



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

عنوان:

دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية ببلدية الشحيمة - تيارت -

إشراف الأستاذة:

- د. كلالي لطيفة

إعداد الطالبين:

- مصباح عبد الرزاق.

- صادو وسيم.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأعضاء
رئيسا	أستاذ حاضر أ	شريف محمد
مشروفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	كلالي لطيفة
مناقشا	أستاذ حاضر أ	قوادري رشيد

السنة الجامعية: 2024 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم به خير الأعمال،
وبحمده يكون خير الإكمال والذي كان لنا خير معين
فبفضله ومشيئته تيسر لنا كل ما هو صعب في دربنا واستضاء شعاعا
منيرا، فوصلنا بعنونه وحسن توفيقه إلى إنجاز هذا العمل المتواضع

وإتمامه.

كما نتشرف بتقديم أسمى عبارات الشكر والتقدير والامتنان لأستاذنا
الفاضلة المشرفة التي منحتنا من وقتها كلما احتجنا إليها ولم تبخل علينا
بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والبناءة.

نسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها ويجزئها الجزاء الأولي ولا يفوتنا
أن نتقدم بجزيل الشكر

إلى لجنة المناقشة التي تشرفت بقراءتها المذكورة

وإلى كل أستاذة قسم علوم التسيير

وإلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

إهدا

إلى من كانت دعواتها تفتح لي أبواب التيسير، وسندها الروحي لا
يغيب عن قلبي...

إلى أمي الحبيبة، منبع الحنان والعطاء، التي كانت ولا تزال
الركيزة الأولى في حياتي.

إلى جدتي الغالية، التي ربّتني بمحبة واحتواء، وغرسـتـ فـيـ الـقيـمـ
والصبر، فـكـانـتـ لـيـ أـمـاـ ثـانـيـةـ...

رحمـكـ اللـهـ يـاـ مـنـ غـادـرـتـ الـحـيـاـةـ وـبـقـيـتـ فـيـ قـلـبـيـ حـيـةـ لـاـ تـمـوـتـ.
إـلـىـ عـائـلـتـيـ الـكـرـيمـةـ الـتـيـ كـانـتـ سـنـدـيـ الـحـقـيقـيـ فـيـ كـلـ خـطـوـةـ،
وـدـاعـمـةـ لـمـسـارـيـ الـعـلـمـيـ وـالـإـنـسـانـيـ.

إـلـىـ صـدـيقـيـ الـوـفـيـ عـيـسـىـ، الـذـيـ رـافـقـنـيـ بـإـخـلاـصـ، وـكـانـ خـيـرـ مـعـينـ
فـيـ مشـوارـ الـحـيـاـةـ.

إـلـىـ أـسـتـاذـتـيـ الـمـؤـطـرـةـ الـفـاضـلـةـ، الـتـيـ وـجـهـتـنـيـ بـصـبـرـ وـعـنـاـيـةـ،
وـمـنـحـتـنـيـ مـنـ وـقـتـهـاـ وـعـلـمـهـاـ مـاـ لـاـ يـقـدـرـ بـثـمـنـ.

إـلـىـ كـلـ مـنـ كـانـ لـهـ أـثـرـ جـمـيلـ فـيـ رـحـلـتـيـ الـجـامـعـيـةـ...
أـهـدـيـ ثـمـرـةـ هـذـاـ الـعـلـمـ، وـفـاءـ وـاـمـتـنـاـنـاـ وـتـقـدـيرـاـ

- عبد الرزاق -

إهدا

إلى من غرسا في قلبي قيم العطاء والاجتهد، وكانوا لي نوراً في دروب الحياة...
إلى والدي العزيزين، تاج رأسي وسندِي الأبدِي، اللذين لم يبخلا عليّ
بدعائهما، وصبرهما، وحبهما اللامحدود...

إلى أستاذتي المؤطرة الفاضلة، التي كانت لي نعم الدليل والناصح، ورافقتني
خلال هذا العمل بكل تفانٍ وصدق، فكان دعمها العلمي والإنساني نبراساً
أنار طريري...

إلى كل أساتذتي الكرام في جامعة ابن خلدون - تيارت - الذين وضعوا لبنات
العلم في وجداني، وفتحوا لي آفاق التفكير والتحليل، فلكم مني كل الاحترام
والتقدير...

إلى عائلتي الغالية، منبع المحبة والدعم، التي كانت خير معين وسد في كل
مرحلة من مراحل حياتي...

إلى أصدقائي الأوفياء، الذين تقاسمت معهم لحظات الجد والاجتهد، كما
لحظات التعب والفرح، فكانوا لي إخوة في درب العلم والحياة...

أهدى هذا العمل المتواضع، عربون وفاء وامتنان، لكل من كان له أثر جميل
في رحلتي العلمية والإنسانية.

- وسيم -

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
IV	قائمة الاشكال
VI	قائمة الجداول
أ	المقدمة عامة
الفصل الأول الإطار النظري للتخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التخطيط المالي كأداة لدعم اتخاذ القرار المالي
4	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط المالي
8	المطلب الثاني: أهداف التخطيط المالي
10	المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي
14	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار
15	المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار
18	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار
20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
22	المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات
22	المطلب الأول: دور التخطيط المالي في تحسين عملية اتخاذ القرار
25	المطلب الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والقرارات قصيرة المدى وطويلة المدى
27	المطلب الثالث: أثر التطور التكنولوجي على عملية اتخاذ القرار
29	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني دراسة ميدانية ببلدية شحيمه - تيارت -	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: لحة عامة عن بلدية شحيمه
32	المطلب الأول: لحة عن بلدية شحيمه
36	المطلب الثاني: واقع التخطيط المالي في بلدية شحيمه

37	المطلب الثالث: تأثير التخطيط المالي على اتخاذ القرار في بلدية شحيمه
39	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
39	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
39	المطلب الثاني: أداة الدراسة
41	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
46	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
46	المطلب الأول: تفسير وتحليل اتجاهات افراد العينة لخواص الاستبيان
50	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
52	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
54	خلاصة الفصل الثاني
56	خاتمة العامة
61	قائمة المراجع
-	ملاحق
-	ملخص

قائمة الاشكال

الصفحة	قائمة الاشكال	رقم الشكل
42	توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس	1 - 2
43	أعمدة بيانية لخصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	2 - 2
45	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني	3 - 2

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
40	مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في دراسة المتغيرات	1 – 2
41	قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	2 – 2
42	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	3 – 2
43	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4 – 2
44	توزيع مفردات العينة حسب الفئة الوظيفية	5 – 2
46	نتائج التخطيط المالي	6 – 2
48	نتائج التخطيط المالي	7 – 2
48	نتائج اتخاذ القرار	8 – 2
50	نتائج اتخاذ القرار	9 – 2
50	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاتخاذ القرار.	10 – 2
52	معامل الارتباط سبيرمان بين محاور الاستبيان	11 – 2

مقدمة عامة

المقدمة عامة

لقد أدى تبني اقتصاد السوق إلى تعزيز دور المؤسسة في دفع عجلة التنمية ورفع معدلات النمو الاقتصادي، باعتبارها وحدة محورية تتخذ فيها العديد من القرارات الاقتصادية، لا سيما تلك المتعلقة بالتمويل والاستثمار. وتشكل هذه القرارات اختياريات استراتيجية تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

غير أن التطورات التكنولوجية المتتسارعة والتحولات الاقتصادية العميقية التي يشهدها العالم اليوم جعلت بيئه المؤسسة تتسم بارتفاع درجة عدم اليقين، مما زاد من تعقيد أنشطتها. وقد دفع هذا الواقع المؤسسات إلى تطوير أساليب التسيير، لتصبح أداة فعالة في التكيف مع بيئه غير مستقرة، والسعى إلى اتخاذ قرارات أكثر عقلانية تحد من درجة الانحراف خاصة من خلال الأساليب الكمية الحديثة.

ويعد التخطيط من بين أهم هذه الأساليب، كونه وسيلة فعالة للتسيير والرقابة، وتحسينا للقرارات المستقبلية، لا سيما المالية منها، في ضوء الإمكانيات المتاحة . وتعتبر الموارد المالية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، كونها تمثل عنصرا حاسما في سير النشاط الاقتصادي وتحقيق الأهداف. ونظرا لندرتها النسبية وتعدد مصادرها و مجالات استخدامها، فإن كفاءة المؤسسة تتجلى في قدرتها على التحكم في هذه العناصر، وتوجيهها نحو تحقيق عوائد مجذبة بأقل التكاليف الممكنة.

ومن هنا تبرز أهمية القرارات المالية، والتي تعد انعكاسا مباشرا لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها. فهي قرارات مصيرية ولزمرة للإدارة، ولا مجال فيها للخطأ أو التراجع، مما يفرض ضرورة اتخاذها على أساس عقلانية وعلمية دقيقة، وعليه، فإن التخطيط المالي يعد أداة أساسية في دعم اتخاذ هذه القرارات، وضمان فعاليتها.

الإشكالية : انطلاقاً من هذه الأهمية، يطرح هذا البحث الإشكالية التالية " ما مدى مساهمة التخطيط المالي في دعم عملية اتخاذ القرار ببلدية شحيمه – ولاية تيارت -؟"

الأسئلة الفرعية:

1. ما مفهوم التخطيط المالي وما هي أهميته ومراحله؟
2. ما طبيعة القرارات المتخذة داخل البلدية؟
3. كيف يؤثر التخطيط المالي على جودة اتخاذ القرار المحلي على مستوى بلدية شحيمه؟

الفرضيات:

- يؤثر التخطيط المالي على عملية اتخاذ القرار في بلدية شحيمه - تيارت -
- وجد علاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرار في بلدية شحيمه - تيارت -

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أحد الجوانب الحيوية في تسيير شؤون البلديات، وهو **التخطيط المالي**، الذي يُعد الركيزة الأساسية لضمان استدامة الموارد وتحقيق التنمية المحلية. فالخطيط المالي لا يقتصر فقط على إعداد الميزانيات أو توزيع الاعتمادات، بل يتعدى ذلك ليشمل رسم السياسات المالية الرشيدة، وتحديد الأولويات التنموية، وتوجيه النفقات نحو المشاريع ذات الأثر الإيجابي على المجتمع المحلي. ومن خلال هذا التخطيط، تستطيع السلطات المحلية اتخاذ قرارات مدروسة تعتمد على معطيات دقيقة وتوقعات مستقبلية مدعومة بالبيانات، مما يسهم في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين وتعزيز الشفافية والكفاءة في إدارة المال العام. وتزداد أهمية هذه الدراسة في ظل التحديات الاقتصادية والضغوط المالية التي تواجهها البلديات، مما يستدعي اعتماد أدوات وأساليب فعالة في التخطيط المالي لضمان توازن الموارد والمصروفات، وتلبية احتياجات السكان بأعلى درجات الكفاءة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التخطيط المالي في بلدية شحيمه - تيارت -
- تحليل العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرار.
- تقديم دراسة ميدانية لتقييم مدى توظيف التخطيط المالي في دعم اتخاذ القرارات داخل بلدية شحيمه - تيارت - .

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال السنة الدراسية 2024/2025 (دراسة ميدانية من 2025/04/27 الى 2025/05/12)
- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى بلدية شحيمه، ولاية تيارت.
- الحدود البشرية: إطارات وموظفو بلدية شحيمه، وخاصة المعينين بالتسخير المالي والتخاذل القرارات.

الدراسات السابقة:

1. زروقي فاطمة الزهراء (2020)، مذكرة ماستر، جامعة بسكرة
 - عنوان الدراسة: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في مؤسسات BATICIC.
 - أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق التخطيط المالي كأداة مساعدة في اتخاذ القرار داخل مؤسسة BATICIC ، وتحليل العلاقة بين التخطيط المالي وجودة القرارات المالية.
 - نتائج الدراسة: خلصت الباحثة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط المالي وترشيد القرار المالي، حيث أظهر التحليل أن المؤسسة تعتمد على أدوات تخطيطية (كمليزانيات التقديرية والتحليل المالي) في دعم قرارها التمويلية والاستثمارية.
 - توصيات الدراسة: دعت إلى تعزيز كفاءة النظام المالي داخل المؤسسات من خلال تدريب الكفاءات البشرية على استخدام أدوات التخطيط الحديثة لضمان قرارات مالية أكثر دقة وفعالية.

2. شرفه شريف (2019)، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3

- عنوان الدراسة: أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تسلیط الضوء على العلاقة بين التخطيط المالي وجودة القرارات الاستثمارية، من خلال دراسة مدى تأثير التخطيط على تقييم الفرص الاستثمارية و اختيار المشاريع المناسبة.
- نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة أن غياب التخطيط المالي السليم يؤدي إلى قرارات استثمارية عشوائية وغير مدرستة، في حين أن المؤسسات التي تعتمد على التخطيط المالي تحقق نتائج أفضل في مجال الاستثمار.
- توصيات الدراسة: أوصى الباحث بضرورة اعتماد الأدوات المالية الحديثة، مثل تحليل الحساسية ونماذج التنبؤ المالي، من أجل تحسين جودة القرارات الاستثمارية.

3. رمزي عبد الغني (2018)، كتاب: مفاهيم الإدارة المالية الحديثة

- أهداف الكتاب: سعى المؤلف إلى تقديم إطار نظري شامل حول مفاهيم الإدارة المالية الحديثة، مع التركيز على الدور الحيوي للتخطيط المالي في الحفاظ على التوازن المالي داخل المؤسسات.
- نتائج الكتاب: أكد المؤلف أن التخطيط المالي ليس مجرد عملية محاسبية، بل هو عملية استراتيجية تؤثر على كافة أوجه الإدارة، بدءاً من إعداد الميزانية، وصولاً إلى التحكم في التكاليف وتحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- خلاصة المؤلف: يُعد التخطيط المالي أداة مركزية في دعم الاستقرار المالي واتخاذ قرارات رشيدة قائمة على معطيات واقعية، مما يسهم في النمو المستدام للمؤسسة.

4. بن طيب ليلى (2018)، مذكرة ماستر، جامعة تلمسان

- عنوان الدراسة: أثر التخطيط المالي على الأداء في المؤسسات الصناعية.
- أهداف الدراسة: هدفت إلى دراسة العلاقة بين درجة انتظام التخطيط المالي والأداء العام للمؤسسات الصناعية، من حيث الإنتاجية والربحية والكفاءة التشغيلية.
- نتائج الدراسة: بينت النتائج أن المؤسسات التي تطبق نظام تخطيط مالي منتظم ومتكملاً تحقق أداءً مالياً وتشغيلياً أفضل من نظيراتها التي تفتقر إلى ذلك. كما لاحظت الباحثة أن التخطيط يقلل من الفجوات بين الأهداف والنتائج الفعلية.
- توصيات الدراسة: دعت إلى ضرورة دمج عمليات التخطيط المالي مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وتوفير أدوات رقمية لتحسين دقة التقديرات المستقبلية.

5. شرفاء شريف (2020)، مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة 2

- عنوان الدراسة: أثر جودة التخطيط المالي على تنفيذ المشاريع المحلية.
- أهداف الدراسة: دراسة مدى تأثير التخطيط المالي الجيد على تقليل الانحرافات المالية والفنية أثناء تنفيذ المشاريع التنموية على مستوى الجماعات المحلية.
- نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى أن البلديات التي تعتمد على تخطيط مالي دقيق ومبني علىواجه انحرافات أقل في تنفيذ مشاريعها، سواء من حيث التكاليف أو المدة الزمنية. كما لوحظ تحسن في رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.
- توصيات الدراسة: ضرورة تطوير آليات المتابعة والتقييم المالي للمشاريع المحلية، مع التركيز على بناء القدرات البشرية للإدارة المحلية في مجال التخطيط المالي.

الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة : تتميّز هذه الدراسة بتركيزها على البلدية كوحدة إدارية محلية، بينما ركزت الدراسات السابقة غالباً على مؤسسات اقتصادية أو صناعية. كما تعتمد الدراسة على بيانات ميدانية من موظفي بلدية شحيمه، ما يمنحها طابعاً عملياً محلياً واضحاً.

أسباب اختيار الموضوع:

يأتي اختيار هذا الموضوع استجابةً لحاجة أكاديمية وميدانية لدراسة أحد الجوانب الحيوية في عمل البلديات، والمتمثل في التخطيط المالي، وذلك للأسباب التالية:

- قلة الدراسات التي تناولت التخطيط المالي على مستوى البلديات.
- أهمية الموضوع في تحسين أداء الإدارة المحلية.
- رغبة الباحثين في تقديم حلول واقعية لمشاكل التسيير المالي المحلي.

صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة عدداً من التحديات التي أثرت جزئياً على عملية جمع البيانات وتحليلها، من أبرزها:

- صعوبة الوصول إلى بعض البيانات المالية الرسمية.
- ضعف تجاوب بعض الموظفين مع الاستبيان.
- قلة المراجع التي تناول التخطيط المالي في الجماعات المحلية.

هيكل الدراسة : جاءت هذه الدراسة في فصلين:

الفصل الأول: التخطيط المالي ودوره في دعم اتخاذ القرار المالي

تناول المبحث الأول "التخطيط المالي كأداة لدعم اتخاذ القرار المالي" الأسس المفاهيمية للتخطيط المالي، مستعرضاً التعريف والأبعاد النظرية، وأهدافه مثل تحقيق الاستدامة المالية وتخصيص الموارد بكفاءة، مع التركيز على أدوات كمية كالموازنة التقديرية وتحليل التعادل التي تقلل من عدم اليقين في القرارات. أما المبحث الثاني "عملية اتخاذ القرار"، فقد ركز على شرح مفهوم اتخاذ القرار في المؤسسات، مبرزاً أنواعه المالية (التمويل، الاستثمار، توزيع الأرباح)، ومراحله المختلفة، إضافةً إلى العوامل الداخلية والخارجية والإنسانية المؤثرة فيه. وفي المبحث الثالث "دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات"، تم الربط بين المفاهيم السابقة من خلال توضيح دور التخطيط المالي في تحسين جودة القرارات قصيرة وطويلة المدى، مدعوماً بمعلومات دقيقة وتقديرات مستقبلية، مع الإشارة إلى أهمية التكنولوجيا والتحليل الرقمي في تعزيز فعالية التخطيط واستقرار المؤسسة.

الفصل الثاني:

يركز هذا الفصل على الجانب التطبيقي من خلال عرض وتحليل واقع التخطيط المالي في بلدية شحيمة - تيارت - كنموذج للدراسة. يشمل هذا الفصل وصفاً عاماً للبلدية من حيث الهيكل الإداري والمالي، والوسائل المعتمدة في إعداد وتنفيذ الخطة المالية. كما يتناول تحليل نتائج الاستبيان الذي وُجه إلى عينة من موظفي البلدية، بهدف تقييم مدى تأثير التخطيط المالي على اتخاذ القرار المحلي. ويعرض الفصل البيانات التي تم جمعها، ويجملها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة لاستخلاص نتائج علمية تُسهم في فهم العلاقة بين التخطيط المالي وجودة القرار الإداري والمالي في الجماعات المحلية.

الفصل الأول

الإطار النظري للخطيط

المالي وعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والبيئة المتقلبة التي تواجهها المؤسسات ب مختلف أنواعها، أصبح من الضروري تبني أدوات وأساليب تسخيرية حديثة تمكّنها من التخطيط السليم واتخاذ قرارات مالية فعالة. ويُعد التخطيط المالي من أبرز هذه الأدوات، كونه يجمع بين التحليل المالي والرؤية الاستراتيجية لتوجيه الموارد المتاحة نحو الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. كما أن القرارات المالية، باعتبارها جوهر الأنشطة المؤسسية، تفرض ضرورة اعتمادها على معلومات دقة وتقديرات مستقبلية مدروسة، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال تخطيط مالي محكم. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل العلاقة التكاملية بين التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار، من خلال ثلاثة مباحث: يُخصص المبحث الأول لتوضيح المفاهيم النظرية للتخطيط المالي وأهدافه وأدواته، بينما يركّز المبحث الثاني على مراحل وأنواع عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها، ليختتم الفصل بالباحث الثالث الذي يبيّن كيف يساهم التخطيط المالي في تحسين جودة القرارات المؤسسية، مع إبراز دور التكنولوجيا الحديثة في دعم هذه العملية.

المبحث الأول: التخطيط المالي كأداة لدعم اتخاذ القرار المالي

تمهيد:

يعد التخطيط المالي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المالية الحديثة، إذ يمثل الأداة التي تمكن المؤسسات من استشراف مستقبلها المالي ووضع التصورات اللاحقة لتحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل بيئة تتسم بالتغيير والمخاطر. ومن خلاله، تتمكن الإدارة من تحديد احتياجاتها المالية المستقبلية، وتوزيع الموارد بطريقة تضمن الاستخدام الأمثل لها، بما يحقق الكفاءة في الأداء والفعالية في اتخاذ القرار.

إن الحاجة المتزايدة إلى مواجهة التحديات المالية المعاصرة، سواء على مستوى التكاليف أو مصادر التمويل أو التعامل مع التقلبات الاقتصادية، جعلت من التخطيط المالي وظيفة محورية في المؤسسات الحديثة، حيث لم تعد القرارات المالية تُتخذ بصورة ارتجالية أو آنية، بل أصبحت تعتمد على دراسات تحليلية وتقديرات مستقبلية تستند إلى بيانات دقيقة ورؤية استراتيجية واضحة.

وعليه، يتناول هذا الفصل تحليلًا لمفهوم التخطيط المالي من خلال ثلاثة مطالب أساسية: نستعرض في **المطلب الأول** التعريفات المختلفة للتخطيط المالي وأبعاده، ثم ننتقل في **المطلب الثاني** إلى بيان أهم الأهداف التي يسعى هذا النوع من التخطيط إلى تحقيقها، على أن نتطرق في **المطلب الثالث** إلى أهم الأدوات والأساليب التي تعتمدتها المؤسسات في وضع خططها المالية، والتي تشكل الأساس المنهجي لأي قرار مالي سليم

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط المالي

يُعد التخطيط المالي من أهم أدوات التسيير الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فهو يمثل أحد الأبعاد الأساسية للتخطيط الشامل داخل المؤسسة، إذ يهدف إلى تحديد المسبق لاحتياجات المالية وتقدير مصادر التمويل الممكنة، مع تحديد أوجه الاستخدام الأمثل لتلك الموارد في إطار زمني محدد.

ويعرف التخطيط المالي بأنه "العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المالية المستقبلية للمؤسسة، وتقدير الموارد المالية المطلوبة لتحقيقها، مع وضع السياسات والإجراءات الكفيلة بتوجيه واستغلال تلك الموارد بأفضل شكل ممكن".¹

كما يُعتبر التخطيط المالي أداة استباقية تمكّن المؤسسة من توقع التحديات المحتملة ووضع البديل المناسب لمواجهتها، ما يساعد على ترشيد القرار المالي وتقليل المخاطر المرتبطة به. وفي هذا الإطار، يكتسي التخطيط المالي أهمية كبيرة في ضمان التوازن المالي للمؤسسة، وتحقيق الانسجام بين مختلف الوظائف الإدارية كالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، وغيرها.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن التخطيط المالي يقوم على أساس مجموعة من المبادئ أبرزها: الواقعية في تقدير الاحتياجات، الشمولية في التغطية، المرونة لمواكبة التغيرات، والاستمرارية في التقييم والمتابعة.²

¹ زروقي فاطمة الزهراء، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسات البابي الصناعية والمحاسبية BATICIC ، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020، ص 25.

² شرفه شريف، أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019، ص 28.

الإطار النظري للتخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار

وتبرز أهمية التخطيط المالي في كونه يشكل دعامة أساسية لاتخاذ القرارات المالية السليمة داخل المؤسسة، إذ يُساعد على تحديد أولويات التمويل والاستثمار، ويساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، كما يقلل من مستوى عدم التأكيد المرتبط بالقرارات المالية، ويُعد أداة فعالة لممارسة الرقابة المالية براحلها المختلفة: المسبيقة، والمرافقة، واللاحقة.

ولا تقتصر أهمية التخطيط المالي على المؤسسات الكبرى فحسب، بل تمتد لتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما يوفره من أدوات تحليلية كمية ونوعية تسهم في تحقيق الاستقرار المالي وتعزز فرص النمو والتتوسيع.¹

¹ رمزي، عبد الغني. الإدارة المالية: الأسس والمقاهيم. ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2018، ص. 110–112.

أنواع التخطيط المالي

يمكن تصنيف التخطيط المالي إلى أنواع متعددة تبعًا لعدة معايير، من أهمها مدة التخطيط، تكرار الاستعمال، ودرجة الشمول . ويفيد هذا التصنيف في اختيار النوع المناسب حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها.

أولاً: من حيث المدة الزمنية

يُقسّم التخطيط المالي، حسب الأفق الزمني، إلى ثلات فئات رئيسية:

- **التخطيط المالي قصير المدى** : يغطي عادة فترة زمنية لا تتجاوز السنة، ويهتم بتدبير السيولة النقدية وتقدير الإيرادات والنفقات الجارية، بالإضافة إلى تأمين التمويل التشغيلي الضروري لأنشطة المؤسسة اليومية¹.
- **التخطيط المالي متوسط المدى** : يمتد من سنة إلى ثلاثة سنوات، ويركز على تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مستدام، مع مراعاة التغيرات المحتملة في البيئة الاقتصادية والسوقية².
- **التخطيط المالي طويق المدى** : يتراوح ما بين ثلاثة سنوات وأكثر، ويعنى بوضع خطط استراتيجية تشمل استثمارات كبيرة، وتقويلات مستقبلية، وتوسيعات محتملة، كما يربط بين الرؤية المستقبلية للمؤسسة وقدراتها التمويلية³.

¹ عبد الرحيم بن عجيبة، التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية، دار الهدى، الجزائر، 2020، ص. 45.

² محمد صادق إسماعيل، الإدارة المالية الحديثة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2019، ص. 67.

³ نفس المرجع، ص. 68.

ثانياً: من حيث تكرار الاستعمال

بحسب ما إذا كانت الخطة تُستخدم لمرة واحدة أو قابلة للتكرار، ينقسم التخطيط إلى:

- **التخطيط المالي لمرة واحدة:** يُوضع لأغراض خاصة أو مشاريع محددة ذات طبيعة استثنائية أو ظرفية، مثل عملية اندماج، أو شراء أصل كبير، أو الدخول إلى سوق جديدة.¹
- **التخطيط المالي المتكرر:** يستخدم بشكل دوري، غالباً سنوياً، ويشمل العمليات المعتادة في المؤسسة، مثل إعداد الميزانيات السنوية وتحديد الاحتياجات التمويلية المنتظمة.²

ثالثاً: من حيث درجة الشمول

يمكن التمييز بين نوعين رئисيين من حيث شمول الخطة:

- **التخطيط المالي الشامل:** يتناول جميع جوانب النشاط المالي للمؤسسة، ويشمل كل الأقسام والوحدات، بهدف تحقيق تنسيق وتكامل بين مختلف العمليات المالية، مثل التمويل، الاستثمار، وتوزيع الموارد.³
- **التخطيط المالي الجزئي:** يركز على نشاط مالي محدد أو وحدة معينة داخل المؤسسة، كأن يتم وضع خطة تمويل خاصة بمشروع معين، أو خطة استثمارية لقسم محدد.⁴

إن هذا التصنيف المتعدد الأبعاد يساعد الإدارة في اختيار النوع الأنسب من التخطيط المالي، وفقاً للظروف الخاصة بكل حالة، مما يسهم في رفع كفاءة اتخاذ القرارات وتعزيز استدامة الأداء المالي.

¹أحمد بن عيسى، التخطيط المالي الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، دار الفجر للنشر، 2021، ص. 72.

²محمد عبد الكريم، تحليل وإدارة الميزانيات التقديمية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2018، ص. 54.

³عبد الله الزهراني، أسس الإدارة المالية، دار الملتقي، الرياض، 2017، ص. 91.

⁴المراجع نفسه، ص. 93.

المطلب الثاني: أهداف التخطيط المالي

يُعد التخطيط المالي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق التوازن المالي والاستمرارية في النشاط، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، والتي ترتبط أساساً بتحقيق الاستدامة المالية، والتخصيص الفعال للموارد، وكذا استشراف الاحتياجات التمويلية المستقبلية. وفيما يلي عرض لأهم هذه الأهداف:

-1- تحقيق الاستدامة المالية للمؤسسة

تهدف المؤسسات الاقتصادية من خلال التخطيط المالي إلى ضمان استمرارية نشاطها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في الأجلين القصير والطويل، وذلك عبر تحقيق توازن بين الإيرادات والنفقات مع التحكم في مصادر التمويل. فالخطيط المالي يوفر للمؤسسة نظرة شاملة حول التدفقات النقدية المتوقعة، ويساعد في اتخاذ التدابير الوقائية لتفادي العجز أو الأزمات المالية التي قد تعصف بكيان المؤسسة¹.

إن الاستدامة المالية لا تتحقق إلا من خلال التخطيط الحكيم الذي يراعي المخاطر المحتملة والظروف الاقتصادية المحيطة، ويساهم في إعداد ميزانيات واقعية قائمة على التقديرات المدروسة، مما يمكن المؤسسة من الحفاظ على توازنها المالي وضمان البقاء في السوق.

-2- تخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

من بين أبرز أهداف التخطيط المالي، نجد تخصيص الموارد المالية بطريقة فعالة نحو الأنشطة والمشاريع ذات الأولوية، بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. فالخطيط المالي يسهم في توجيه الأموال المتاحة نحو الاستخدامات الأكثر ربحية وجدوى، مما يضمن تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع كفاءتها في استغلال الإمكانيات المتوفرة².

¹ بن طيب ليلي، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المban الصناعية والمحاسبية **BATICIC** ، مذكرة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2018، ص. 25.

² شرفاء شريف، التخطيط المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صيدال – قسنطينة، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد مهري – قسنطينة 2، 2020، ص. 29.

كما يمكن هذا النوع من التخطيط من تقييم مختلف البديل الاستثمارية والتمويلية المتاحة، و اختيار الأنسب منها وفق معايير اقتصادية دقيقة، مما يساهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى وضمان استمرارية النجاح المؤسسي.

-3- تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية وتوفير التمويل المناسب

يساعد التخطيط المالي المؤسسة على استشراف المستقبل من خلال التنبؤ باحتياجاتها التمويلية القادمة، سواء تعلق الأمر بالاستثمارات الجديدة أو تغطية النفقات التشغيلية أو مواجهة الأزمات. إذ يضع بين يدي الإدارة المالية أدوات للتحليل والتوقع تسمح بتحديد الفجوات التمويلية المحتملة والعمل على سدها في الوقت المناسب.

إن معرفة الاحتياجات المالية المستقبلية تمكن المؤسسة من البحث المسبق عن مصادر تمويل ملائمة سواء كانت داخلية أو خارجية، بأقل تكلفة ممكنة، وتجنب الواقع في ضائقات مالية أو اللجوء إلى حلول مرتجلة وغير مدرستة، مما يعزز الاستقرار المالي على المدى البعيد¹.

¹ شرفاء شريف، التخطيط المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صيدال - قسنطينة، ملكرة ماستر، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، 2020، ص. 31.

المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي

تجسد أهمية التخطيط المالي في كونه الإطار العام الذي يحدد اتجاهات المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية. ولكي يكون هذا التخطيط فاعلاً، فإنه يستند إلى مجموعة من الأدوات الكمية التي تُمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معطيات دقيقة. ومن بين أهم هذه الأدوات نجد الموازنة التقديرية وتحليل التعادل، واللتين تُعدان من الركائز الأساسية في تصميم نظام تخطيط مالي متكمّل.

أولاً: الموازنة التقديرية

-1-تعريف الموازنة التقديرية

الموازنة التقديرية هي خطة مالية مفصلة تعكس توقعات المؤسسة بخصوص الإيرادات والمصاريف والأنشطة المالية خلال فترة مستقبلية محددة، وغالباً ما تكون سنة مالية. وتعُدّ أداة لتوجيه الموارد وتحديد الأهداف وتحقيق التناقض بين الأقسام، كما أنها توفر إطاراً مرجعياً للرقابة المالية اللاحقة. كما تُعرف بأنها أداة كمية تترجم الأهداف التشغيلية والاستراتيجية إلى مؤشرات مالية محددة، تساعد الإدارة على تنسيق أنشطتها وتقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد.¹

-2-أهداف الموازنة التقديرية

تهدف الموازنة التقديرية إلى جملة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي²:

- **التخطيط المالي المسبق:** من خلال تحديد الأولويات المستقبلية وتحصيص الموارد بما يضمن الكفاءة.
- **الرقابة على الأداء:** عبر مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة وتحليل الانحرافات.
- **تحسين التنسيق الداخلي:** من خلال تكامل خطط الإدارات المختلفة في وثيقة مالية واحدة.
- **دعم عملية اتخاذ القرار:** بتوفير مؤشرات كمية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات سليمة على المدى القصير والمتوسط.
- **التحفيز والمساءلة:** إذ تسهم في تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المحددة ومسئولة المسؤولين عن الانحرافات.

