

## الاستراتيجية والتخطيط المالي

## الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقياس:

س1: السؤال الأول: ضع علامة X في العبارة الصحيحة \_\_\_\_\_ 4ن

|   |   |
|---|---|
| X | تقوم الإدارة الوسطى للمؤسسة بعملية الرقابة التكتيكية والتي تتم من خلال متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ.    |
| X | يتيح التخطيط المالي الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.                             |
|   | يستخدم أسلوب التنبؤ في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار استراتيجي                                |
|   | تشكل دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة أهمية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإختيار البدائل المناسبة للمؤسسة في المدى القصير. |
| X | تصنيف القرارات الإدارية وفق التدرج الهرمي إلى قرارات استراتيجية، و قرارات ادارية او تكتيكية، وقرارات تنفيذية او عملية.    |
| X | تعتبر مدرسة هارفرد Harvard؛ الاستراتيجية على أنها كيفية تحديد الأهداف الطويلة، وتعيين خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية.  |
| X | توجه الاستراتيجية المالية للمؤسسة نحو كيفية استخدام المتاح من موارد المؤسسة بأكثر كفاءة في ظل المتغيرات البيئية المختلفة. |
| X | للإدارة الاستراتيجية ثلاث مستويات؛ على مستوى؛ - المؤسسة - وحدات الاعمال الاستراتيجية- الوظيفي                             |

س2: تتعدد وظائف الإدارة المالية وإختلف باختلاف طبيعة عمل الشركة وحجمها، إلا أنه رغم ذلك الاختلاف فالمضمون واحد أذكر هذه الوظائف مع الشرح. 8ن

ج2: تتعدد وظائف الإدارة المالية وتختلف باختلاف طبيعة عمل الشركة وحجمها، إلا أنه رغم ذلك الاختلاف فالمضمون واحد وهو تحقيق الأهداف المالية للشركة.

- وظيفة اتخاذ القرار : وذلك باختيار أنسب بديل لحل المشاكل القائم ، أو انتهاز الفرص المتاحة، فاتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ<sup>3</sup> . القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة .

- وظيفة التخطيط المالي : يعتبر التخطيط المالي أهم وظيفة يقوم المدير المالي، ويتعلق الأمر بدراسة وتقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة ووضع الخطط التي يسير عليها المشروع في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة أو طويلة الأمد .

كما يعتبر التخطيط المالي أداة فعالة لتحسين استخدام الإمكانيات المادية والمالية، بأقصى درجة من الإنتاجية، فهو يساعد في تطبيق مبادئ التوفير وعدم الهدر والتبذير، من أجل زيادة إنتاجية العمل . وتخفيض التكاليف، وتوسيع حجم مصادر التراكم، واستخدام الحسابات المالية، والعينية بصورة عقلانية

- وظيفة الرقابة المالية : ويقصد بها تتبع ودراسة الأعمال الماضية، والأعمال الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقا للخطة الموضوعة، ويشمل ذلك وضع معايير ومقاييس رقابية محددة لمقارنة الإنجاز الفعلي وع المعايير وتحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابا بقصد وضع العلاج اللازم لها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب وضع نظام رقابي فعال يتصف بالمرونة والسهولة والواقعية والوضوح وعدم التكاليف وتمارس الرقابة المالية من داخل المشروع ومن خارجه .

س3: أثناء قياس الاداء يتم مقارنة الاداء بمعايير وهنا تتنوع طرق قياس الاداء بحسب نوع النشاط من المؤسسة، وهنا تتطلب عملية قياس وتقييم الاداء مراعاة عوامل محددة مسبقاً، حتى تكون القياسات معبرة فعلاً على مستوى أداء المؤسسة ، فماهي هذه العوامل مع الشرح.

## الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقياس: الاستراتيجية والتخطيط المالي

س 3: 4 ن

ج3: تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة ؛ قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلا أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية، بغرض تحديد الانحرافات. ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين. وتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية :

- ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس : فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدما ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة. وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلي براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات
- قياس النتائج كمية وكيفية : من الضرورة بمكان أن تتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد .
- استخدام حالات معينة في الرقابة: ومثال ذلك متابعة رضا العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين. فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة ، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكرار أو عدم الرضا ، ويجب أن تم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمرا غير عادي يحدث ويؤدي إلى نتائج خطيرة ، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض
- استخدام التنبؤ في الرقابة : يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة .
- استخدام العينات في القياس: ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلا تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف .