



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

بمعنوان:

## دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية ببلدية الشحيمة - تيارت -

إشراف الأستاذة:

- د. كلاخي لطيفة

إعداد الطالبين:

- مصباح عبد الرزاق.

- صادو وسيم.

لجنة المناقشة

الأعضاء	الرتبة	الصفة
شريف محمد	أستاذ محاضر أ	رئيسا
كلاخي لطيفة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
قوادري رشيد	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 - 2025.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرو عرفان

الحمد لله الذي تتم به خير الأعمال،

وبحمده يكون خير الإكمال والذي كان لنا خير معين

فبفضله ومشيلته 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 لأستاذتنا

الفاضلة المشرفة التي منحتنا من وقتها كلما احتجنا إليها ولم تبخل علينا

بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والبناءة.

نسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها ويجزيها الجزاء الأوفى ولا يفوتنا

أن نتقدم بجزيل الشكر

إلى لجنة المناقشة التي تشرفت بقراءتها لمذكرتنا

وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

وإلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

## إهداء

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 ربّنتني بمحبة واحتواء، وغرست فيّ القيم والصبر، فكانت لي أمًا ثانية...

رحمك الله يا من غادرت الحياة وبقيت في قلبي حيّة لا تموت. إلى عائلتي الكريمة التي كانت سندي الحقيقي في كل خطوة، وداعمة لمساري العلمي والإنساني.

إلى صديقي الوفي عيسى، الذي رافقني بإخلاص، وكان خير معين في مشوار الحياة.

إلى أستاذتي المؤطرة الفاضلة، التي وجهتني بصبر وعناية، ومنحتني من وقتها وعلمها ما لا يُقدّر بثمن.

إلى كل من كان له أثر جميل في رحلتي الجامعية...

أهدي ثمرة هذا العمل، وفاءً وامتنانًا وتقديرًا

- عبد الرزاق -



## إهداء

إلى من غرسا في قلبي قيم العطاء والاجتهاد، وكانا لي نورًا في دروب الحياة...  
إلى والديّ العزيزين، تاج رأسي وسندي الأبدى، 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 نبراسًا  
أنار طريقي...

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

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

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

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

- وسيم -

# فهرس المحتويات

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

37	المطلب الثالث: تأثير التخطيط المالي على اتخاذ القرار في بلدية شحيمة
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 لمخاور 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 سيرمان 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 اختيارات استراتيجية تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

غير أن التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحولات الاقتصادية العميقة التي يشهدها العالم اليوم جعلت بيئة 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 بيئة غير مستقرة، والسعي 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، وتجييدا للقرارات المستقبلية، لا سيما المالية منها، في ضوء الإمكانيات المتاحة. وتعتبر الموارد المالية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، كونها تمثل عنصراً حاسماً في سير النشاط الاقتصادي وتحقيق الأهداف. ونظراً لندرتها النسبية وتعدد مصادرها ومجالات استخدامها، فإن كفاءة المؤسسة تتجلى في قدرتها على التحكم في هذه العناصر، وتوجيهها نحو تحقيق عوائد مجزية بأقل التكاليف الممكنة.

ومن هنا تبرز أهمية القرارات المالية، والتي تعد انعكاساً مباشراً لاستراتيجية المؤسسة وأهدافها. فهي قرارات مصيرية وملزمة للإدارة، ولا مجال فيها للخطأ أو التراجع، مما يفرض ضرورة اتخاذها على أسس 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 شحيمة - ولاية تيارت -؟"



## الأسئلة الفرعية:

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

## الفرضيات:

- يؤثر التخطيط المالي على عملية اتخاذ القرار في بلدية شحيمة - تيارت -
- وجد علاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرار في بلدية شحيمة - 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. فالتخطيط 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 يُسهم 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 الى:

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

## حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال السنة الدراسية 2025/2024 (دراسة ميدانية من 2025/04/27 الى 2025/05/12)
- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى بلدية شحيمة، ولاية تيارت.
- الحدود البشرية: إطارات وموظفو بلدية شحيمة، وخاصة المعنيين بالتسيير المالي واتخاذ القرار.

## 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 (كالميزانيات التقديرية والتحليل المالي) في دعم قراراتها 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. شرفة شريف (2019)، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3

- عنوان الدراسة: أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية.
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التخطيط المالي وجودة القرارات الاستثمارية، من خلال دراسة مدى تأثير التخطيط على تقييم الفرص الاستثمارية واختيار المشاريع المناسبة.
- نتائج الدراسة: أثبتت الدراسة أن غياب التخطيط المالي السليم يؤدي إلى قرارات استثمارية عشوائية وغير مدروسة، 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، بدءًا من إعداد الميزانية، وصولًا 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 ليلي (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 ومتكامل تحقق أداءً ماليًا وتشغيليًا أفضل من نظيراتها التي تفتقر إلى ذلك. كما لاحظت الباحثة أن التخطيط يُقلل 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 ومسبق تُواجه 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: تتميز هذه الدراسة بتركيزها على البلدية كوحدة إدارية محلية، بينما ركزت الدراسات السابقة غالبًا على مؤسسات اقتصادية أو صناعية. كما تعتمد الدراسة على بيانات ميدانية من موظفي بلدية شحيمة، ما يمنحها طابعًا عمليًا محليًا واضحًا.