¹ عبد العزيز عبد الكريم، الإدارة المالية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2019، ص. 112.

² سامي محمد علي، مبادئ التخطيط المالي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2020، ص. 78.

3- أنواع الميزانيات التقديرية

تحتختلف أنواع الميزانيات التقديرية باختلاف الغاية المرجوة منها، ومن بين أهمها:¹

- **الموازنة التشغيلية:** تشمل التوقعات المتعلقة بالمبيعات، الإنتاج، التكاليف التشغيلية، والمصاريف الإدارية.
- **الموازنة الرأسمالية:** تختص بتقدير الاستثمارات طويلة الأجل، كشراء الأصول الثابتة والمشاريع الاستثمارية.
- **الموازنة النقدية:** تحديداً إلى التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجية، مما يساعد في الحفاظ على السيولة.
- **الموازنة الثابتة:** توضع على أساس مستوى نشاط ثابت، وتكون غير مرنة أمام التغيرات الفعلية.
- **الموازنة المرنة:** تُصاغ بحيث تستوعب التغيرات في حجم النشاط، وتتيح تحليلًا أكثر واقعية للأداء.

4- مراحل إعداد الموازنة التقديرية

تم عملياً إعداد الموازنة التقديرية بعدة مراحل متتابعة تضمن تكامل الموازنة مع أهداف المؤسسة:²

- **المراحل الأولى: التخطيط والتحضير**
يتم فيها تحديد الأهداف العامة للمؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتجميع البيانات التاريخية والمالية كأساس للتقدير.
- **المراحل الثانية: إعداد الميزانيات الجزئية**
تشمل إعداد ميزانيات الأقسام (مبيعات، إنتاج، مشتريات...) بشكل منفصل، مع مراعاة التنسيق بينها.
- **المراحل الثالثة: إعداد الموازنة الشاملة**
يتم فيها دمج الميزانيات الجزئية في موازنة واحدة شاملة تعكس الأداء المالي المتوقع للمؤسسة ككل.
- **المراحل الرابعة: الاعتماد والمصادقة**
تُعرض الموازنة على الإدارة العليا للمراجعة والمصادقة النهائية، مع إدخال التعديلات إن وجدت.
- **المراحل الخامسة: التنفيذ والمتابعة**
يتم تنفيذ الخطة وفق الموازنة، مع المتابعة المستمرة للنتائج وتحليل الانحرافات بهدف اتخاذ قرارات تصحيحية عند الحاجة.

¹ سامي محمد علي، مبادئ التخطيط المالي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2020، ص. 78.

² محمد عبد الله النجار، التخطيط المالي وتحليل الميزانيات، ط2، دار المسيرة، عمان، 2021، ص. 145.

ثانياً: تحليل التعادل

-1تعريف تحليل التعادل

تحليل التعادل هو أسلوب تحليلي يُستخدم لقياس العلاقة بين التكاليف (الثابتة والمتغيرة)، والإيرادات، وحجم النشاط. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد نقطة التعادل، وهي النقطة التي تتساوى فيها الإيرادات مع التكاليف الكلية، أي أن المؤسسة لا تحقق عندها لا ربحًا ولا خسارة.¹

ويُعتبر هذا التحليل أداة تخطيطية تساعد الإدارة على فهم مستوى النشاط اللازم لتغطية التكاليف، وتقدير أثر التغيرات في الأسعار أو التكاليف أو الكميات على الربحية.

-2معادلة تحليل التعادل

تحسب نقطة التعادل (بالوحدات) باستخدام المعادلة التالية:

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

أما نقطة التعادل بالقيمة (باليدينار أو العملة) فتصاغ كالتالي:

$$\text{نقطة التعادل بالقيمة} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{1 - \frac{\text{التكاليف المتغيرة}}{\text{الإيرادات}}}$$

¹أحمد إسماعيل، *التحليل المالي واتخاذ القرار*، دار اليازوري، 2018، ص. 163.

²يوسف أحمد محمد، *التحليل المالي – مدخل لاتخاذ القرارات*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص. 189.

-3مثال تطبيقي¹

لنفترض أن شركة صناعية تنتج سلعة معينة، وقدمت البيانات التالية:

- التكاليف الثابتة: 60,000 دينار
- سعر البيع للوحدة: 120 دينار
- التكلفة المتغيرة للوحدة: 80 دينار

نقطة التعادل (بالوحدات):

$$500,1 = \frac{000,60}{40} = \frac{000,60}{80 - 120}$$

أي أن الشركة تحتاج إلى بيع 1500 وحدة لكي تغطي تكاليفها دون أن تحقق أرباحاً أو خسائر. وكل وحدة تُباع بعد هذا الحد تسهم في تحقيق ربح قدره 40 دينار (وهو الهامش الإجمالي).

¹ يوسف أحمد محمد، التحليل المالي – مدخل لاتخاذ القرارات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص. 189.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

تُعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في مختلف المؤسسات، كونها الأداة التي تترجم من خلالها الأهداف والخطط إلى واقع عملي. ولا يمكن لأي مؤسسة أن تتحقق النجاح أو تواجه التحديات دون قرارات فعالة تُبني على أساس علمية ومعطيات دقيقة. ومع تعقد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، أصبحت القرارات أكثر تشابهًا، ما يتطلب تحليلًا منهجيًّا لكل خطوة في هذه العملية، بدءًًا من تحديد المشكلات أو الفرص، ومرورًا بجمع وتحليل البيانات، وانتهاءً بتنفيذ القرار وتقدير نتائجه. وفي هذا السياق، يتناول هذا المبحث الجوانب النظرية والعملية لعملية اتخاذ القرار، من خلال توضيح مفهومها وأنواعها، خصوصًا القرارات المالية، إلى جانب خصائصها ومراحلها المختلفة، مع التركيز على العوامل المؤثرة فيها سواء كانت تنظيمية، بيئية، أو بشرية.

المطلب الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

تُعد عملية اتخاذ القرار من الركائز الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تمثل الوسيلة التي تُحول بها المؤسسة المعلومات والمعطيات إلى أفعال استراتيجية وтикаيكية تسهم في تحقيق أهدافها. وتُعرف هذه العملية بأنها سلوك منظم يتضمن اختيار أنساب بديل من بين مجموعة من البديل المتاحة، بناءً على تحليل منطقي ومعايير كمية ونوعية محددة، وذلك بما يخدم مصلحة المؤسسة ويعزز من فعاليتها في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية¹.

تعريف أحمد أبو النصر: (2018)

"التخاذل هو عملية عقلانية منظمة تهدف إلى اختيار أفضل بديل ممكن من بين مجموعة من البديل المتاحة، استناداً إلى معلومات دقيقة وتحليل موضوعي، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل المخاطر المحتملة"².

تعريف علي عبد الله: (2018)

"التخاذل هو سلسلة من المراحل المتكاملة تبدأ بتحديد المشكلة وتحليلها، وتمر بتوليد البديل وتقويمها، لتنتهي باختيار أنساب حل وتنفيذه، مع التأكد من تحقيق الأثر المطلوب من خلال عملية المراجعة والتقييم"³.

¹ أحمد أبو النصر، أسس اتخاذ القرار الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص. 37.

² محمد أبو النصر، أسس اتخاذ القرار الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص. 34.

³ علي عبد الله، أساسيات اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018، ص. 43.

ثانياً: أنواع القرارات المالية

يمكن تصنيف القرارات المالية داخل المؤسسة إلى عدة أنواع رئيسية، تختلف باختلاف طبيعتها وتأثيرها ومدتها الزمني، كما تختلف من حيث مستوى المخاطرة ودرجة التعقيد. ومن أبرز هذه الأنواع:¹

1- قرارات التمويل

وهي تلك المتعلقة بتحديد المصادر التي سيتم الاعتماد عليها لتمويل احتياجات المؤسسة، سواء كانت مصادر داخلية (كالأرباح المحتجزة)، أو خارجية (القروض أو إصدار الأسهم).

2- قرارات الاستثمار

تتعلق بكيفية توظيف الموارد المالية المتاحة في مشاريع أوأصول تدر عوائد مستقبلية. وتشمل هذه القرارات التوسيع في الإنتاج، أو شراء أصول ثابتة، أو الدخول في شراكات استراتيجية.

3- قرارات توزيع الأرباح

وتخص تحديد ما إذا كانت المؤسسة ستقوم بتوزيع أرباح على المساهمين أو الاحتفاظ بها لإعادة استثمارها. ويتأثر هذا القرار بعوامل مثل السيولة، والسياسات الاستثمارية، وأهداف المالك.²

ثالثاً: خصائص القرارات المالية

تتميز القرارات المالية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من قرارات الإدارة الأخرى، ومنها:³

- **الطابع الاستراتيجي:** حيث تؤثر بشكل مباشر في الهيكل المالي للمؤسسة وفي استمراريتها على المدى الطويل.
- **الارتباط بالمخاطر:** نظراً لأن القرارات المالية تتعلق بتوظيف الموارد في بيئة تتسم بعدم التأكد.
- **الطابع الكمي:** إذ تستند غالباً إلى بيانات ومؤشرات مالية قابلة للقياس.
- **الزمنية:** تتفاوت القرارات من حيث المدى الزمني، فبعضها آني وبعضها يمتد لعدة سنوات.
- **التدخل والتكميل:** لا تُتَّخذ القرارات المالية بعزل عن باقي وظائف الإدارة (مثل الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية).

¹ محمد شفيق، التمويل والاستثمار، ط3، دار المريخ، الرياض، 2021، ص. 101 وص 105

² فؤاد سليمان، الإدارة المالية الحديثة، دار اليازوري، عمان، 2020، ص. 132.

³ أحمد أبو النصر، أسس اتخاذ القرار الإداري، دار الصفاء، عمان، 2018، ص. 77.

رابعاً : عناصر القرار المالي

كل قرار مالي يتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل إطاره العام، وهي:¹

1. **المشكلة أو الهدف** : يتمثل في الحاجة إلى اتخاذ إجراء معين، كتمويل مشروع أو اختيار بدائل استثماري.
2. **البدائل المتاحة** : وهي مجموعة من الخيارات الممكنة التي يمكن للمؤسسة أن تختار من بينها.
3. **معايير التقييم** : كالعائد المتوقع، درجة المخاطرة، فترة الاسترداد، القيمة الحالية الصافية.
4. **القيود والمتغيرات** : مثل توفر الموارد، القوانين، البيئة الاقتصادية.
5. **القرار النهائي** : ويتمثل في اختيار البدائل الأنسب بناءً على التحليل.

¹ عبد الكريم خليل، اتخاذ القرارات في المؤسسات، ط1، دار المسيرة، 2022، ص. 89.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار داخل المؤسسات لا يتم بصورة عشوائية أو ارتجالية، بل يعتبر عملية ديناميكية تمر بجموعة من المراحل المتراطبة والمتكاملة، تهدف في مجملها إلى الوصول إلى الحل الأمثل الذي يخدم أهداف المؤسسة ويضمن استدامة مواردها. وكل مرحلة من هذه المراحل تضيف قيمة معرفية وتحليلية تمهد للمرحلة التالية، مما يعزز موضوعية القرار النهائي¹.

تتمثل أبرز مراحل اتخاذ القرار فيما يلي:

أولاًً: تحديد المشكلة أو الفرصة

تعتبر هذه المرحلة حجر الأساس في عملية اتخاذ القرار، حيث يتعين على الإدارة التمييز بين وجود مشكلة فعلية تتطلب حلًا أو وجود فرصة استثمارية تستدعي الاستغلال. وتشمل هذه المرحلة تحديد جذور المشكلة بدقة، والتأكد من أن الأعراض الظاهرة لا تعطي على السبب الحقيقي، لأن تشخيص المشكلة بشكل خاطئ يؤدي حتمًا إلى قرارات غير فعالة².

ثانيًاً: جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة

بعد وضوح المشكلة، تأتي مرحلة جمع المعلومات والمعطيات الضرورية التي تساعدهم في فهم الوضع الحالي، سواء من مصادر داخلية (السجلات المالية والتقارير المحاسبية) أو خارجية (البيئة الاقتصادية، قوانين السوق، المنافسة). وتعتمد جودة القرار بدرجة كبيرة على دقة وشمولية المعلومات المتوفرة، مما يستدعي فحص المصادر وتقييم مدى مصداقيتها³.

ثالثًاً: تحليل المعلومات وتحديد البديل

تبدأ هذه المرحلة بتحليل البيانات المتوفرة من أجل استخلاص الأنماط والتوجهات ذات العلاقة بالمشكلة أو الفرصة المطروحة. استنادًاً لهذا التحليل، يتم اقتراح عدد من البديلات التي يمكن من خلالها مواجهة المشكلة أو استغلال الفرصة. ويجب أن تكون البديلات واقعية، قابلة للتطبيق، وتراعي قدرات وإمكانات المؤسسة، سواء على المدى القصير أو الطويل⁴.

¹ علي عبد الله، أساسيات اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018، ص 43.

² أحمد نجيب، مدخل إلى اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، 2017، ص 58.

³ زينب خليل، أثر المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 30.

⁴ عبد الرزاق دراجي، تحليل البديل ودورها في اتخاذ القرار الفعال، مجلة البحوث الإدارية، العدد 15، 2019، ص 72.

رابعاً: تقييم البديل و اختيار الحل الأنسب

في هذه المرحلة، يتم دراسة كل بديل بناءً على مجموعة من المعايير مثل: التكاليف، العوائد، درجة المخاطرة، التأثير على سمعة المؤسسة، والمواءمة مع الأهداف الاستراتيجية. ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى منفعة ممكنة وأقل مخاطرة، بما يتماشى مع أولويات وقيود المؤسسة. هنا، تلعب الخبرة السابقة للمسيرين ونظم دعم القرار دوراً محورياً في تحسين جودة الاختيار.¹

خامساً: تنفيذ القرار

بعد تحديد البديل الأنسب، تبدأ مرحلة التطبيق الفعلي للقرار المتخذ. تتطلب هذه المرحلة إعداد خطة تنفيذ مفصلة تشمل توزيع المهام، تحديد الجداول الزمنية، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمـة. وقد تواجه المؤسسة في هذه المرحلة تحديـات تتعلق بالتنفيذ الميداني مثل مقاومة التغيير أو نقص الكفاءـات، ما يفرض عليها توفير بيـئة تحفيـزية داعـمة للتنفيذ السليم.²

سادساً: متابعة وتقييم النتائج

تعتبر عملية التقييم والمراجعة جزءاً أساسياً لضمان فعالية القرار المتـخذ. وتعني هذه المرحلة بـمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة مسبقاً، وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، ثم اتخاذ الإجراءـات التـصحيحـية المناسبـة إذا اقتضـى الأمر. كما تـساهم هذه المرحلة في تراكم الخبرـات وتحسين مهارات اتخاذ القرار في المستقبل.³

من خلال هذه المراحل، يتضح أن اتخاذ القرار عملية تراكمـية لا تقتصر على لحظة معينة، بل هي سلسلـة من الخطوات التي تتطلب التأيـيـن، التـحلـيل، وحسن التـقدـير، مما يـؤكـد أهمـيـة التـخطـيط المـالـي كـمـصـدر رئـيـسي للبيانـات الدـقـيقـة التي تسـند كل مرـحلة من هـذـه العمـليـة.

¹ فؤاد شحاته، نظـرـية القرـار وتطـبـيقـاهـا في بيـئة الأـعـمال، دار غـربـ، القـاهـرةـ، 2016ـ، صـ 84ـ.

² سمير عـدنـانـ، استـراتـيـجيـات تنـفـيـذ القرـارات في بيـئة العمل المـعاـصرـة، دار الجـامـعـة الجـديـدةـ، الإـسكنـدرـيـةـ، 2019ـ، صـ 93ـ.

