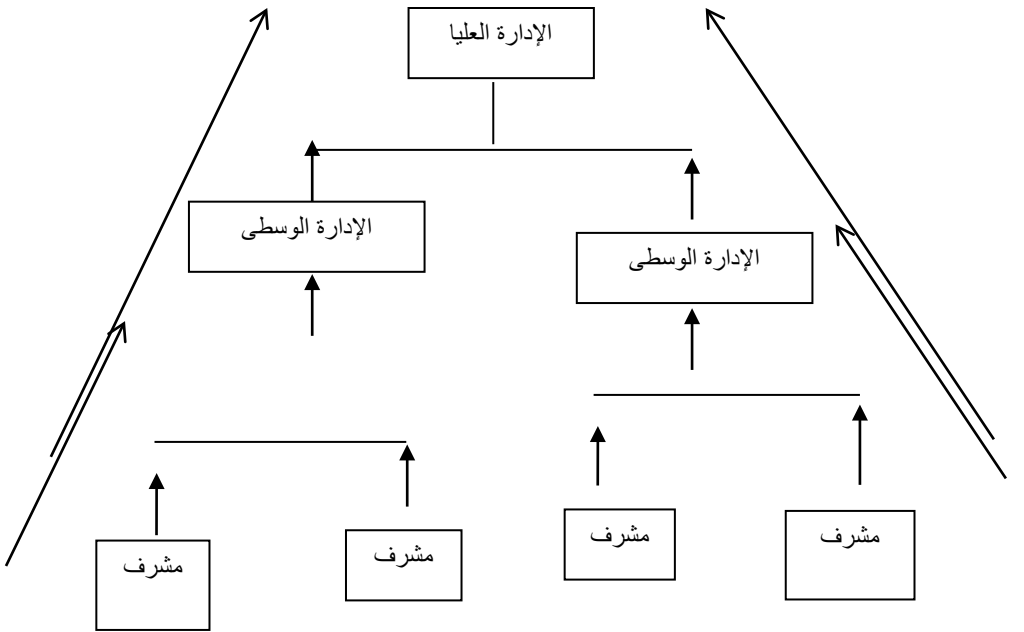
يبين الشكل الخطوات المتتالية لعمليات التخطيط و الرقابة داخل المؤسسة. بوضع أهداف المؤسسة وتحديد ما يجب تحديده و تقييم البدائل و الخيارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف من خلال الخطة الاستراتيجية التي تنبثق عن هذه البدائل. الموازنات التقديرية هي خطة مالية قصيرة الأجل للمؤسسة يتم وضعها ضمن إطار الخطة الاستراتيجية. كما يمكن ممارسة الرقابة من خلال مقارنة التقديرات مع الأداء الفعلي. وعند وجود أي انحرافات يجب اتخاذ إجراءات للتصحيح. وإذا تم وضع الميزانيات التقديرية على

<sup>200</sup> أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص

افتراضات خاطئة عن المستقبل، فيجب تعديل الميزانيات التقديرية.

تشتمل الموازنات على نظام الرقابة الذي يعتمد على مقارنة الهدف وجهة النظر الشاملة للمنظمة كلها. و التي تعتبر أهمية حيوية في وضع سياسات و قرارات إعداد الموازنات. بينما تترك عملية إعداد التفاصيل المسطر بالمحقق، وحتى لا تترك عملية إعداد التقديرات دون رقيب لابد من مراجعتها من طرق المستويات العليا للإدارة، ومن ثم إذا كانت هناك ضرورة للتعديل فيها أو في بعض بنودها. فيجب مناقشة هذه البنود ويتم الاتفاق على مستوى معين للموازنة والشكل رقم يوضح التدفق المبدئي للمعلومات من المستويات الأدنى مسؤولية إلى المستويات الأعلى مسؤولية مما يحتم مشاركة كل المستويات في إعدادها، فالمستويات العليا تهتم و تمثل الدقيقة و اليومية للمستويات الدنيا.

الشكل رقم 04: التدفق المبدئي لبيانات الموازنة



المصدر: ري اتش جاريسون، إريك نورين، مرجع سابق ص 422

## الخاتمة:

تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي على مجموعة من الخطوات المتوالية والمترابطة تبدأ بتحليل الموقف و تحديد القضايا الحرجة التي تواجه المنظمة و كذلك النقاط المعززة لاستغلال مزاياها الفريدة و اتخاذ قرارات في هذا الاتجاه.

تترجم هذه القرارات في برنامج عمل محدد زمنيا يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة بناءً على الخطة الاستراتيجية، هذا ما نسميه بالموازنات التقديرية، تساعد هذه الأخيرة في عملية التخطيط داخل المنظمة بطريقة منظمة، كما تحدد العمل المطلوب من كل هيئة أو كل

فرد داخلها و في الزمن المطلوب ، و بالتالي فهي عنصر فعال في عملية التنسيق و الاتصال و تجنب التقاطع في المهام بين مختلف الأقسام و الوحدات. إضافة إلى فعاليتها في عملية الرقابة لكونها تحمل قيم محددة للتقديرات يمكن اعتمادها كمعايير لقياس الاداء، كما يسهل مقارنتها بما حققه فعلا و بالتالي استخراج الانحرافات و تقويمها حتى لا تحيد المنظمة عن خطتها على المدى القصير ، وهذا بدوره يصب في تحقيق خطتها الاستراتيجية و عليه لا يمكن إنكار العلاقة الوطيدة بين الموازنات التقديرية و الخطة الاستراتيجية .

### قائمة المراجع:

1. أحمد سيد مصطفى، التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى: 2012.
2. أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2008.
3. \_\_\_\_\_، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
4. ايدي ميلاني، بيتر اتريل، المحاسبة الإدارية لتخدي القرار، تعريب: زهير عمر دردر دار المريخ، الرياض 2013.
5. بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراجة للنشر و التوزيع، عمان، ط1: 2010.
6. حسنية محمد حسن الحبشي، الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، 2010، 2009.
7. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009.
8. خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
9. ري إتش جاريسون، إريك نورين، المحاسبة الإدارية ، ترجمة محمد عصام الدين زايد، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية 2008.
10. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
11. مايكل أليسون، جود كاي، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات غير الربحية، ترجمة مروان الحموي ، مكتبة العبيكان الطبعة الأول 2007.
12. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. هو شيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.

-Fadel Diame, planification stratégique, guide pratique, fondation rural de l'Afrique de l'ouest, Dakar, 2003.

-HAVAN PARTHASARTHY, **fondements de management stratégique.** Adaptation française : Philip L. Grenon et Johanne Queenton, éditions du renouveau pédagogique, Québec, 2009.

-La planification stratégique, réseau communautaire, ministère de l'agriculture d'Ontario, imprimerie de la ceine, canada.