### 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 لمشكلات التسيير المالي المحلي.

### صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة عددًا من التحديات التي أثرت جزئيًا على عملية جمع البيانات وتحليلها، من أبرزها:

- صعوبة الوصول إلى بعض البيانات المالية الرسمية.
- ضعف تجاوب بعض الموظفين مع الاستبيان.
- قلة المراجع التي تتناول 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 التعاريف 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)، ومراحلها 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:

يُركز 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 الخطط المالية. كما يتناول تحليل نتائج الاستبيان الذي وُجّه إلى عينة من موظفي البلدية، بهدف تقييم مدى تأثير التخطيط المالي على اتخاذ القرار المحلي. ويعرض الفصل البيانات التي تم جمعها، ويحللها 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 للتخطيط

المالي وعملية اتخاذ القرار

## تمهيد:

في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة والبيئة المتقلبة التي تواجهها المؤسسات بمختلف أنواعها، أصبح من الضروري تبني أدوات وأساليب تسييرية حديثة تمكّنها من التخطيط السليم واتخاذ قرارات مالية فعالة. ويُعدّ 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 دقيقة 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: يُخصّص المبحث الأول لتوضيح المفاهيم النظرية للتخطيط المالي وأهدافه وأدواته، بينما يركّز المبحث الثاني على مراحل وأنواع عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها، ليختتم الفصل بالمبحث 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:

يُعد التخطيط المالي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المالية الحديثة، إذ يمثل الأداة التي تمكن المؤسسات من استشراف مستقبلها المالي ووضع التصورات اللازمة لتحقيق أهدافها الاقتصادية في ظل بيئة تتسم بالتغير والمخاطرة. 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.

إنّ 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 تحليلاً 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 تعتمد عليها 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 التحديد المسبق للاحتياجات المالية وتقدير مصادر التمويل الممكنة، مع تحديد أوجه الاستخدام الأمثل لتلك الموارد في إطار زمني محدد.

ويُعرف 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".<sup>1</sup>

كما يُعتبر التخطيط المالي أداة استباقية تمكن المؤسسة من توقع التحديات المحتملة ووضع البدائل المناسبة 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.<sup>2</sup>

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

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

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 يُقلل من مستوى عدم التأكد المرتبط بالقرارات المالية، ويُعد أداة فعالة لممارسة الرقابة المالية بمراحلها المختلفة: المسبقة، والمرافقة، واللاحقة.

ولا تقتصر أهمية التخطيط المالي على المؤسسات الكبرى فحسب، بل تمتد لتشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما يوفره من أدوات تحليلية كمية ونوعية تساهم في تحقيق الاستقرار المالي وتعزز فرص النمو والتوسع<sup>1</sup>.

1 رمزي، عبد الغني. الإدارة المالية: الأسس والمفاهيم. ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2018، ص. 110-112.

## أنواع التخطيط المالي

يمكن تصنيف التخطيط المالي إلى أنواع متعددة تبعاً 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 ثلاث 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 اليومية<sup>1</sup>.
- **التخطيط المالي متوسط المدى:** يمتد من سنة إلى ثلاث سنوات، ويركز على تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مستدام، مع مراعاة التغيرات المحتملة في البيئة الاقتصادية والسوقية<sup>2</sup>.
- **التخطيط المالي طويل المدى:** يتراوح ما بين ثلاث سنوات وأكثر، ويُعنى بوضع خطط استراتيجية تشمل استثمارات كبيرة، وتمويلات مستقبلية، وتوسعات محتملة، كما يربط بين الرؤية المستقبلية للمؤسسة وقدراتها التمويلية<sup>3</sup>.

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

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

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. 68.



## ثانيًا: من حيث تكرار الاستعمال

بحسب ما إذا كانت الخطة تُستخدم مرة 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.<sup>1</sup>
- **التخطيط المالي المتكرر:** يُستخدم بشكل دوري، غالبًا سنويًا، ويشمل العمليات المعتادة في المؤسسة، مثل إعداد الموازنات السنوية وتحديد الاحتياجات التمويلية المنتظمة.<sup>2</sup>

## ثالثًا: من حيث درجة الشمول

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين 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.<sup>3</sup>
- **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.<sup>4</sup>

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

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

<sup>2</sup> محمد عبد الكريم، تحليل وإدارة الموازنات التقديرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2018، ص. 54.

<sup>3</sup> عبد الله الزهراني، أسس الإدارة المالية، دار الملتقى، الرياض، 2017، ص. 91.

<sup>4</sup> المرجع 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 أساسًا 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. فالتخطيط المالي يوفر للمؤسسة نظرة شاملة حول التدفقات النقدية المتوقعة، ويساعد في اتخاذ التدابير الوقائية لتفادي العجز أو الأزمات المالية التي قد تعصف بكيان المؤسسة<sup>1</sup>.

إن الاستدامة المالية لا تتحقق إلا من خلال التخطيط المحكم 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. فالتخطيط المالي يساهم في توجيه الأموال المتاحة نحو الاستخدامات الأكثر ربحية وجدوى، مما يضمن تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع كفاءتها في استغلال الإمكانيات المتوفرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ابن طيب ليلي، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المبادي الصناعية والنحاسية BATICIC، مذكرة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2018، ص. 25.