³ مليـاء بوـشـنـافـةـ، أـهمـيـة تـقـيـيم القرـارات الإـدارـيـة ودورـهـ في تـحسـين الأـداء المؤـسـسيـ، مـذـكـرـةـ مـاسـترـ، جـامـعـةـ بـاتـنةـ 1ـ، 2021ـ، صـ 51ـ.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تُعد عملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة الحيوية في أي مؤسسة، حيث تعتمد عليها مختلف المستويات الإدارية لتوحيد الجهود وتحقيق الأهداف المرسومة. وتبني جودة القرار الإداري ليس فقط على المعلومات المتاحة، بل أيضاً على مجموعة متنوعة من العوامل التي تتدخل فيما بينها، مما يجعل القرار النهائي إما أداة لنجاح المؤسسة أو سبباً لإخفاقها. يمكن تصنيف هذه العوامل المؤثرة إلى ثلات فئات رئيسية: العوامل الداخلية، العوامل الخارجية، والعوامل الإنسانية.

أولاً: العوامل الداخلية

تشمل العوامل الداخلية مجموعة العناصر التي تبع من بيئة المؤسسة نفسها، وتؤثر بشكل مباشر في مرونة اتخاذ القرار ودقته. ومن أبرز هذه العوامل:

- الهيكل التنظيمي: يؤثر شكل الهيكل التنظيمي — سواء كان مركزيًا أو لا مركزيًا — في سرعة وسلامة اتخاذ القرار، حيث تتيح الهيكل اللامركبة مرونة أكبر في الاستجابة للمتغيرات.¹
- الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة السائدة داخل المؤسسة محدداً هاماً لكيفية اتخاذ القرارات، فالمؤسسات التي تعزز قيم التعاون والمشاركة تُنتج قرارات أكثر توافقاً مع مصلحة جميع الأطراف²
- توفر الموارد: يشكل توفر الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية عاملًا حاسماً في طبيعة القرار، إذ أن غياب بعض هذه الموارد قد يؤدي إلى تقييد الخيارات المتاحة أمام متخذي القرار.³

¹ أحمد، يوسف. "إدارة الأعمال: النظريات والتطبيقات"، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018، ص 89.

² البكري، سامي. "الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء الإداري"، مجلة الإدارة الحديثة، العدد 12، 2019، ص 144.

³ حسن، جمال. " إدارة المؤسسات الاقتصادية" ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 67.

ثانياً: العوامل الخارجية

العوامل الخارجية ترتبط بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، إلا أن إدراكتها والتفاعل معها بمرونة يعتبر ضرورة حتمية:

- البيئة الاقتصادية: تتأثر القرارات الإدارية ب معدلات التضخم، سعر الصرف، الوضع المالي العام، وأسعار الفائدة، حيث تفرض هذه المتغيرات تحديات على تحصيص الموارد وتخطيط الاستثمارات.¹
- المنافسة: تؤثر طبيعة السوق وشدة المنافسة فيه على اختيارات المؤسسة واستراتيجياتها، مما ينعكس على اتخاذ قرارات تتعلق بالتسعير، تطوير المنتجات أو اقتحام أسواق جديدة.²
- التشريعات والقوانين: يخضع القرار الإداري في المؤسسات لمنظومة من القوانين واللوائح التي تحدد سقف العمل، ما يستوجب على متخدلي القرار مراعاة الجوانب القانونية لتجنب المخاطر التنظيمية.³

ثالثاً: العوامل الإنسانية

العوامل الإنسانية تمثل الجانب الشخصي والاجتماعي لتخاذل القرار، إذ تلعب خلفيته المعرفية وشخصيته دوراً جوهرياً في صياغة القرار المناسب:⁴

- القدرات المعرفية والخبرات: يعتمد اتخاذ القرار بدرجة كبيرة على المعرفة والخبرة التي يمتلكها المدير أو الفريق المعنى، حيث توفر الخبرة تراكمات معرفية تمكن من تقييم الخيارات بصورة أدق.
- الدوافع الشخصية: تتأثر القرارات بمستوى الطموح والرغبة في الإنجاز، حيث تلعب الدوافع النفسية دوراً في توجيه القرار نحو تحمل المخاطر أو الميل نحو الخدر.
- التأثير الجماعي: في بيئات العمل التي تعتمد على فرق العمل، يلعب التفاعل الاجتماعي والتفاهم بين الأعضاء دوراً كبيراً في تشكيل القرار النهائي، مما يعزز مبدأ التشاركة ويقلل من التحيز الفردي.

¹ محمد، خالد. "البيئة الاقتصادية وأثرها في قرارات المؤسسات"، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 33، 2020، ص 104.

² منصور، عادل. "إدارة الاستراتيجية والتنافسية"، دار الراية للنشر، عمان، 2019، ص 221.

³ زكريا، محمود. "التشريعات الاقتصادية وأثرها في الإدارة المؤسسية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2017، ص 173.

⁴ علوان، حسن. "إدارة فرق العمل وأثرها في اتخاذ القرارات"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص 58.

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات

بعد استعراض المفاهيم الأساسية للتخطيط المالي وشرح عملية اتخاذ القرار في المبحثين السابقين، يهدف هذا المبحث إلى الربط بين المفهومين، من خلال توضيح كيف يُسهم التخطيط المالي في تحسين جودة وكفاءة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات. فمع تزايد التعقيد في البيئة الاقتصادية وارتفاع درجة عدم اليقين، أصبحت الحاجة إلى قرارات دقيقة ومدروسة أمراً بالغ الأهمية، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال تخطيط مالي فعال يوفر بيانات دقيقة، وتقديرات واقعية، وتحليلات كمية تدعم صانع القرار في مختلف المستويات. كما يتطرق هذا المبحث إلى أثر التخطيط المالي على القرارات قصيرة وطويلة المدى، مع إبراز أهمية التكنولوجيا الحديثة في دعم كل من التخطيط والقرار، من خلال نظم المعلومات، التحليل الرقمي، والبرمجيات الذكية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء العام واستدامة المؤسسة.

المطلب الأول: دور التخطيط المالي في تحسين عملية اتخاذ القرار

يُعد التخطيط المالي من الركائز الأساسية التي تعزز فعالية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، حيث يساهم بشكل مباشر في تقديم صورة واضحة عن الوضع المالي الحالي والمستقبلبي، ويقلل من درجة الغموض وعدم اليقين التي قد تحيط بأي قرار إداري. فالخطيط المالي لا يقتصر على مجرد تقدير النفقات والإيرادات، بل يتعداه إلى كونه أداة استشرافية تساعد الإدارة في توجيه مواردها بشكل رشيد واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة ومستدامة¹.

أولاً: توفير المعلومات المالية الدقيقة

التخطيط المالي يزود الإدارة بمجموعة من المعلومات الضرورية التي تُعد أساس أي قرار فعال، مثل التكاليف المتوقعة، معدلات السيولة، الأرباح المحتملة، مستوى العجز أو الفائض المالي. هذه المعلومات تُمكن متخدِي القرار من مقارنة الخيارات المختلفة بناءً على جدواها المالية ومدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة².

¹ خالد محمد، إدارة المؤسسات الحديثة والتخطيط المالي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 25.

² عبد الرحمن صادق، التخطيط المالي وأثره في اتخاذ القرار الاستثماري، مجلة العلوم المالية، العدد 8، 2019، ص 40.

ثانياً: تقليل المخاطر المالية المرتبطة بالقرارات

من خلال التقديرات المالية الدقيقة التي يوفرها التخطيط المالي، تتمكن المؤسسات من تقليل درجة المخاطرة التي قد تترتب عن بعض القرارات، سواء كانت استثمارية أو تشغيلية. فعلى سبيل المثال، يمكن للتخطيط المالي أن يكشف عن السيناريوهات البديلة في حالة تراجع الإيرادات أو ارتفاع التكاليف، مما يسمح للإدارة باتخاذ قرارات احترازية قبل وقوع الأزمات.¹

ثالثاً: دعم اتخاذ قرارات استثمارية رشيدة

التخطيط المالي يساهم في تحليل العوائد المتوقعة من الاستثمارات الجديدة ومقارنتها بتكلفة رأس المال والموارد المتاحة، ما يساعد في توجيه الاستثمارات نحو المشاريع التي تحقق أعلى قيمة مضافة وتخدم أهداف النمو والتوسيع للمؤسسة. وهكذا يتم الابتعاد عن القرارات العشوائية لصالح قرارات مبنية على معطيات مالية دقيقة.²

رابعاً: تحسين تحصيص الموارد المالية

من خلال وضع خطط مالية واضحة، تتمكن الإدارة من تحصيص الموارد المالية بطريقة تضمن الاستفادة المثلث منها، حيث يتم توجيه الأموال إلى الأنشطة ذات الأولوية القصوى بناءً على قيمتها الاستراتيجية والعائد المتوقع منها. هذا بدوره ينعكس إيجاباً على جودة القرارات المتعلقة بالإنتاج، التسويق، والتوسيع الاستثماري.³

¹ كمال عبد النبي، إدارة المخاطر المالية وأثرها على جودة القرارات الإدارية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2020، ص 67.

² لطفي مكاوي، التحليل المالي كأداة لدعم قرارات الاستثمار، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 4، 2018، ص 58.

³ خالد محمد، إدارة المؤسسات الحديثة والتخطيط المالي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 25.

خامساً: المساهمة في استمرارية المؤسسة

يُساعد التخطيط المالي في ضمان التوازن بين السيولة المتوفرة واحتياجات النفقات الجارية والمستقبلية، مما يقلل من احتمالات التعرّض المالي ويضمن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها. هذا الاستقرار المالي يسمح للإدارة باتخاذ قرارات أكثر جرأة وثقة، سواء فيما يخص التوسيع أو الابتكار أو الدخول في شراكات جديدة¹.

سادساً: تسهيل مراقبة الأداء المالي وتصحيح الانحرافات

من خلال المقارنة الدورية بين النتائج الفعلية والتقديرات المالية الواردة في الخطة، يمكن للإدارة اكتشاف الانحرافات وتصحيحها بشكل مبكر. هذه القدرة على المراجعة المستمرة والتعديل تسمح بتحسين القرارات المالية اللاحقة وتجنب تكرار الأخطاء².

¹ عبد الرحمن صادق، التخطيط المالي وأثره في اتخاذ القرار الاستثماري، مجلة العلوم المالية، العدد 8، 2019، ص 40.

² كمال عبد النبي، إدارة المخاطر المالية وأثرها على جودة القرارات الإدارية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2020، ص 67.

المطلب الثاني: العلاقة بين التخطيط المالي والقرارات قصيرة المدى وطويلة المدى

يعتبر التخطيط المالي من أبرز الأدوات التي تساهم في رسم ملامح القرارات داخل المؤسسات، سواء على المدى القصير أو الطويل. فالالتخطيط المالي لا يقتصر على إعطاء صورة آنية عن الوضع المالي، بل يتعداه ليكون بمثابة بوصلة استراتيجية توجه القرارات نحو تحقيق الأهداف المحددة ضمن إطار زمنية مدققة ومتسللة¹.

وتكمّن أهمية هذه العلاقة في كونها تربط بين التحليل المالي الدقيق وبين التوقيت الصحيح لاتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية الأداء العام للمؤسسة.

أولاً: دور التخطيط المالي في دعم القرارات قصيرة المدى

القرارات قصيرة المدى هي تلك التي ترتبط بإدارة العمليات اليومية وتحقيق الأهداف التشغيلية المباشرة، وعادةً ما تمتد آثارها إلى فترة تقل عن سنة واحدة، ومن أبرز الأمثلة عليها: شراء المواد الخام، تنظيم دورة الإنتاج، تمويل النفقات التشغيلية، وإدارة السيولة النقدية.²

يساهم التخطيط المالي في تحسين هذه النوعية من القرارات عبر:

- **ضمان توازن السيولة النقدية**: من خلال التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات قصيرة الأجل، ما يسمح باتخاذ قرارات مناسبة لضمان عدم حدوث عجز نقداني يؤثر على العمليات اليومية.³
- **ترشيد النفقات التشغيلية**: حيث يوفر التخطيط المالي إطاراً يحدد حدود الإنفاق الآمن، مما يساعد متخدلي القرار على ضبط المصاريف وتجنب القرارات العشوائية تحت ضغط الوقت.⁴
- **الاستفادة من الفرص المالية الطارئة**: التخطيط المالي يتبع للمؤسسة مرونة في التعامل مع الفرص التي تتطلب اتخاذ قرار سريع، مثل الحصول على خصومات الموردين أو الاستثمار قصير الأجل.⁵

¹ عبد القادر زروقي، إدارة مالية متقدمة: نظرية وتطبيق، دار المدى، الجزائر، 2018، ص 50.

² سعيد علي، القرارات التشغيلية وإدارة الوقت، دار المبدعون، القاهرة، 2017، ص 41.

³ نجلاء عبد القادر، إدارة السيولة النقدية كأداة لاتخاذ القرار المالي، مجلة الإدارة المالية، العدد 10، 2021، ص 26.

⁴ محمد خليل، ترشيد النفقات المالية في المؤسسات الاقتصادية، دار الأكاديمية، عمان، 2019، ص 39.

⁵ أكرم العيسوي، إدارة الفرص المالية الطارئة وأثرها في الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة، 2020، ص 55.

ثانياً: دور التخطيط المالي في دعم القرارات طويلة المدى

القرارات طويلة المدى هي تلك التي تؤثر على مستقبل المؤسسة ومتعد نتائجها على فترة زمنية تفوق السنة، وغالباً ما تكون قرارات استراتيجية مثل: التوسيع الجغرافي، إدخال منتجات جديدة، التحديث التكنولوجي، أو إعادة هيكلة رأس المال¹.

ويبرز دور التخطيط المالي في هذه القرارات من خلال:

- **تقييم الاستثمارات الاستراتيجية**: حيث يتم تحليل الجدوى المالية لكل مشروع طويلاً الأمد، ما يسمح باتخاذ قرارات تستند إلى مؤشرات دقيقة مثل العائد على الاستثمار (ROI) والقيمة الحالية الصافية (NPV).
- **التخطيط لاحتياجات التمويل**: يحدد التخطيط المالي مصادر التمويل المناسبة لكل مشروع، سواء من الأرباح المحتجزة أو القروض البنكية أو تمويل الأسهم، مما يساعد على اتخاذ قرار مستدام يقلل من مخاطر العجز المالي³.
- **مواكبة التغيرات الاقتصادية**: يمكن للتخطيط المالي رسم سيناريوهات متعددة تأخذ في الحسبان الظروف الاقتصادية المستقبلية، ما يجعل قرارات التوسيع أو الاستثمار أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع بيئه العمل المتغيرة⁴.

ثالثاً: تكامل الأفق الزمني للتخطيط المالي

من الجدير بالذكر أن العلاقة بين التخطيط المالي والقرارات قصيرة وطويلة المدى لا تقوم على الفصل التام، بل على التكامل؛ حيث يعتمد نجاح القرارات اليومية على مدى انسجامها مع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى. فال不知不يط المالي يضع المؤسسة في حالة استعداد دائم، من خلال رسم خطط آنية تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها المستقبلية⁵.

وبالتالي، كلما كان التخطيط المالي مبنياً على معايير علمية واضحة وشاملة، كلما أصبح اتخاذ القرارات - سواء قصيرة أو طويلة الأمد - أكثر موضوعية واستناداً للبيانات الواقعية وليس التقديرات العشوائية.

¹رامي حابر، الاستثمار طويل الأجل والتخطيط المالي الاستراتيجي، دار الصفووة، بيروت، 2020، ص 63.

²كريم عادل، تحليل العائد المالية ودورها في اتخاذ قرارات الاستثمار طويلة الأجل، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 12، 2019، ص 71.

³أماني شفيق، استراتيجيات التمويل وأثرها في استدامة المشاريع الاستثمارية، دار الفلاح، القاهرة، 2021، ص 46.

⁴هاجر بن سليمان، دور التخطيط المالي في التكيف مع التغيرات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة سطيف، 2022، ص 37.

⁵أحمد شوقي، التخطيط المالي التكامل بين الأمددين القصير والطويل، دار النهضة، القاهرة، 2018، ص 29.

المطلب الثالث: أثر التطور التكنولوجي على عملية اتخاذ القرار

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تحولاً ملحوظاً في نمط عملها نتيجة التقدم التكنولوجي السريع، مما جعل من التكنولوجيا عنصراً محورياً في دعم عملية اتخاذ القرار، سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي. وقد أسهمت هذه التحولات في تغيير أدوات وأساليب اتخاذ القرار، حيث باتت تعتمد على تقنيات تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي، ونظم دعم القرار¹.