<sup>2</sup> 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 يُمكن هذا النوع من التخطيط من تقييم مختلف البدائل الاستثمارية والتمويلية المتاحة، واختيار 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 الوقوع في ضائقات مالية أو اللجوء إلى حلول مرتجلة وغير مدروسة، مما يعزز الاستقرار المالي على المدى البعيد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شرفاء شريف، التخطيط المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صيدال - قسنطينة، مذكرّة ماستر،

جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، 2020، ص. 31.

### المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي

تتجسد 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 تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معطيات دقيقة. ومن بين أهم هذه الأدوات نجد الموازنة التقديرية وتحليل التعادل، واللتيْن تُعدّان من الركائز الأساسية في تصميم نظام تخطيط مالي متكامل.

#### 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. وتُعدّ أداة لتوجيه الموارد وتحديد الأهداف وتحقيق التناسق بين الأقسام، كما أنها توفر إطاراً مرجعياً للرقابة المالية اللاحقة. كما تُعرف بأنها أداة كمية تُترجم الأهداف التشغيلية والاستراتيجية إلى مؤشرات مالية محددة، تساعد الإدارة على تنسيق أنشطتها وتقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد.<sup>1</sup>

##### 2-أهداف الموازنة التقديرية

تهدف الموازنة التقديرية إلى جملة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup>:

- التخطيط المالي المسبق: من خلال تحديد الأولويات المستقبلية وتخصيص 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 تساهم في تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف المحددة ومساءلة المسؤولين عن الانحرافات.

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

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

### 3- أنواع الموازنات التقديرية

- تختلف أنواع الموازنات التقديرية باختلاف الغاية المرجوة منها، ومن بين أهمها:<sup>1</sup>
- **الموازنة التشغيلية:** تشمل التوقعات المتعلقة بالمبيعات، الإنتاج، التكاليف التشغيلية، والمصاريف الإدارية.
  - **الموازنة الرأسمالية:** تختص بتقدير الاستثمارات طويلة الأجل، ك شراء الأصول الثابتة والمشاريع الاستثمارية.
  - **الموازنة النقدية:** تهدف إلى التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، 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 تحليلاً أكثر واقعية للأداء.

### 4- مراحل إعداد الموازنة التقديرية

تمر عملية إعداد الموازنة التقديرية بعدة مراحل مترابطة تضمن تكامل الموازنة مع أهداف المؤسسة:<sup>2</sup>

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

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

<sup>2</sup> محمد عبد الله النجار، التخطيط المالي وتحليل الموازنات، ط2، دار المسيرة، عمان، 2021، ص. 145.

## ثانيًا: تحليل التعادل

### 1-تعريف 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.<sup>1</sup>

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.

### 2-معادلة تحليل التعادل

تُحسب 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 (بالدينار أو العملة) فتصاغ كالآتي:

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

<sup>1</sup> أحمد إسماعيل، التحليل المالي واتخاذ القرار، دار البازوري، 2018، ص. 163.

<sup>2</sup> يوسف أحمد محمد، التحليل المالي - مدخل لاتخاذ القرارات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص. 189.



### 3- مثال تطبيقي<sup>1</sup>

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):

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

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

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

### المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار

تُعَدّ عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في مختلف المؤسسات، كونها الأداة التي تُترجم من خلالها الأهداف والخطط إلى واقع عملي. ولا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق النجاح أو تواجه التحديات دون قرارات فعّالة تُبنى على أسس علمية ومعطيات دقيقة. ومع تعقّد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، أصبحت القرارات أكثر تشابكًا، ما يتطلب تحليلًا منهجيًا لكل خطوة في هذه العملية، بدءًا من تحديد المشكلات أو الفرص، ومرورًا بجمع وتحليل البيانات، وانتهاءً بتنفيذ القرار وتقييم نتائجه. وفي هذا السياق، يتناول هذا المبحث الجوانب النظرية والعملية لعملية اتخاذ القرار، من خلال توضيح مفاهيمها 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 تُحوّل بها المؤسسة المعلومات والمعطيات إلى أفعال استراتيجية وتكتيكية تسهم في تحقيق أهدافها. وتُعرف هذه العملية بأنها سلوك منظم يتضمن اختيار أنسب بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، بناءً على تحليل منطقي ومعايير كمية ونوعية محددة، وذلك بما يخدم مصلحة المؤسسة ويعزز من فعاليتها في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية<sup>1</sup>.

### تعريف أحمد أبو النصر: (2018)

"اتخاذ القرار هو عملية عقلانية منظمة تهدف إلى اختيار أفضل بديل ممكن من بين مجموعة من البدائل المتاحة، استناداً إلى معلومات دقيقة وتحليل موضوعي، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل المخاطر المحتملة"<sup>2</sup>.

### تعريف علي عبد الله: (2018)

"اتخاذ القرار هو سلسلة من المراحل المتكاملة تبدأ بتحديد المشكلة وتحليلها، وتتم بتوليد البدائل وتقييمها، لتنتهي باختيار أنسب حل وتنفيذه، مع التأكد من تحقيق الأثر المطلوب من خلال عملية المراجعة والتقييم"<sup>3</sup>.