أولاً: التكنولوجيا كمصدر للبيانات الدقيقة تُعد التكنولوجيا الحديثة، وخاصة الأنظمة الرقمية والبرمجيات الذكية، وسيلة فعالة لجمع ومعالجة كميات كبيرة من البيانات المالية والإدارية في وقت قياسي. فمن خلال أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وتقنيات الحوسبة السحابية، يمكن للإدارة الوصول إلى معلومات فورية وآنية، ما يعزز من دقة التحليل وسرعة الاستجابة للمواقف الطارئة².

ثانياً: تسريع عملية اتخاذ القرار وتقليل الأخطاء أصبح اتخاذ القرار في ظل بيئة رقمية أكثر ديناميكية، حيث تتيح أدوات الذكاء الاصطناعي (AI) والتحليلات التنبؤية (Predictive Analytics) توقع النتائج المستقبلية بناءً على البيانات التاريخية، مما يقلل من التقديرات الحدسية ويزيد من الموضوعية في اتخاذ القرار. كما تسهم التطبيقات الذكية في كشف الأنماط وتقديم بدائل مدروسة للقرارات الممكنة³.

ثالثاً: تعزيز فعالية الرقابة المالية تُوفر الأنظمة الرقمية إمكانيات عالية في تتبع الإنفاق، وتحليل الانحرافات، والرقابة المستمرة على تنفيذ الميزانيات. هذا ما يمكن صانعي القرار من تقييم الأداء المالي بدقة واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، وهو ما يساهم في تحسين الكفاءة المالية والاستغلال الأمثل للموارد⁴.

¹ محمد أبو النجا، "التخطيط المالي في المؤسسات الحديثة"، دار صفاء، عمان، 2020، ص. 142.

² أحمد عبد الرحيم، "دور التكنولوجيا في تطوير وظائف الإدارة المالية"، المجلة العربية للإدارة، العدد 45، 2019، ص. 87.

³ خالد حسين، "أثر التحول الرقمي على وظائف المؤسسة"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021، ص. 198.

لطفي مكاوي، "التحليل المالي كأداة لدعم قرارات الاستثمار"، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 4، 2018، ص. 58⁴

رابعاً: تحديات التكيف مع التكنولوجيا رغم الفوائد الكبيرة للتكنولوجيا في دعم عملية اتخاذ القرار، إلا أن هناك تحديات تواجه المؤسسات، من بينها: ضرورة التكوين المستمر للموظفين، تكاليف اقتناء وتحديث الأنظمة الرقمية، وضعف البنية التحتية التقنية في بعض البلديات.¹

وبالتالي، فإن التكنولوجيا لم تعد أداة مساعدة فقط، بل تحولت إلى شريك استراتيجي في اتخاذ القرار، حيث أصبحت القرارات الحديثة تُبنى على نماذج رقمية ومعطيات كمية دقيقة تتيح تحسين مستوى التسيير وتقليل المخاطر المرتبطة بالقرارات العشوائية أو المعتمدة على الحدس فقط.

¹ نجلاء عبد القادر، "تحديات تطبيق التكنولوجيا في الإدارة الخلقية"، مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة، 2021، ص. 67.

خلاصة الفصل الأول

في خضم التحديات الاقتصادية المتزايدة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني أساليب علمية وإدارية دقيقة تضمن استدامتها وتحقيق أهدافها بكفاءة. ومن بين هذه الأساليب، يبرز التخطيط المالي كأداة جوهرية لا غنى عنها في دعم عملية اتخاذ القرار، سواء على المدى القصير أو الطويل. لقد بيّن هذا البحث أن التخطيط المالي لا يقتصر فقط على تقدير الاحتياجات المستقبلية وتوزيع الموارد، بل يتعدى ذلك ليكون عنصراً فعالاً في تقييم البديل ورسم السياسات المالية الرشيدة. كما أن فعالية القرار الإداري تعزز كلما كان مستندًا إلى معطيات مالية دقيقة وتوقعات مبنية على تحليل علمي منهجي، وهو ما يتتيحه التخطيط المالي بمختلف أدواته وأساليبه.

كما أظهرت الدراسة أن العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرار هي علاقة تكاملية، تتجلّى في تأثيره المباشر على دقة القرارات التشغيلية اليومية والقرارات الاستراتيجية بعيدة المدى. وقد أكدت المراجعة كذلك أن إدماج التكنولوجيا الحديثة في عملية التخطيط المالي قد أحدث نقلة نوعية، من خلال تعزيز قدرات التحليل والتنبؤ، وتوفير معلومات آنية تسهم في اتخاذ قرارات مدروسة ومرنة في بيئة متغيرة. وانطلاقاً من هذا العرض، يتضح أن تعزيز دور التخطيط المالي داخل المؤسسات لا ينبغي أن يُنظر إليه كخيار ثانوي، بل كعنصر أساسى من عناصر الحكومة والإدارة الفعالة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية ببلدية شحيمه

— تيارت —

تمهيد:

في ظل أهمية التخطيط المالي كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار، تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تجسّد المفاهيم النظرية في واقع عملي ملموس، وتُتيح تقييم فعالية هذه الأداة في بيئه إدارية واقتصادية حقيقية. من هذا المنطلق، يُرِكز الفصل الثاني من هذا البحث على دراسة حالة بلدية شحيمه بولاية تيارت، باعتبارها وحدة إدارية محلية تواجه تحديات متعددة في مجال تسيير الموارد المالية واتخاذ قرارات تنموية فعالة.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل واقع التخطيط المالي داخل بلدية الشحيمه - ولاية تيارت - والكشف عن مدى تأثيره على جودة وفعالية اتخاذ القرار المحلي، من خلال وصف الهيكل الإداري والتنظيمي للبلدية، وتحديد آليات إعداد الميزانية ومراحل تنفيذها، وكذا استعراض أبرز العوائق التي تحدّ من كفاءة التخطيط المالي في السياق البلدي. وقد تم دعم هذا التحليل بجمع بيانات ميدانية من خلال استبيان وجّه لعينة من موظفي البلدية، وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS لاستخلاص مؤشرات دقيقة حول العلاقة بين متغيري الدراسة: التخطيط المالي واتخاذ القرار.

وبذلك، يُعدّ هذا الفصل حلقة وصل حيوية بين الجانب النظري للفصل الأول والنتائج العملية للدراسة، ويسهم في تقديم صورة واضحة عن مدى تكامل الأطر النظرية مع الواقع العملي، ومدى نجاعة أدوات التخطيط المالي المعتمدة في تحقيق الأهداف التنموية للبلديات.

المبحث الأول: لحة عامة عن بلدية شحيمة**المطلب الأول: لحة عن بلدية شحيمة****أولاً: تعريف بلدية شحيمة**

تُعدّ بلدية شحيمة إحدى البلديات التابعة إدارياً إلى ولاية تيارت، وتقع ضمن المضابط العليا للغرب الجزائري. تتميز بطابعها الريفي وموقعها الجغرافي الذي يُكسبها أهمية محلية في النشاطين الزراعي والرعوي، إلى جانب دورها الخدمي تجاه السكان المحليين. وتدخل في نطاق صلاحياتها عدة مهام تنمية وتنظيمية باعتبارها وحدة قاعدية من وحدات التنظيم الإداري في الجزائر، وتُدار وفقاً للقانون البلدي رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011 الذي يحدد القواعد العامة لتنظيم البلدية واحتياطاتها¹.

ثانياً: الموقع الجغرافي والحدود الإدارية

تقع بلدية شحيمة في الجهة الجنوبية الغربية من ولاية تيارت، وتُقدر مساحتها بحوالي 2201.64 كم²، وتبعد عن مقر الولاية (تيارت) بـ 73 كم² تقريباً. يحدها شمالاً بلدية توسينية، وجنوباً بلدية شقيق ولاية البيض، ومن الشرق بلدية عين الذهب، ومن الغرب بلدية مدرسة.²

هذا الموقع جعل منها منطقة ذات طبيعة ذاتية قاحلة، تتخللها مرتفعات وهضاب تُستغل في تربية المواشي والزراعة البعلية، كما أن قريها من الطريق الوطني رقم 14 يسهل ربطها بمراكم التوزيع والأسوق المحلية.

ثالثاً: التاريخ والنشأة وأهم المعالم

سميت بلدية شحيمة إبان الاستعمار بكلمة شايقة لوجود عين مائية أصبحت الآن بئر عميق يزود البلدية بالماء الصالح للشرب وتم وضع الحجر الأساسي كقرية فلاحية اشتراكية في: 27/09/1975 وكانت تسمى في هذه الفترة بحجرة تابعة لبلدية تونسية دائرة السوق وبعد التقسيم الإداري سنة 1984 أدمجت كبلدية تابعة لدائرة السوق، وفي سنة 1991 تم التقسيم الإداري الجديد فأصبحت تابعة لدائرة عين الذهب.³.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون البلدي رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011، الجريدة الرسمية، العدد 37، سنة 2011.

² مديرية التخطيط لولاية تيارت، مونوغرافيا ولاية تيارت، 2023.

³ موقع ويكيبيديا

رابعاً: الهيكل الإداري والتنظيمي**1. التكيبة التنظيمية للبلدية**

تُدار بلدية شحيمه من طرف المجلس الشعبي البلدي المنتخب لمدة خمس سنوات، ويترأسه رئيس المجلس الشعبي البلدي (ر.م.ش.ب)، ويعتبر هذا الأخير الممثل القانوني للبلدية والمسؤول التنفيذي الأول عن تسخير شؤونها الإدارية والمالية والتنموية.

تحتوي البلدية على عدة مصالح تنظيمية أهمها:¹

✓ الديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي**✓ الأمانة العامة:** الهيئة التنسيقية بين جميع مصالح البلدية وتتكون من (05) فروع

فرع البريد المركزي.

فرع الأرشيف.

فرع المداولات.

فرع الاعلام الالي والاحصاء.

فرع التوثيق والتخلص.

✓ المصالح وهي ثلاثة (03)**أ) مصلحة المالية والوسائل العامة:** وتضم (04) مكاتب

1- مكتب تسخير وتكوين الموارد البشرية: من مهامه تسخير حياة المهنية للموظفين

2- مكتب المالية والمحاسبة: من مهامه كل ما يتعلق بميزانية البلدية بقسميها التسخير والتجهيز إيراداتها ونفقاتها وتضم

ثلاثة (03) فروع هي:

فرع التسخير

فرع التجهيز

فرع الوكالات

3- مكتب الملوكات:

فرع متابعة الأموال وتحصيل المداخيل

من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق البلدية

4- مكتب الوسائل العامة

○ فرع التسيير المخزن

○ فرع تسيير الحضيرة

ب) مصلحة التنظيم والشؤون العامة: من مهامها كل ما يتعلق بالقضايا ذات الطابع التعليمي وتضم (05) مكاتب.

1- مكتب الشؤون الاجتماعية الثقافية والرياضية

2- مكتب النشاط الاجتماعي

3- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية

4- مكتب التنظيم والمنازعات الإدارية والشؤون القانونية

○ فرع النشاط الفلاحي

5- مكتب الحالة المدنية: ويضم ثلاثة فروع

○ فرع مسلك العقود ووثائق الحالة المدنية

○ فرع إصدار ورقمنة سجلات الوثائق البيومترية

○ فرع الملحقات الإدارية

ج) مصلحة التعمير والتهيئة: تكتم بكل ما يتعلق بالتعهير البناء المراقبة والتنسيق بين مكاتبها وتضم أربعة (04) مكاتب

1- مكتب التعمير والبناء

2- مكتب الدراسات التقنية وحماية البيئة

3- مكتب الصفقات العمومية ومتابعة البرامج

4- مكتب النظافة والوقاية ويضم ثلاثة (03) فروع

○ فرع التنكيس وجمع النقابات

○ فرع صيانة المساحات الخضراء

○ فرع الصحة العمومية

خامسًا: الأنشطة والموارد الاقتصادية

1. القطاعات الاقتصادية الرئيسية في بلدية شحيمه

تشكل الفلاحة النشاط الاقتصادي الرئيسي في بلدية شحيمه، حيث تزرع الحبوب (القمح والشعير) في مساحات واسعة، إضافة إلى تربية الماشية من غنم ومااعز وأبقار. تساهم التجارة المحلية أيضًا في النشاط الاقتصادي من خلال المحلات الصغيرة والأسواق الأسبوعية التي تزود السكان بالمواد الغذائية الأساسية. أما من حيث الصناعة، ف فهي شبه منعدمة، وتقتصر على بعض النشاطات الحرافية مثل النجارة والخراطة.¹

سادسًا: التحديات الاجتماعية والاقتصادية

1. عرض لأهم التحديات التي تواجه البلدية

تواجه بلدية شحيمه عدة تحديات هيكلية، أبرزها:²

- نقص الموارد المالية الذاتية.
- ضعف البنية التحتية خاصة في الطرق الريفية.
- ارتفاع نسبة البطالة بين فئة الشباب.
- الهجرة الريفية باتجاه المدن المجاورة.
- محدودية الأنشطة الاقتصادية خارج القطاع الفلاحي.

¹ مديرية المصالح الفلاحية – تيارت، تقرير النشاط السنوي، 2023.

² مقابلة شخصية مع أحد موظفي المجلس الشعبي البلدي – شحيمه، بتاريخ 28 أبريل 2025.

المطلب الثاني: واقع التخطيط المالي في بلدية شحيمة

1. طريقة إعداد الميزانية السنوية

تعتمد بلدية شحيمة في إعداد ميزانيتها السنوية على المبادئ العامة التي نصّ عليها قانون الحاسبة العمومية في الجزائر، حيث يتم إعداد الميزانية وفق ميزانيتين: الميزانية الأولية التي تُعدّ قبل بداية السنة المالية، والميزانية الإضافية التي تُراجع في منتصف السنة المالية حسب المستجدات والإيرادات الفعلية.¹

تبداً العملية بإعداد تقديرات الإيرادات والنفقات من طرف مصالح المالية، بالتنسيق مع المصالح الأخرى، بناءً على توجيهات رئيس المجلس الشعبي البلدي. ثم تُعرض الميزانية على لجنة الشؤون المالية والاقتصادية في المجلس الشعبي البلدي، ليتم مناقشتها والمصادقة عليها من طرف المجلس.² بعدها تُرسل الميزانية إلى وصاية الولاية (دائرة السوق ثم ولاية تيارت) لاعتمادها والموافقة عليها.

2. مراحل التخطيط المالي داخل البلدية

يمر التخطيط المالي في بلدية شحيمة عبر المراحل التالية:³

- **التقدير والتحليل:** يتم تقييم الموارد المتاحة (الجباية المحلية، الإعانات، عائدات الكراء) وتحليل مستوى الإيرادات المتوقعة بناءً على السنوات السابقة.
- **التحديد والتخطيط:** يتم تحديد الأولويات والنفقات الأساسية كالصيانة، الإنارة العمومية، ومصاريف المدارس، ثم وضع خطة مالية موزونة.
- **البرمجة والتنفيذ:** يتم توزيع الاعتمادات المالية حسب البرامج التنموية والخدماتية، مع تحديد آجال التنفيذ والمسؤوليات الإدارية.
- **المراقبة والتعديل:** تتم متابعة تنفيذ الميزانية من طرف مصلحة المالية والمحاسب البلدي، مع رفع تقارير دورية لرئيس البلدية، ويمكن إجراء تعديلات ضمن الميزانية الإضافية إذا اقتضى الأمر.

¹ الجمهورية الجزائرية، قانون الحاسبة العمومية، رقم 21-90، المفروغ في 15 أوت 1990، الجريدة الرسمية، العدد 49.

² مقابلة شخصية مع موظف من مصلحة المالية ببلدية شحيمة، بتاريخ 28 أبريل 2025.

³ وزارة الداخلية والجماعات المحلية، دليل تسيير ميزانية البلديات، 2021، ص 34.