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

<sup>2</sup> أحمد أبو النصر، أسس اتخاذ القرار الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص. 34.

<sup>3</sup> 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 ومداها الزمني، كما تختلف من حيث مستوى المخاطرة ودرجة التعقيد. ومن أبرز هذه الأنواع:<sup>1</sup>

### 1- قرارات التمويل

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

### 2- قرارات الاستثمار

تتعلق بكيفية توظيف الموارد المالية المتاحة في مشاريع أو أصول تدر عوائد مستقبلية. وتشمل هذه القرارات التوسع في الإنتاج، أو شراء أصول ثابتة، أو الدخول في شركات 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 الملاك.<sup>2</sup>

## ثالثاً: خصائص القرارات المالية

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

- **الطابع الاستراتيجي:** حيث تؤثر بشكل مباشر في الهيكل المالي للمؤسسة وفي استمراريته على المدى الطويل.
- **الارتباط بالمخاطرة:** 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.
- **التداخل والتكامل:** لا تُتخذ القرارات المالية بمعزل عن باقي وظائف الإدارة (مثل الإنتاج،

التسويق، الموارد البشرية).

<sup>1</sup> محمد شفيق، التمويل والاستثمار، ط3، دار المريخ، الرياض، 2021، ص. 101 و ص 105

<sup>2</sup> فؤاد سليمان، الإدارة المالية الحديثة، دار البازوري، عمان، 2020، ص. 132.

<sup>3</sup> 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:<sup>1</sup>

1. المشكلة أو الهدف: يتمثل في الحاجة إلى اتخاذ إجراء معين، كتمويل مشروع أو اختيار بديل 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 البديل الأنسب بناءً على التحليل.

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

## المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

إنّ اتخاذ القرار داخل المؤسسات لا يتم بصورة عشوائية أو ارتجالية، بل يُعتبر عملية ديناميكية تمر بمجموعة من المراحل المترابطة 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 النهائي<sup>1</sup>.

تتمثل أبرز مراحل اتخاذ القرار فيما يلي:

### أولاً: تحديد المشكلة أو الفرصة

تُعتبر هذه المرحلة حجر الأساس في عملية اتخاذ القرار، حيث يتعين على الإدارة التمييز بين وجود مشكلة فعلية تتطلب حلاً أو وجود فرصة استثمارية تستدعي الاستغلال. وتشمل هذه المرحلة تحديد جذور المشكلة بدقة، والتأكد من أن الأعراض الظاهرة لا تغطي على السبب الحقيقي، لأن تشخيص المشكلة بشكل خاطئ يؤدي حتماً إلى قرارات غير فعالة<sup>2</sup>.

### ثانياً: جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة

بعد وضوح المشكلة، تأتي مرحلة جمع المعلومات والمعطيات الضرورية التي تساعد في فهم الوضع الحالي، سواء من مصادر داخلية (كالسجلات المالية والتقارير المحاسبية) أو خارجية (كالبيئة الاقتصادية، قوانين السوق، المنافسة). وتعتمد جودة القرار بدرجة كبيرة على دقة وشمولية المعلومات المتوفرة، مما يستدعي فحص المصادر وتقييم مدى مصداقيتها<sup>3</sup>.

### ثالثاً: تحليل المعلومات وتحديد البدائل

تبدأ هذه المرحلة بتحليل البيانات المتوفرة من أجل استخلاص الأنماط والتوجهات ذات العلاقة بالمشكلة أو الفرصة المطروحة. استناداً لهذا التحليل، يتم اقتراح عدد من البدائل التي يمكن من خلالها مواجهة المشكلة أو استغلال الفرصة. ويجب أن تكون البدائل واقعية، قابلة للتطبيق، وتراعي قدرات وإمكانات المؤسسة، سواء على المدى القصير أو الطويل<sup>4</sup>.

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

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

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

<sup>4</sup>عبد الرزاق دراجي، تحليل البدائل ودورها في اتخاذ القرار الفعال، مجلة البحوث الإدارية، العدد 15، 2019، ص 72.

#### رابعاً: تقييم البدائل واختيار 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 للمديرين ونظم دعم القرار دوراً محورياً في تحسين جودة الاختيار.<sup>1</sup>

#### 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 اللازمة. وقد تواجه المؤسسة في هذه المرحلة تحديات تتعلق بالتنفيذ الميداني مثل مقاومة التغيير أو نقص الكفاءات، ما يفرض عليها توفير بيئة تحفيزية داعمة للتنفيذ السليم.<sup>2</sup>

#### سادساً: متابعة وتقييم النتائج

تُعتبر عملية التقييم والمراجعة جزءاً أساسياً لضمان فعالية القرار المتخذ. وتُعنى هذه المرحلة بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة مسبقاً، وتحديد الانحرافات وتحليل أسبابها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة إذا اقتضى الأمر. كما تساهم هذه المرحلة في تراكم الخبرات وتحسين مهارات اتخاذ القرار في المستقبل.<sup>3</sup>

من خلال هذه المراحل، يتضح أن اتخاذ القرار عملية تراكمية لا تقتصر على لحظة معينة، بل هي سلسلة من الخطوات التي تتطلب التأني، التحليل، وحسن التقدير، مما يؤكد أهمية التخطيط المالي كمصدر رئيسي للبيانات الدقيقة التي تسند كل مرحلة من هذه العملية.

<sup>1</sup> فؤاد شحاتة، نظرية القرار وتطبيقاتها في بيئة الأعمال، دار غريب، القاهرة، 2016، ص 84.

<sup>2</sup> سمير عدنان، استراتيجيات تنفيذ القرارات في بيئة العمل المعاصرة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2019، ص 93.

<sup>3</sup> لمياء بوشناف، أهمية تقييم القرارات الإدارية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة ماستر، جامعة باتنة 1، 2021، ص 51.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

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

#### أولاً: العوامل الداخلية

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

- الهيكل التنظيمي: يؤثر شكل الهيكل التنظيمي — سواء كان مركزياً أو لا مركزياً — في سرعة وسلاسة اتخاذ القرار، حيث تتيح الهياكل اللامركزية مرونة أكبر في الاستجابة للمتغيرات.<sup>1</sup>
- 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 الأطراف<sup>2</sup>
- توفر الموارد: يشكل توفر الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية عاملاً حاسماً في طبيعة القرار، إذ أن غياب بعض هذه الموارد قد يؤدي إلى تقييد الخيارات المتاحة أمام متخذي القرار.<sup>3</sup>

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

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

<sup>3</sup> 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 إدراكها والتفاعل معها بمرونة يعتبر ضرورة حتمية:

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

### ثالثاً: العوامل الإنسانية

العوامل الإنسانية تمثل الجانب الشخصي والاجتماعي لمتخذ القرار، إذ تلعب خلفيته المعرفية وشخصيته دوراً جوهرياً في صياغة القرار المناسب:<sup>4</sup>

- القدرات المعرفية والخبرات: يعتمد اتخاذ القرار بدرجة كبيرة على المعرفة والخبرة التي يمتلكها المدير أو الفريق المعني، 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 الحذر.
- 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 التشاركية ويقلل من التحيز الفردي.

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

<sup>2</sup> منصور، عادل. "إدارة الاستراتيجية والتنافسية"، دار الراجحة للنشر، عمان، 2019، ص 221.

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

<sup>4</sup> 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 والمستقبلي، ويقلل من درجة الغموض وعدم اليقين التي قد تحيط بأي قرار إداري. فالتخطيط 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 ومستدامة<sup>1</sup>.

### 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 متخذي القرار من مقارنة الخيارات المختلفة بناءً على جدواها المالية ومدى توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> 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.<sup>1</sup>

### 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 والتوسع للمؤسسة. وهكذا يتم الابتعاد عن القرارات العشوائية لصالح قرارات مبنية على معطيات مالية دقيقة.<sup>2</sup>

### رابعاً: تحسين تخصيص الموارد المالية

من خلال وضع خطط مالية واضحة، تتمكن الإدارة من تخصيص الموارد المالية بطريقة تضمن الاستفادة المثلى 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، والتوسع الاستثماري.<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> لطفي مكاي، التحليل المالي كأداة لدعم قرارات الاستثمار، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 4، 2018، ص 58.

<sup>3</sup> 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 التعثر المالي ويضمن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها. هذا الاستقرار المالي يسمح للإدارة باتخاذ قرارات أكثر جرأة وثقة، سواء فيما يخص التوسع أو الابتكار أو الدخول في شراكات جديدة<sup>1</sup>.

#### 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 الأخطاء<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> 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

يُعتبر التخطيط المالي من أبرز الأدوات التي تساهم في رسم ملامح القرارات داخل المؤسسات، سواء على المدى القصير أو الطويل. فالتخطيط المالي لا يقتصر على إعطاء صورة آنية عن الوضع المالي، بل يتعداه ليكون بمثابة بوصلة استراتيجية توجه القرارات نحو تحقيق الأهداف المحددة ضمن أطر زمنية مدروسة ومتسلسلة<sup>1</sup>.

وتكمن 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<sup>2</sup>.

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 نقدي يؤثر على العمليات اليومية<sup>3</sup>.
- **ترشيد النفقات التشغيلية:** حيث يوفر التخطيط المالي إطاراً يحدد حدود الإنفاق الآمن، مما يساعد متخذي القرار على ضبط المصاريف وتجنب القرارات العشوائية تحت ضغط الوقت<sup>4</sup>.
- **الاستفادة من الفرص المالية الطارئة:** التخطيط المالي يتيح للمؤسسة مرونة في التعامل مع الفرص التي تتطلب اتخاذ قرار سريع، مثل الحصول على خصومات الموردين أو الاستثمار قصير الأجل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر زروقي، إدارة مالية متقدمة: نظرية وتطبيق، دار الهدى، الجزائر، 2018، ص 50.

<sup>2</sup> سعيد علي، القرارات التشغيلية وإدارة الوقت، دار المبدعون، القاهرة، 2017، ص 41.

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

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

<sup>5</sup> 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 وتمتد نتائجها على فترة زمنية تفوق السنة، وغالباً ما تكون قرارات استراتيجية مثل: التوسع الجغرافي، إدخال منتجات جديدة، التحديث التكنولوجي، أو إعادة هيكلة رأس المال<sup>1</sup>.