3. الصعوبات التي تواجه التخطيط المالي

¹ يواجه التخطيط المالي في بلدية شحيمه عدة عرقيل تحدّ من فعاليته وتقلّل من نتائجه، ومن أبرزها:

- **قلة الموارد المالية الذاتية:** تعتمد البلدية بشكل شبه كلي على التحويلات المركزية، في ظل ضعف الجبائية المحلية وقلة العائدات.
- **ضعف الكفاءات الإدارية والمالية:** تعاني البلدية من نقص في عدد الإطارات المؤهلة والمتخصصة في مجال التسيير المالي، وهو ما يؤثر على إعداد الميزانية وضبط الحسابات بدقة.
- **تأخر التحويلات المالية من الدولة:** غالباً ما تتأخر الإعانات أو تصل بشكل غير منتظم، ما يربك تنفيذ البرامج التنموية ويؤدي إلى تراكم المشاريع غير المنجزة.
- **نقص الدراسات القبلية:** لا تعتمد البلدية على دراسات ميدانية أو تقارير تقنية لتحديد الأولويات التنموية، مما يجعل الميزانية غير مبنية على معايير واقعية.

المطلب الثالث: تأثير التخطيط المالي على اتخاذ القرار في بلدية شحيمه

1. عرض أمثلة حقيقة أو حالات (مشاريع محلية : إنجاز، صيانة، استثمار...)

الحالة الأولى: مشروع صيانة شبكة الإنارة العمومية(2022)

تم إدراج مشروع لصيانة الإنارة العمومية في وسط البلدية وبعض القرى التابعة لها، لكن ضعف التقدير المالي وعدم احتساب تكاليف النقل واليد العاملة جعل المشروع يتوقف مؤقتاً بعد صرف 60٪ من الميزانية، مما تسبب في احتجاجات بعض السكان².

الحالة الثانية: إنجاز خزان مائي صغير(2023)

نجحت البلدية في إنجاز خزان مائي لتزويد بعض الدواوير (مثل دوار أولاد بلخير) بالمياه الصالحة للشرب، حيث تم برمجة المشروع بدقة، وتوفير التمويل من خلال تحويل جزئي من ميزانية التجهيز، ما ساعد على استكمال المشروع في آجاله المحددة³.

¹ تقرير داخلي لمفتشية المالية المحلية - تيارت، أبريل 2024.

² تقرير اجتماع المجلس الشعبي البلدي - مارس 2022، بلدية شحيمه.

³ محضر متابعة مشروع المياه الصالحة للشرب، مصلحة التجهيز، بلدية شحيمه، 2023.

2. تحليل دور التخطيط المالي في إنجاح أو إفشال بعض القرارات

يُظهر تحليل الحالات السابقة أن التخطيط المالي يُعد أداةً حاسمة في اتخاذ القرار المحلي. فحين يكون التخطيط قائماً على معطيات دقيقة وتمويل كافٍ (كما في حالة الخزان المائي)، يمكن للمشروع أن يُنجز بكفاءة.

لكن في حالات غياب الرؤية الشاملة والتقدير المالي الدقيق، فإن القرارات تكون إما مؤجلة أو غير فعالة، وهو ما يعكس ضعف قدرة المجلس البلدي على تحقيق أهدافه.

كما أن محدودية الكفاءات التقنية والمالية تؤدي إلى اتخاذ قرارات مرتجلة أو غير قابلة للتنفيذ، وتضعف ثقة المواطن في الإدارة المحلية. من هنا يتضح أن فعالية التخطيط المالي لا تؤثر فقط على التمويل، بل أيضاً على جودة القرارات، ومستوى رضا السكان، واستدامة المشاريع.¹

¹ من أعداد الطالبين بالاعتماد على تقرير اجتماع المجلس الشعبي البلدي ومقرر متابعة مشروع المياه الصالحة للشرب.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يُعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة خطوة ضرورية للانطلاق في الجانب الميداني، وذلك بعد اختيار مجتمع الدراسة الذي يتواافق مع موضوع البحث في مختلف جوانبه، ويستجيب بشكل فعال لمتطلبات وأدوات جمع البيانات. ويتضمن هذا المبحث عرضاً تفصيلياً للإجراءات المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، من خلال توضيح المنهج المعتمد، والأداة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعيتها، بالإضافة إلى مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، وبيان مدى صدق الأداة وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

هو جميع المفردات التي يتم دراستها، ويتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الإداريين في بلدية الشحيمه - تيارت.-

ثانياً: عينة الدراسة

استخدمنا في دراستنا هذه طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث استوفينا توزيع الاستمرارات على الموظفين في البلدية وبالبالغ عددهم 35 موظف، تم استرجاع 33 استماراة وبعد فحصها ألغيت منها 2 استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 31 استبانة.

المطلب الثاني: أدلة الدراسة

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (التخطيط المالي والتخاذل القرار) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار" لأنه الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، لذا قمنا بتقسيم الاستبيان إلى جزئين هما:

- الجزء الأول: يتعلق بالخصائص الشخصية للأفراد العينة من حيث الجنس، الفعالة الوظيفية والخبرة المهنية
- الجزء الثاني: هو الجزء الخاص بمحاور الاستبيان، ويكون من جزئين: الجزء الأول خاص بالتخطيط المالي ويحتوي على 13 عبارة، أما الجزء الثاني فهو اتخاذ القرار ويحتوي على 13 عبارة، وكانت كل الأسئلة مغلقة وهذا راجع لسببين هما :

 - تفادى ضجر وملل المستجيبين الناتج عن قراءة الأسئلة المطلوبة وكذلك في الرد عليها.
 - تسهيل عملية تفادى أي غموض في فهم الأسئلة والهروب عن محتوى الدراسة.

أولاً: بناء أداة الدراسة:

تم استخدام مقياس "ليكارت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 2-1: مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في دراسة المتغيرات

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: ملائمة أداة الدراسة**1 - صدق أداة الدراسة:**

تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والاستفادة من مضامينها، إضافة إلى عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة وبعض أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة.

2 - ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان قدرته على إعطاء نفس النتائج في حال تكرار تطبيقه تحت نفس الظروف والشروط، أي مدى استقرار النتائج وعدم تغيرها بشكل ملحوظ عند إعادة توزيعه على نفس أفراد العينة خلال فترة زمنية معينة. وللحتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ"، وهو الأسلوب الذي يعتمد عليه العديد من الباحثين، وغالباً ما يتم احتسابه باستخدام برنامج إحصائية جاهزة مثل (SPSS)، كما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

جدول 2-2: قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	Cronbach's Alpha	محتور الاستبيان
ثابت	26	0.874	جميع فقرات الاستبيان ثبات

المصدر: من إعداد الطالبين بالأعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج SPSS.V24

نجد أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ ذات قيمة مرتفعة فجميع فقرات الاستبيان لها معامل ثبات بلغت 0.874 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعددناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V24) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية، وكذلك الأشكال البيانية.

1- التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المخاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاهات المبحوثين ضمن مقاييس الدراسة، ويعبر عن حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.

3- تحليل الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع واختبار صحة الفرضيات.

4- معامل الارتباط لسيبيرمان: لمعرفة وكشف العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار صحة الفرضيات.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

و فيما يلي وصف لعينة الدراسة (الجنس، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية) حيث يظهر في الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية.

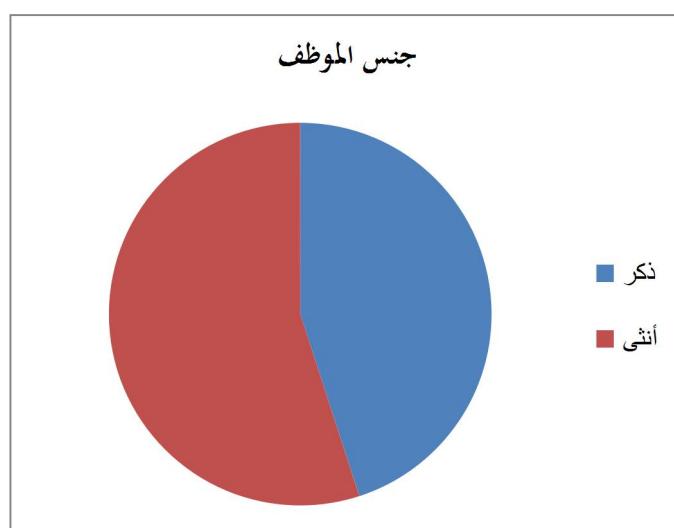
1- الجنس:

جدول 2-3: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	النكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	14	45
	أنثى	17	55
المجموع		31	100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V24

الشكل 2-1: توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس



المصدر: من مستخرجات برنامج SPSS.V24 بناءا على معطيات الجدول رقم (3)

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث المشكلة لأفراد العينة والمتمثلة في 55% بتكرار 17 موظف أكبر من نسبة الذكور التي تقدر ب 45% بتكرار 14 موظف وهذا راجع لكثره الإناث على مستوى البلدية من جهة ومن جهة أخرى كون أن المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان العمل في السنوات الأخيرة.

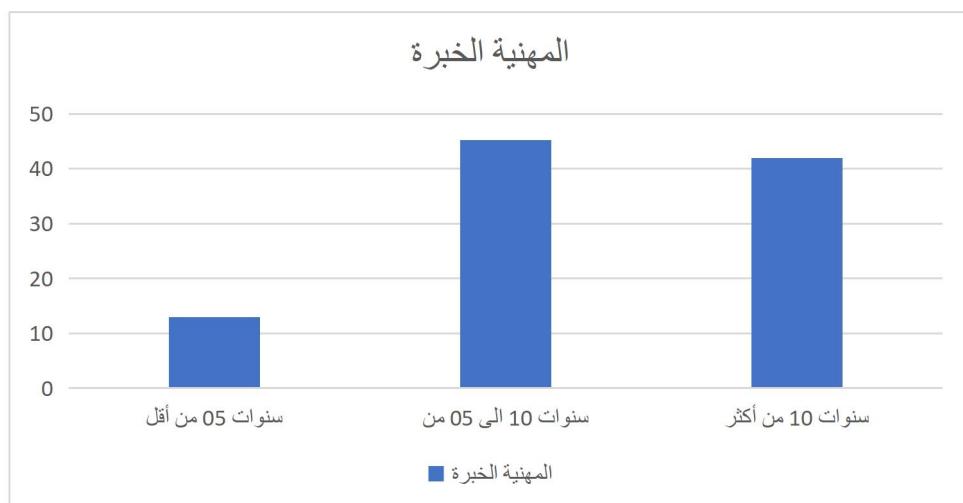
2- الخبرة المهنية:

جدول 2-4: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	النكرار	النسبة %
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	4	12.9
	من 05 إلى 10 سنة	14	45.16
	أكثر من 10 سنوات	13	41.94
المجموع			100
			31

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS.V24

الشكل 2-2: أعمدة بيانية لخصائص عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من مستخرجات برنامج SPSS.V24 بناءاً على معطيات الجدول رقم (4).

من خلال أعلاه نلاحظ أن أكبر قيمة تشكل من الفئة الخبرة المهنية من 05 الى 10 سنوات بنسبة 45.16 % بتكرار 14 موظف ثم يليه الفئة الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة 41.94 % بتكرار 13 ، ثم تليها الفئة المهنية أقل من 05 سنوات بنسبة 12.9 % بتكرار 04 موظفين .

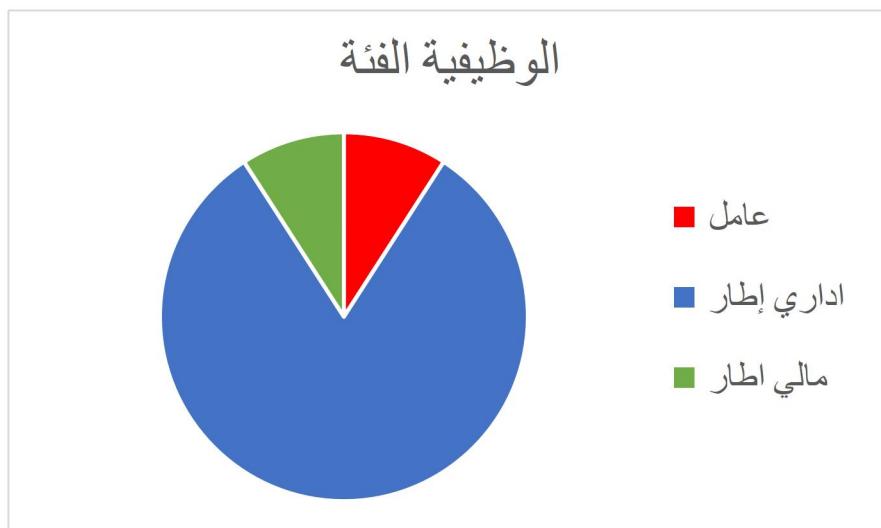
3-الفئة الوظيفية:

جدول 2-5: توزيع مفردات العينة حسب الفئة الوظيفية

الفئة	الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة %
الفئة الوظيفية	عامل	03	9.67
	إطار اداري	25	80.66
	اطار مالي / محاسب	03	9.67
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

الشكل 2-3: توزيع عينة الدراسة حسب الصنف المهني



المصدر: من مستخرجات برنامج SPSS.V24 على معطيات الجدول رقم (5).

من خلال الدراسة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة إطار اداري هم الفئة الغالبة ونسبةهم بلغت 80.66% بتكرار 25 موظف، ثم تليها الفترين إطار مالي والعامل بنسبيتين متساويتين 9.67 بتكرار 03 موظفين لي كلًا الفترين.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المبحث اختبار تفسير وتحليل اتجاهات افراد العينة لخاور الاستبيان وفرضيات الدراسة للبيانات المتوصل إليها من الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية شحيمة – تيارت – .

المطلب الأول: تفسير وتحليل اتجاهات افراد العينة لخاور الاستبيان.

يهدف هذا المطلب إلى تحليل اتجاهات وآراء موظفي بلدية شحيمة بشأن محوري الاستبيان: التخطيط المالي واتخاذ القرار، وذلك لفهم مدى وعيهم بأهمية التخطيط المالي ودوره في دعم القرارات الإدارية. ويُسهم التحليل الإحصائي للبيانات في تقييم واقع الممارسات المالية داخل البلدية، وقياس العلاقة بين التخطيط وجودة القرار، مما يساعد على التتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على إشكاليتها.

أولاً: عرض نتائج محور الرضا الوظيفي:

جدول 2-6: نتائج التخطيط المالي

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
01	4.00	1.059	1
02	3.67	0.979	4
03	3.36	0.932	7
04	3.31	1.070	11
05	3.36	0.983	6
06	3.48	0.994	5
07	3.33	1.097	9
08	3.76	1.122	3
09	3.86	1.049	2
10	3.17	1.102	13
11	3.33	1.097	10
12	3.22	1.025	12
13	3.34	1.251	8

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو العبارات:

احتلت العبارة رقم (01) يساهم التخطيط المالي في تحسين تحديد أولويات المشاريع في البلدية: الرتبة

(01) بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.059)

احتلت العبارة رقم (02) يتم إعداد ميزانية المشاريع في البلدية بناءً على معايير واضحة ومحددة: الرتبة

(4) بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.979)

احتلت العبارة رقم (03) يساعد التخطيط المالي على تنفيذ المشاريع ضمن الآجال المحددة: الرتبة (7)

. بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.932)

احتلت العبارة رقم (04) يتم تحديد الموارد المالية بدقة قبل الشروع في أي مشروع بلدي: الرتبة (11)

. بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.07).

احتلت العبارة رقم (05) تساهم الخطة المالية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: الرتبة

(06) بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.983)

احتلت العبارة رقم (06) يتم شراء السلع والخدمات وفقاً لخطة مالية مدققة: الرتبة (05) بمتوسط

حسابي (3.48) و انحراف معياري (0.994).

احتلت العبارة رقم (07) التخطيط المالي يساهم في تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات: الرتبة

(09) بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري (1.097).

احتلت العبارة رقم (08) الخطة المالية تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالمشاريع البلدية: الرتبة (03)

. بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.122).

احتلت العبارة رقم (09) الخطة المالية تأخذ بعين الاعتبار المشاريع ذات الأولوية القصوى: الرتبة

(02) بمتوسط حسابي (3.86) و انحراف معياري (1.049).

احتلت العبارة رقم (10) البلدية تضع خطة مالية سنوية وتلتزم بها: الرتبة (13) بمتوسط حسابي

(3.17) وانحراف معياري (1.102).

احتلت العبارة رقم (11) هل تعتقد أن وجود خطة مالية واضحة يقلل من المخاطر المالية التي قد

تواجه المؤسسة؟: الرتبة (10) بمتوسط حسابي (3.33) و انحراف معياري (1.097).

احتلت العبارة رقم (12) تلتزم الإدارية بتنفيذ ما ورد في الخطة المالية السنوية بشكل فعلي: الرتبة

(12) بمتوسط حسابي (3.22) و انحراف معياري (1.025).

احتلت العبارة رقم (13) تلتزم الإدارة بتنفيذ ما ورد في الخطة المالية السنوية بشكل فعلي: الرتبة (08) بمتوسط حسابي (3.34) و الانحراف معياري (1.251).

جدول 2-7: نتائج التخطيط المالي

	الاتجاه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موافق	0.6952	3.51	التخطيط المالي

.SPSS.V24 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج

التعليق: نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي للتخطيط المالي (3.51) والانحراف المعياري (0.6952) وجل الاجابات كانت للخيار موافق .

ثانياً: عرض نتائج محور اتخاذ القرار.

جدول 2-8: نتائج اتخاذ القرار

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
14	3.65	1.325	05
15	2.83	1.010	12
16	3.57	0.831	06
17	2.83	1.057	11
18	3.50	0.994	07
19	3.93	0.867	02
20	3.29	1.111	10
21	3.86	0.899	03
22	3.38	1.035	09
23	2.74	0.885	13
24	4.26	0.939	01
25	3.48	0.943	08
26	3.74	1.037	04

.SPSS.V24 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات

التعليق:

- احتلت العبارة رقم (14) يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطة المالية للمشاريع: الرتبة (05) بمتوسط حسابي (3.65) و انحراف معياري (1.335).
- احتلت العبارة رقم (15) تعتمد البلدية على بيانات دقيقة عند إعداد الخطط المالية: الرتبة (12) بمتوسط حسابي (2.83) و انحراف معياري (1.010).
- احتلت العبارة رقم (16) توفر الخطة المالية معلومات واضحة تساعد في اتخاذ قرارات الشراء: الرتبة (06) بمتوسط حسابي (3.57) و انحراف معياري (0.831).
- احتلت العبارة رقم (17) البلدية تعتمد على تقارير مالية لتقدير كفاءة تنفيذ المشاريع: الرتبة (11) بمتوسط حسابي (2.83) و انحراف معياري (1.057).
- احتلت العبارة رقم (18) يتم اتخاذ قرارات مالية مبنية على معايير مدققة: الرتبة (07) بمتوسط حسابي (3.50) و انحراف معياري (0.994).
- احتلت العبارة رقم (19) يتم تقييم نتائج القرارات المالية بعد تنفيذ المشاريع: الرتبة (02) بمتوسط حسابي (3.93) و انحراف معياري (0.867).
- احتلت العبارة رقم (20) الخطة المالية تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات سليمة وفعالة: الرتبة (10) بمتوسط حسابي (3.29) و انحراف معياري (1.111).
- احتلت العبارة رقم (21) يوجد تواصيل فعال بين مختلف المصالح عند اتخاذ القرار المالي: الرتبة (03) بمتوسط حسابي (3.86) و انحراف معياري (0.899).
- احتلت العبارة رقم (22) يتم الاعتماد على الدراسات التقديرية قبل اتخاذ القرارات المالية: الرتبة (09) بمتوسط حسابي (3.38) و انحراف معياري (1.035).
- احتلت العبارة رقم (23) يتم اتخاذ قرارات الشراء وفقاً لأولويات حددتها الخطة المالية: الرتبة (13) بمتوسط حسابي (2.74) و انحراف معياري (0.885).
- احتلت العبارة رقم (24) غياب التخطيط المالي يؤدي إلى قرارات مرتجلة أو غير فعالة: الرتبة (01) بمتوسط حسابي (4.26) و انحراف معياري (0.939).
- احتلت العبارة رقم (25) يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعطيات المتوفرة في الخطة المالية: الرتبة (08) بمتوسط حسابي (3.48) و انحراف معياري (0.943).

احتلت العبارة رقم (26) كلما كان التخطيط المالي واضحًا، كانت قرارات الإنفاق أكثر عقلانية: الرتبة (04) بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.037).

جدول 2-9: نتائج اتخاذ القرار

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
موافق	0.6404	3.4302	اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان المتوسط الحسابي لاتخاذ القرار (3.4302) والانحراف المعياري (0.6404)، وهذا ما يعكس ان جل الاجابات اتجه للخيار موافق.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط المالي واتخاذ القرار في بلدية شحيمه – تيارات. ✓

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط المالي واتخاذ القرار في بلدية شحيمه – تيارات. ✓

المدول رقم: 2-10 تحليل الانحدار الخطي البسيط لاتخاذ القرار.

Sig	قيمة الاختبار T	معامل الانحدار	المتغير المستقل
0.007	2.887	0.922	المقدار الثابت
0.000	7.864	0.728	تخطيط المالي
$R=0.789$ $R-deux=0.627$ $F=61.652$ $sig=0.000$			

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

تنص الفرضية الرئيسية انه:

✓ تقبل الفرضية H_0 اذا كانت القيمة المعنوية اكبر من 0.05.

✓ ترفض الفرضية H_0 إذا كانت القيمة المعنوية اقل من 0.05.

تشير نتائج الجدول اعلاه ان معامل الارتباط $R=0.789$ وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين التخطيط المالي واتخاذ القرار، كما ان معامل التحديد بلغ 0.627 وهذا يعني ان 62.7% من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرار تعود الى التخطيط المالي،. كما يلاحظ هنا ان قيمة F قدرت 61.652 وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يؤكد بشكل واضح ان التخطيط المالي له تأثير معنوي في اتخاذ القرار من قبل العينة المدروسة.

ما تقدم يتبيّن انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية بين التخطيط المالي واتخاذ القرار عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ببلدية الشحيمة - تيارت -، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط المالي واتخاذ القرار في بلدية شحيمة – تيارت. ✓

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط المالي واتخاذ القرار في بلدية شحيمة – تيارت. ✓

تم استخدام اختبار معامل ارتباط سبيرمان للتأكد من مدى وجود ارتباط بين محاور الاستبيان، حيث كانت نتائج هذا الفحص مبنية من خلال الجدول أدناه:

جدول 2-11: معامل الارتباط سبيرمان بين محاور الاستبيان

Corrélations

			الخطيط المالي	اتخاذ القرار
	اتخاذ القرار	Coefficient de corrélation	1,000	,788*
		Sig. (bilatéral)	.	,000
Rho de		N	31	31
Spearman	الخطيط المالي	Coefficient de corrélation	,788*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مترجمات **SPSS.V24**

وفيما يلي مناقشة تفصيلية لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها كما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية انه:

✓ تقبل الفرضية H_0 اذا كانت القيمة المعنوية اكبر من 0.05.

✓ ترفض الفرضية H_0 اذا كانت القيمة المعنوية اقل من 0.05.

يتضح من خلال نتائج اختبار معامل الارتباط لسبيرمان الموضحة في الجدول أعلاه، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية بين متغير التخطيط المالي ومتغير اتخاذ القرار في بلدية شحيمة – تيارت، وذلك عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$ حيث بلغت القيمة الاحتمالية ($Sig = 0.00$) وهي أقل من الحد المعتمد.

بناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة التي تُقرّر بوجود علاقة إحصائية معنوية.

وهذا يعني أن التخطيط المالي يُساهم بشكل كبير و مباشر في التأثير على عملية اتخاذ القرار داخل البلدية، مما يعكس ترابطًا وظيفيًّا بين جودة التخطيط المالي وكفاءة القرارات الإدارية والمالية المتخذة.

خلاصة الفصل الثاني

يهدف هذا الفصل إلى نقل الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار إلى الواقع العملي، من خلال دراسة ميدانية ببلدية شحيمة – ولاية تيارت – كنموذج للإدارة المحلية. تم في بداية الفصل تقديم ملحة عامة عن البلدية من حيث الموقع الجغرافي، النشأة، الهيكل الإداري والتنظيمي، مع التركيز على الهيكلة المالية ومصالح التسيير ذات الصلة بالتخطيط المالي. كما تم تسليط الضوء على واقع التخطيط المالي في البلدية، وآليات إعداد الميزانية، والمشكلات التي تواجه تنفيذها بشكل فعال. وخصص القسم الثاني من الفصل للإطار المنهجي، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة وعيتها، ووصف أداة البحث (الاستبيان)، إلى جانب عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل. أما القسم الأخير، فقد تناول تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS ، من خلال تفسير اتجاهات أفراد العينة واختبار الفرضيات الرئيسية. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التخطيط المالي وجودة القرارات المتخذة داخل البلدية، مما يؤكد أهمية التخطيط المالي كدعامة أساسية لتحسين كفاءة الأداء الإداري والمالي المحلي، رغم بعض العرقل المتعلقة بالموارد البشرية والتقنية. وعليه، فقد برهنت الدراسة على أن تفعيل أدوات التخطيط المالي بشكل منهجي ومدروس يُعد ضرورة ملحة لتعزيز فعالية اتخاذ القرار في الجماعات المحلية.

خاتمة عامة

خاتمة العامة

تناول هذا البحث بالدراسة والتحليل العلاقة بين التخطيط المالي وفعالية اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية، من خلال دراسة حالة بلدية شحيمية بولاية تيارت، وذلك من منطلق أهمية التخطيط المالي كأدلة استراتيجية تسهم في ترشيد استغلال الموارد وتوجيهها نحو الأولويات الفعلية، بما يعكس إيجاباً على نوعية القرارات المتخذة في ظل بيئة تنسم بشح الموارد وتعدد الاحتياجات. وقد تم تقسيم هذا البحث إلى جانبين: نظري وتطبيقي.

في الجانب النظري، تم التطرق إلى المفاهيم العامة للتخطيط المالي، أهدافه، أدواته، وأنواعه، كما تم تحليل عملية اتخاذ القرار من حيث المفهوم والمراحل والعوامل المؤثرة فيها، مع محاولة الربط بين المفهومين. أما الجانب التطبيقي، فتمثل في دراسة ميدانية على مستوى بلدية شحيمية، حيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين من مختلف المصالح، وتحليل البيانات لاستخلاص مدى تأثير التخطيط المالي على القرارات الإدارية والمالية.

وقد خلص البحث إلى أن التخطيط المالي يعد من أبرز الممارسات الإدارية التي تعزز من الرؤية المستقبلية وتساعد على اتخاذ قرارات عقلانية تستند إلى بيانات واقعية وتحليلات كمية، خاصة في السياق المحلي حيث تكثُر التحديات وتعقد احتياجات المواطنين.

اختبار الفرضيات

انطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين:

1. تؤثر جودة التخطيط المالي على عملية اتخاذ القرار في بلدية شحيمية.
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المالي واتخاذ القرار في البلدية.

ولأجل التتحقق من هاتين الفرضيتين، تم إعداد استبيان ميداني وزّع على الموظفين المعينين بعملية التسيير المالي واتخاذ القرار، وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة (مثل النسب المئوية، التكرارات، الانحراف المعياري، واختبار الارتباط).

نتائج اختبار الفرضيات

أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود علاقة قوية بين جودة التخطيط المالي وكفاءة اتخاذ القرار في بلدية شحيمية. فقد تبيّن من خلال تحليل إجابات أفراد العينة أن التخطيط المالي المنظم، القائم على تقديرات دقيقة وتحليل للمعطيات، يساهم في رفع مستوى الفعالية في القرارات المتخذة، سواء تعلق الأمر بالمشاريع الاستثمارية، تحصيص الموارد، أو أولويات الإنفاق.

كما بيّن الاختبار الإحصائي للارتباط أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين متغيري التخطيط المالي واتخاذ القرار، وهو ما يدعم الفرضية الثانية. وبالمقابل، أظهرت النتائج أيضًا وجود بعض العوائق التي تُضعف من أثر التخطيط المالي على القرار، من بينها ضعف الكفاءات، تأخر التحويلات المالية، وغياب قواعد بيانات رقمية تساعد على التحليل والتقدير الدقيق.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

1. نتائج الجانب النظري:

- التخطيط المالي يُعد أداة استراتيجية تُمكّن الإدارة من تحديد احتياجاتها المستقبلية وتحصيص مواردها بفعالية.
- عملية اتخاذ القرار تمر بسلسلة من المراحل المتكاملة التي تعتمد على جودة المعلومات المتاحة، مما يجعل التخطيط المالي أساساً داعماً لها.
- العلاقة بين المفهومين (التخطيط المالي واتخاذ القرار) هي علاقة تكاملية، حيث يُزود التخطيط المالي صانع القرار بالبيانات والتحليلات الضرورية.

2. نتائج الجانب التطبيقي:

- تشير نتائج الاستبيان إلى إدراك نسيبي لدى موظفي البلدية لأهمية التخطيط المالي، مع وجود تفاوت في توظيف أدواته بفعالية.

- نجاح بعض المشاريع (مثل مشروع خزان المياه) كان نتيجة لتخطيط مالي محكم، في حين أن فشل مشاريع أخرى (كصيانته الإنارة) يرجع إلى ضعف التقدير وعدم شمولية التخطيط.
- هناك حاجة ماسة لتحديث آليات التخطيط المالي على مستوى البلديات، من خلال اعتماد أساليب رقمية وتكوين الكفاءات البشرية.

خامسًا: آفاق الدراسة

يفتح هذا البحث المجال أمام دراسات مستقبلية في عدد من الجوانب، من أبرزها:

- مقارنة أثر التخطيط المالي في اتخاذ القرار بين عدة بلديات ذات قدرات مالية ومؤسسية مختلفة.
- دراسة العلاقة بين التخطيط المالي وأداء المشاريع التنموية على مستوى الجماعات المحلية.
- اقتراح نموذج تخطيط مالي رقمي يعتمد على التحليل الإحصائي والتوقعات المستقبلية لدعم القرار البلدي.
- التركيز على دور الشفافية والمشاركة المجتمعية في إعداد الخطة المالية ومراقبة تنفيذها.

سادسًا: توصيات الدراسة

1. ضرورة تكوين وتأهيل الإطارات الإدارية والمالية في البلديات في مجال التخطيط المالي، واستخدام الأدوات الكمية والتحليلية الحديثة.
2. تحديث أنظمة المعلومات المالية على المستوى المحلي، من خلال رقمنة البيانات وتطوير قواعد معلومات تساعد على التقدير الدقيق.
3. تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية داخل البلدية لضمان التكامل في إعداد الميزانية وتنفيذ الخطط.
4. إشراك المجتمع المحلي وممثلي المجتمع المدني في مراحل إعداد وتقدير الخطة المالية، بما يعزز الشفافية والمصداقية.
5. العمل على توسيع الموارد الذاتية للبلدية وتقليل التبعية للمركزية، من خلال تطوير الجباية المحلية واستغلال الأصول العمومية بشكل فعال.
6. إنشاء لجان تقنية على مستوى البلدية تتولى تقييم الجدوى المالية للمشاريع قبل المصادقة عليها، لتفادي القرارات الارتجالية أو ذات الجدوى المحدودة.