ويبرز دور التخطيط المالي في هذه القرارات من خلال:

- **تقييم الاستثمارات الاستراتيجية:** حيث يتم تحليل الجدوى المالية لكل مشروع طويل الأمد، ما يسمح باتخاذ قرارات تستند إلى مؤشرات دقيقة مثل العائد على الاستثمار (ROI) والقيمة الحالية الصافية (NPV)<sup>2</sup>.
- **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 المالي<sup>3</sup>.
- **مواكبة التغيرات الاقتصادية:** يمكن للتخطيط المالي رسم سيناريوهات متعددة تأخذ في الحسبان الظروف الاقتصادية المستقبلية، ما يجعل قرارات التوسع أو الاستثمار أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة<sup>4</sup>.

### 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. فالتخطيط المالي يضع المؤسسة في حالة استعداد دائم، من خلال رسم خطط آنية تُعزز قدرة المؤسسة على تحقيق رؤيتها المستقبلية<sup>5</sup>.

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.

<sup>1</sup>رامي جابر، الاستثمار طويل الأجل والتخطيط المالي الاستراتيجي، دار الصفوة، بيروت، 2020، ص 63.

<sup>2</sup>كريم عادل، تحليل العوائد المالية ودورها في اتخاذ قرارات الاستثمار طويلة الأجل، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 12، 2019، ص 71.

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

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

<sup>5</sup>أحمد شوقي، التخطيط المالي التكامل بين الأمد 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 القرار<sup>1</sup>.

أولاً: التكنولوجيا كمصدر للبيانات الدقيقة تُعدّ 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 يُعزز من دقة التحليل وسرعة الاستجابة للمواقف الطارئة<sup>2</sup>.

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 يقلّل من التقديرات الحدسية ويزيد من الموضوعية في اتخاذ القرار. كما تسهم التطبيقات الذكية في كشف الأنماط وتقديم بدائل مدروسة للقرارات الممكنة<sup>3</sup>.

ثالثاً: تعزيز فعالية الرقابة المالية تُوفّر الأنظمة الرقمية إمكانيات عالية في تتبّع الإنفاق، وتحليل الانحرافات، والرقابة المستمرة على تنفيذ الميزانيات. هذا ما يُمكن صانعي القرار من تقييم الأداء المالي بدقة واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، وهو ما يساهم في تحسين الكفاءة المالية والاستغلال الأمثل للموارد<sup>4</sup>.

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

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

<sup>3</sup> خالد حسنين، "أثر التحول الرقمي على وظائف المؤسسة"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2021، ص. 198.

<sup>4</sup>لطفى مكاي، "التحليل المالي كأداة لدعم قرارات الاستثمار"، مجلة الاقتصاد الحديث، العدد 4، 2018، ص. 58

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.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> نجلاء عبد القادر، "تحديات تطبيق التكنولوجيا في الإدارة المحلية"، مذكرة ماستر، جامعة قسنطينة، 2021، ص. 67.



## خلاصة الفصل الاول

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 البدائل ورسم السياسات المالية الرشيدة. كما أن فعالية القرار الإداري تتعزز كلما كان مستنداً إلى معطيات مالية دقيقة وتوقعات مبنية على تحليل علمي منهجي، وهو ما يتيح التخطيط المالي بمختلف أدواته وأساليبه.

كما أظهرت الدراسة أن العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرار هي علاقة تكاملية، تتجلى 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 تساهم 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 أساسي من عناصر الحوكمة والإدارة الفعالة.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بلدية شحيمة

– تيارت –

## تمهيد:

في ظل أهمية التخطيط المالي كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار، تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تُجسّد المفاهيم النظرية في واقع عملي ملموس، وتُتيح تقييم فعالية هذه الأداة في بيئة إدارية واقتصادية حقيقية. من هذا المنطلق، يُركّز الفصل الثاني من هذا البحث على دراسة حالة بلدية شحيمة بولاية تيارت، باعتبارها وحدة إدارية محلية تُواجه تحديات متعدّدة في مجال تسيير الموارد المالية واتخاذ قرارات تنموية فعّالة.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل واقع التخطيط المالي داخل بلدية الشحيمة - 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 العراقيل التي تحدّد من كفاءة التخطيط المالي في السياق البلدي. وقد تمّ دعم هذا التحليل بجمع بيانات ميدانية من خلال استبيان وُجّه لعينة من موظفي البلدية، وتحليلها إحصائيًا 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، ويُسهّم 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: لمحة عامة عن بلدية شحيمة

المطلب الأول: لمحة عن بلدية شحيمة

أولاً: تعريف بلدية شحيمة

تُعدّ بلدية شحيمة إحدى البلديات التابعة إدارياً إلى ولاية تيارت، وتقع ضمن الهضاب العليا للغرب الجزائري. تتميز بطابعها الريفي وموقعها الجغرافي الذي يُكسبها أهمية محلية في النشاطين الزراعي والرعي، 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 يُحدّد القواعد العامة لتنظيم البلدية واختصاصاتها<sup>1</sup>.

ثانياً: الموقع الجغرافي والحدود الإدارية

تقع بلدية شحيمة في الجهة الجنوبية الغربية من ولاية تيارت، وتُقدّر مساحتها بحوالي 2201.64 كلم<sup>2</sup>، وتبعد عن مقر الولاية (تيارت) بـ 73 كلم<sup>2</sup> تقريباً. يحدها شمالاً بلدية توسنينة، وجنوباً بلدية شقيق ولاية البيض، ومن الشرق بلدية عين الذهب، ومن الغرب بلدية مديسة<sup>2</sup>. هذا الموقع جعل منها منطقة ذات طبيعة شبه قاحلة، تتخللها مرتفعات وهضاب تُستغل في تربية المواشي والزراعة البعلية، كما أن قربها من الطريق الوطني رقم 14 يسهّل ربطها بمراكز التوزيع والأسواق المحلية.

ثالثاً: التاريخ والنشأة وأهم المعالم

سميت بلدية شحيمة إبان الاستعمار بكلمة شائمة 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 بـ بـرجرة تابعة لبلدية توسنينة دائرة السوق وبعد التقسيم الإداري سنة 1984 أدمجت كبلدية تابعة لدائرة السوق، وفي سنة 1991 تم التقسيم الإداري الجديد فأصبحت تابعة لدائرة عين الذهب<sup>3</sup>.

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

<sup>2</sup> مديرية التخطيط لولاية تيارت، مونوغرافيا ولاية تيارت، 2023.

<sup>3</sup> موقع ويكيبيديا

#### رابعًا: الهيكل الإداري والتنظيمي

##### 1. التركيبة التنظيمية للبلدية

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

تحتوي البلدية على عدة مصالح تنظيمية أهمها:<sup>1</sup>

##### ✓ الديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي

##### ✓ الأمانة العامة: الهيئة التنسيقية بين جميع مصالح البلدية وتتكون من (05) فروع

- فرع البريد المركزي.
- فرع الأرشفة.
- فرع المداولات.
- فرع الاعلام الالي والاحصاء.
- فرع التوثيق والتخليص.

##### ✓ المصالح وهي ثلاثة (03)

##### أ) مصلحة المالية والوسائل العامة: وتضم (04) مكاتب

- 1- مكتب تسيير وتكوين الموارد البشرية: من مهامه تسيير حياة المهنية للموظفين
- 2- مكتب المالية والمحاسبة: من مهامه كل ما يتعلق بميزانية البلدية بقسميها التسيير والتجهيز إيراداتها ونفقاتها وتضم

##### ثلاثة (03) فروع هي:

- فرع التسيير
- فرع التجهيز
- فرع الوكالات

##### 3- مكتب الممتلكات:

- فرع متابعة الأملاك وتحصيل المداخل

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 مسك العقود ووثائق الحالة المدنية

○ فرع إصدار ورقمنة سجلات الوثائق البيومترية

○ فرع الملحققات الإدارية

(ج) مصلحة التعمير والتهيئة: تهتم بكل ما يتعلق بالتعمير 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 النفايات

○ فرع صيانة المساحات الخضراء

○ فرع الصحة العمومية

### خامسًا: الأنشطة والموارد الاقتصادية

#### 1. القطاعات الاقتصادية الرئيسية في بلدية شحيمة

تشكّل الفلاحة النشاط الاقتصادي الرئيسي في بلدية شحيمة، حيث تُزرع الحبوب (القمح والشعير) في مساحات واسعة، إضافة إلى تربية الماشية من غنم وماعز وأبقار. تساهم التجارة المحلية أيضًا في النشاط الاقتصادي من خلال المحلات الصغيرة والأسواق الأسبوعية التي تُزوّد السكان بالمواد الغذائية الأساسية. أما من حيث الصناعة، فهي شبه منعدمة، وتقتصر على بعض النشاطات الحرفية مثل النجارة والخراطة<sup>1</sup>.

### سادسًا: التحديات الاجتماعية والاقتصادية

#### 1. عرض لأهم التحديات التي تواجه البلدية

تواجه بلدية شحيمة عدة تحديات هيكلية، أبرزها:<sup>2</sup>

- 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.

<sup>1</sup> مديرية المصالح الفلاحية - تيارت، تقرير النشاط السنوي، 2023.

<sup>2</sup> مقابلة شخصية مع أحد موظفي المجلس الشعبي البلدي - شحيمة، 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 المحاسبة 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<sup>1</sup>.

تبدأ 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<sup>2</sup>. بعدها تُرسل الميزانية إلى وصاية الولاية (دائرة السوفر ثم ولاية تيارت) لاعتمادها والموافقة عليها.

### 2. مراحل التخطيط المالي داخل البلدية

يمر التخطيط المالي في بلدية شحيمة عبر المراحل التالية:<sup>3</sup>

- **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 والخدمات، 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.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية، قانون المحاسبة العمومية، رقم 90-21، المؤرخ في 15 أوت 1990، الجريدة الرسمية، العدد 49.

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

<sup>3</sup> وزارة الداخلية والجماعات المحلية، دليل تسيير ميزانية البلدية، 2021، ص 34.