وفي الختام، تؤكد نتائج هذه الدراسة أن التخطيط المالي يُعد ركيزة أساسية لأي عملية اتخاذ قرار ناجحة داخل الجماعات المحلية، وأن تطوير هذا المجال كفيل بتحقيق تسيير أكثر كفاءة وفعالية ينعكس بشكل مباشر على تحسين الخدمات العمومية وتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

قائمة المراجع

1. رمزي، عبد الغني. الإدارة المالية: الأسس والمفاهيم. ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2018.
2. عبد الرحيم بن عجيبة، التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية، دار المدى، الجزائر، 2020.
3. محمد صادق إسماعيل، الإدارة المالية الحديثة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2019.
4. أحمد بن عيسى، التخطيط المالي الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، دار الفجر للنشر، 2021.
5. محمد عبد الكريم، تحليل وإدارة الموارد التقديرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2018.
6. عبد الله الزهراني، أسس الإدارة المالية، دار الملتقي، الرياض، 2017.
7. عبد العزيز عبد الكريم، الإدارة المالية المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2019.
8. سامي محمد علي، مبادئ التخطيط المالي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2020.
9. محمد عبد الله النجار، التخطيط المالي وتحليل الموارد، ط2، دار المسيرة، عمان، 2021.
10. أحمد إسماعيل، التحليل المالي واتخاذ القرار، دار اليازوري، 2018.
11. يوسف أحمد محمد، التحليل المالي – مدخل لاتخاذ القرارات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
12. أحمد أبو النصر، أسس اتخاذ القرار الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
13. علي عبد الله، أساسيات اتخاذ القرار الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018.
14. محمد شفيق، التمويل والاستثمار، ط3، دار المريخ، الرياض، 2021.
15. فؤاد سليمان، الإدارة المالية الحديثة، دار اليازوري، عمان، 2020.
16. عبد الكريم خليل، اتخاذ القرارات في المؤسسات، ط1، دار المسيرة، 2022.
17. أحمد نجيب، مدخل إلى اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، 2017.
18. زينب خليل، أثر المعلومات في تحسين عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، 2020.
19. عبد الرزاق دراجي، تحليل البداول ودورها في اتخاذ القرار الفعال، مجلة البحوث الإدارية، العدد 15، 2019.
20. فؤاد شحاته، نظرية القرار وتطبيقاتها في بيئة الأعمال، دار غريب، القاهرة، 2016.
21. سمير عدنان، استراتيجيات تنفيذ القرارات في بيئة العمل المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2019.
22. أحمد، يوسف. إدارة الأعمال: النظريات والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2018.
23. البكري، سامي. "الثقافة التنظيمية وأثرها في تحسين الأداء الإداري"، مجلة الإدارة الحديثة، العدد 12، 2019.
24. حسن، جمال. " إدارة المؤسسات الاقتصادية"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
25. محمد، خالد. "البيئة الاقتصادية وأثرها في قرارات المؤسسات"، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 33، 2020.
26. منصور، عادل. " إدارة الاستراتيجية والتنافسية"، دار الراية للنشر، عمان، 2019.
27. زكريا، محمود. " التشريعات الاقتصادية وأثرها في الإدارة المؤسسية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2017.
28. علوان، حسن. " إدارة فرق العمل وأثرها في اتخاذ القرارات"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 8، العدد 2، 2021.
29. خالد محمد، إدارة المؤسسات الحديثة والتخطيط المالي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018.
30. عبد الرحمن صادق، التخطيط المالي وأثره في اتخاذ القرار الاستثماري، مجلة العلوم المالية، العدد 8، 2019.

31. كمال عبد النبي، إدارة المخاطر المالية وأثرها على جودة القرارات الإدارية، دار الكتب العلمية، بيروت، 2020.
32. لطفي مكاوي، التحليل المالي كأداة لدعم قرارات الاستثمار، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 4، 2018.
33. عبد الرحمن صادق، التخطيط المالي وأثره في اتخاذ القرار الاستثماري، مجلة العلوم المالية، العدد 8، 2019.
34. عبد القادر زروقي، إدارة مالية متقدمة: نظرية وتطبيق، دار المهدى، الجزائر، 2018.
35. سعيد علي، القرارات التشغيلية وإدارة الوقت، دار المبدعون، القاهرة، 2017.
36. نجلاء عبد القادر، إدارة السيولة النقدية كأداة لاتخاذ القرار المالي، مجلة الإدارة المالية، العدد 10، 2021.
37. محمد خليل، ترشيد النفقات المالية في المؤسسات الاقتصادية، دار الأكاديمية، عمان، 2019.
38. رامي جابر، الاستثمار طويل الأجل والتخطيط المالي الاستراتيجي، دار الصفووة، بيروت، 2020.
39. كريم عادل، تحليل العوائد المالية ودورها في اتخاذ قرارات الاستثمار طويلة الأجل، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 12، 2019.
40. أمانى شفيق، استراتيجيات التمويل وأثرها في استدامة المشاريع الاستثمارية، دار الفلاح، القاهرة، 2021.
41. أحمد شوقي، التخطيط المالي التكامل بين الأمدين القصير والطويل، دار النهضة، القاهرة، 2018.

مذكرات تخرج:

42. زروقي فاطمة الزهراء، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والتحاسيسية BATICIC ، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020.
43. شرفه شريف، أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.
44. بن طيب ليلي، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والتحاسيسية BATICIC ، مذكرة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2018.
45. شرفاء شريف، التخطيط المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صيدا - قسنيطينة، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد مهري - قسنيطينة 2، 2020.
46. ملياء بوشناف، أهمية تقييم القرارات الإدارية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، جامعة باتنة 1، 2021.
47. أكرم العيسوي، إدارة الفرص المالية الطارئة وأثرها في الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، جامعة قسنيطينة، 2020.
48. هاجر بن سليمان، دور التخطيط المالي في التكيف مع التغيرات الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة سطيف، 2022.

مقابلات

49. مقابلة شخصية مع موظف من مصلحة المالية ببلدية شحيمة، بتاريخ 28 أفريل 2025
50. موقع ويكيبيديا

الملاحق

استبيان حول أهمية التخطيط المالي في دعم اتخاذ القرار في البلدية

عزيزٍ/تي المستجوب/ة:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص الإدارة المالية، والتي تحمل عنوان: "أهمية التخطيط المالي في دعم اتخاذ القرار في المؤسسات - دراسة حالة بلدية الشحيمية"

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي يهدف إلى جمع آراء وموافقات عمال وإطارات البلدية حول واقع التخطيط المالي ودوره في دعم اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق ببرمجة المشاريع وشراء السلع والخدمات.

إن إجاباتكم الصادقة والدقائق على هذا الاستبيان تساهم بشكل كبير في إثراء الجانب التطبيقي للدراسة، وتمنح البحث طابعاً علمياً وواقعيّاً.
ونؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها سُتستخدم لأغراض أكاديمية فقط، وستعامل بسرية تامة دون الإفصاح عن هوية المشاركين.

نشكر لكم تعاونكم ووقتكم القيم.

مع فائق التقدير والاحترام.

المعلومات العامة

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. الفئة الوظيفية:

عامل

إطار إداري

إطار مالي / محاسب

منتخب محلي

آخر :

3. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

أسئلة حول التخطيط المالي في البلدية

الرقم	السؤال	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
01	يساهم التخطيط المالي في تحسين تحديد أولويات المشاريع في البلدية.					
02	يتم إعداد ميزانية المشاريع في البلدية بناءً على معايير واضحة ومحددة.					
03	يساعد التخطيط المالي على تنفيذ المشاريع ضمن الأجال المحددة.					
04	يتم تحديد الموارد المالية بدقة قبل الشروع في أي مشروع بلدي.					
05	تساهم الخطة المالية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.					
06	يتم شراء السلع والخدمات وفقاً لخطة مالية مدروسة.					
07	التخطيط المالي يساهم في تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات.					
08	الخطة المالية تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالمشاريع البلدية.					
09	الخطة المالية تأخذ بعين الاعتبار المشاريع ذات الأولوية القصوى.					
10	البلدية تضع خطة مالية سنوية وتلتزم بها.					
11	هل تعتقد أن وجود خطة مالية واضحة يقلل من المخاطر المالية التي قد تواجه المؤسسة؟					
12	تلتزم الإدارة بتنفيذ ما ورد في الخطة المالية السنوية بشكل فعلي.					

					تساهم مخرجات التخطيط المالي في تحسين جودة القرارات الإدارية داخل المؤسسة.	13
--	--	--	--	--	---	----

أسئلة حول اتخاذ القرار المالي في البلدية

الرقم	السؤال	لا أتفق بشارة	لا أتفق	مما يرد	أتفق	أتفق بشارة
14	يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطة المالية للمشاريع.					
15	تعتمد البلدية على بيانات دقيقة عند إعداد الخطط المالية.					
16	توفر الخطة المالية معلومات واضحة تساعد في اتخاذ قرارات الشراء.					
17	البلدية تعتمد على تقارير مالية لتقدير كفاءة تنفيذ المشاريع.					
18	يتم اتخاذ قرارات مالية مبنية على معايير مدروسة.					
19	يتم تقييم نتائج القرارات المالية بعد تنفيذ المشاريع.					
20	الخطة المالية تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات سليمة وفعالة.					
21	يوجد تواصل فعال بين مختلف المصالح عند اتخاذ القرار المالي.					
22	يتم الاعتماد على الدراسات التقديرية قبل اتخاذ القرارات المالية.					
23	يتم اتخاذ قرارات الشراء وفقاً لأولويات حددتها الخطة المالية.					

				غياب التخطيط المالي يؤدي إلى قرارات مرتجلة أو غير فعالة.	24
				يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعطيات المتوفرة في الخطة المالية.	25
				كلما كان التخطيط المالي واضحاً، كانت قرارات الإنفاق أكثر عقلانية.	26

الجريدة الرسمية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : تيaret

دائرة : عين الذهب

بلدية : شحيم

رقم المداولة : 2010/10

نقطة من جلسة التداول

المجلس الشعبي البلدي

ذورة دائرة

جلسة يوم : 06/09/2010

بناء على استئناف يوم : 31/08/2010

الموضوع : تعديل الهيكل التنظيمي للبلدية

في اليوم السادس من شهر سبتمبر عام ألفين و عشرة على الساعة الثانية عشر صباحاً اجتمع المجلس الشعبي البلدي تحت رئاسة السيد : العيدي بلحول بمقر البلدية من أجل التداول على النقاط المسجلة في جدول الأعمال .

الحاضرون :

- عزيز عكاشة
- بحرش لعروسي
- بوشقارب محمد
- كلachi مسعود
- أولاد قدور بن عيسى
- يوخال خال محمد
- نائب المجلس الشعبي البلدي
- نائب المجلس الشعبي البلدي
- عضو بالمجلس الشعبي البلدي
- عضو بالمجلس الشعبي البلدي
- عضو بالمجلس الشعبي البلدي

الغائبون بعضهم :

- طيبى الناصر
- بوزويزة التسامي
- عضو بالمجلس الشعبي البلدي
- عضو بالمجلس الشعبي البلدي

خاتمة الجلسة :

- صادو يوسف

الدليـل : صـ

الرئيس يطلع المجلس الشعبي البلدي على المراسلة رقم: 1675/10 المؤرخة في 21/07/2010 المتضمنة الميكل

التنظيمي المعجل ويطلب منهم الموافقة عليه

عوب

المجلس الشعبي البلدي:

بعد التداول بين أعضائه الحاضرين يتوافق بالإجماع على محتوى الميكل التنظيمي المعجل وهذا كما يلي :

أ- ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتكلف بالقضايا الأمنية والخاصة - الإغاثة التدخلات ، الإعلام ، التوجيه والإستقبال
الزيارات والتشريفات

ب- الأمانة العامة: الأمانة التسليمة بين جميع مصالح البلدية وتتكون من خمسة (05) فروع

*فرع البريد المركزي

*فرع الأرشيف

*فرع المداولات

*فرع الإعلام الآلي والإحصاء

*فرع التوثيق والتحاليف

ج- المصالح وهي ثلاثة (03):

01) مصلحة المالية والوسائل العامة: وتضم أربعة (04) مكاتب

1- مكتب تسيير وتكوين الموارد البشرية: من مهامه تسيير الحياة المهنية للموظفين

2- مكتب المالية والخاصة: من مهامه كل ما يتعلق بميزانية البلدية بقسميها التسيير والتجهيز لبرادها ونفقاها وتضم

ثلاثة (03) فروع هي:

*فرع التسيير

*فرع التجهيز

*فرع المطالبات

3- مكتب الممتلكات :

*فرع مطابقة الأموال وتحصيل المداخيل

4- مكتب الوسائل العامة:

*فرع تسيير المخزن

*فرع تسيير الخضراء

2) مصلحة التنظيم والشؤون العامة: من مهامها كل ما يتعلق بالقضايا ذات الطابع التنظيمي وتضم خمسة (05) مكاتب

1- مكتب الشؤون الاجتماعية، الفقاهية والرياضية

2- مكتب النشاط الاجتماعي

٣- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية

٤- مكتب التنظيم والشائعات الإدارية والشؤون القانونية

* فرع النشاط الفلاحي

٥- مكتب الحالة المدنية: ويضم ثلاثة فروع

* فرع مسك العقود ووثائق الحالة المدنية

* فرع إصدار ورقمنة سجلات الوثائق البيومترية

* فرع الملحقات الإدارية

٣) مصلحة التعمير والتهيئة: تهتم بكل ما يتعلق بالعمير ، البناء ، المراقبة والتسيير بين مكاتبها وتضم أربعة (٠٤) مكاتب

١- مكتب التعمير والبناء

٢- مكتب التراسات التقنية وحماية البيئة

٣- مكتب الصفقات العمومية ومتابعة البرامج

٤- مكتب النظافة والوقاية ويضم ثلاثة (٠٣) فروع

* فرع التكيس وجمع النفايات

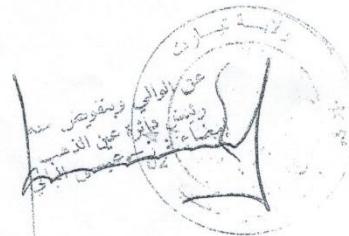
* فرع صيانة المساحات الخضراء

* فرع الصحة العمومية

يرجى من سلطنة الوصاية التصديق على هذه

بيان من رئيس المجلس الشعبي البلدي

رئيس المجلس الشعبي البلدي
العيدي بلحوز



A376
16 OCT 2014
UJ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	2

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	14	45.16	45.16
	2	17	54.84	100,0
	Total	31	100,0	100,0

الفئة الوظيفية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3	9.67	9.67
	2	25	80.66	80.66
	3	3	9.67	90.33
	Total	31	100,0	100,0

الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	12.90	12.90
	2	14	45.16	58.06
	3	13	41.94	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	31	4,00	1,059
س2	31	3,67	,979
س3	31	3,36	,932
س4	31	3,31	1,070
س5	31	3,36	,983
س6	31	3,48	,994
س7	31	3,33	1,097
س8	31	3,76	1,122
س9	31	3,86	1,049

س10	31	3,17	1,102
س11	31	3,33	1,097
س12	31	3,22	1,025
س13	31	3,34	1,251
س14	31	3,65	1,325
الخطيط المالي	31	3,5108	,69523
N valide (liste)	31		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س15	31	2,83	1,010
س16	31	3,57	,831
س17	31	2,83	1,057
س18	31	3,50	,994
س19	31	3,93	,867
س20	31	3,29	1,111
س21	31	3,86	,899
س22	31	3,38	1,035
س23	31	2,74	,885
س24	31	4,26	,939
س25	31	3,48	,943
س26	31	3,74	1,037
س27	31	3,35	1,325
س28	31	3,25	1,212
اتخاذ القرارات	31	3,4302	,64049
N valide (liste)	31		

Corrélations

			الخطيط المالي	اتخاذ القرارات
Rho de Spearman	الخطيط المالي	Coefficient de corrélation	1,000	,788**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
	N		31	31
	اتخاذ القرارات	Coefficient de corrélation	,788**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
	N		31	31

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الخطيط المالي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : اتخاذ القرارات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard
				de l'estimation
1	,789 ^a	,627	,547	,43371

a. Prédicteurs : (Constante), الخطيط المالي

ANOVA^a

Modèle		Somme des	ddl	Carré moyen	F	Sig.
		carrés				
1	Régression	10,213	1	10,353	61,652	,000 ^b
	Résidu	6,627	29	,175		
	Total	16,720	30			

a. Variable dépendante : اتخاذ القرارات

b. Prédicteurs : (Constante), الخطيط المالي

Coefficients^a

Modèle		B	Erreurs standard	Coefficients	t	Sig.
				non standardisés		
1	(Constante)	,922	,347	Bêta	2,887	,007
	الخطيط المالي	,728	,092	,769		

a. Variable dépendante : الخطيط المالي

ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع التخطيط المالي في بلدية شحيمه وأثره على عملية اتخاذ القرار المحلي، وذلك من خلال استبيان وزع على عينة مكونة من 35 موظفا. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS أظهرت النتائج على مستوى بلدية شحيمه أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط المالي واتخاذ القرار عند مستوى الدلالة $Sig \leq 0.05$ مما يدل على أن تحسين التخطيط المالي يُسهم بشكل مباشر في جودة القرار. كما تبيّنه النتائج.

الكلمات المفتاحية: تخطيط مالي، اتخاذ القرار، بلدية شحيمه.

Summary

This research aims to study the reality of financial planning in the municipality of chehaima and its impact on the local decision-making process. This was achieved through a questionnaire distributed to a sample of 35 employees. The data were analyzed using the SPSS program. The results at the level of the municipality of chehaima showed a statistically significant correlation between financial planning and decision-making at a significance level of $Sig \leq 0.05$, indicating that improving financial planning directly contributes to the quality of decision-making, as demonstrated by the results.

Keywords: Financial planning, decision-making, Municipality of chehaima.