### 3. الصعوبات التي تواجه التخطيط المالي

يواجه التخطيط المالي في بلدية شحيمة عدة عراقيل تحدّ من فعاليته وتقلّل من نتائجه، ومن أبرزها:<sup>1</sup>

- **قلة الموارد المالية الذاتية:** تعتمد البلدية بشكل شبه كلي على التحويلات المركزية، في ظل ضعف الجباية 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:** غالبًا 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 شحيمة**

1. عرض أمثلة حقيقية 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 مؤقتًا بعد صرف 60٪ من الميزانية، مما تسبب في احتجاجات بعض السكان.<sup>2</sup>

**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 المحددة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تقرير داخلي لمفتشية المالية المحلية – تيارت، أبريل 2024.

<sup>2</sup> تقرير اجتماع المجلس الشعبي البلدي – مارس 2022، بلدية شحيمة.

<sup>3</sup> محضر متابعة مشروع المياه الصالحة للشرب، مصلحة التجهيز، بلدية شحيمة، 2023.

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

يُظهر تحليل الحالات السابقة أن التخطيط المالي يُعد أداة 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 يتّضح أن فعالية التخطيط المالي لا تؤثر فقط على التمويل، بل أيضاً على جودة القرارات، ومستوى رضا السكان، واستدامة المشاريع.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> من اعداد الطالبين بالاعتماد على تقرير اجتماع المجلس الشعبي البلدي ومحضر 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 يتوافق 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 وعينتها، 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 الشحيمة - تيارت -.

#### ثانياً: عينة الدراسة

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

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

- في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (التخطيط المالي واتخاذ 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، الفئة الوظيفية والخبرة المهنية
  - الجزء الثاني: هو الجزء الخاص بمحاور الاستبيان، ويتكون 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 :
  - تفادي ضجر وملل المستجوبين الناتج عن قراءة الأسئلة المطلوبة وكذلك في الرد عليها.
  - تسهيل عملية تفادي أي غموض في فهم الأسئلة والهروب عن محتوى الدراسة.

أولاً: بناء أداة الدراسة:

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

جدول 1-2: مقياس ليكات 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. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل "ألفا كرونباخ"، وهو الأسلوب الذي يعتمد عليه العديد من الباحثين، وغالباً ما يتم احتسابه باستخدام برامج إحصائية جاهزة مثل (SPSS)، كما سيتم توضيحه في الجدول التالي:

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

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد 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 أعدناها 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 المحاور 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.

ثانيا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

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

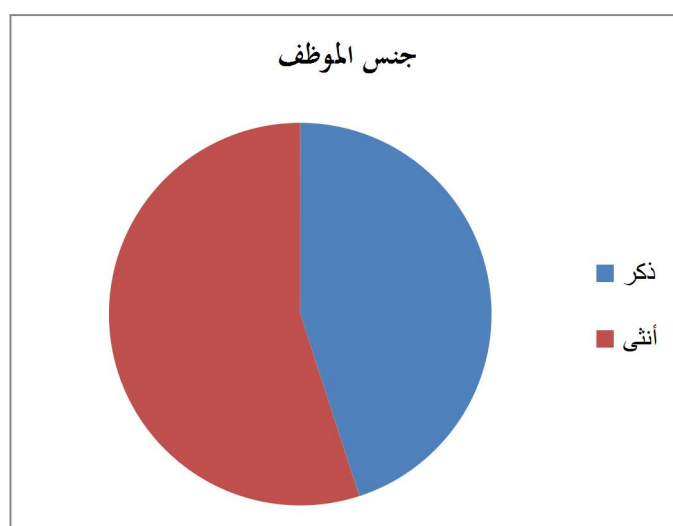
## 1-الجنس:

جدول 2-3: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	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 بناءً 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 لكثرة الإناث على مستوى البلدية من جهة ومن جهة أخرى كون أن المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان العمل في السنوات الأخيرة.

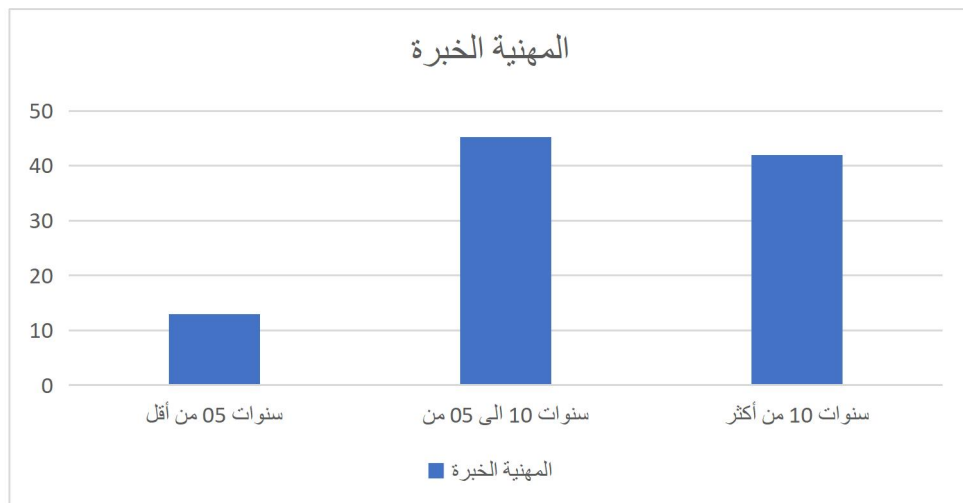
## 2-الخبرة المهنية:

جدول 2-4: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	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		31	100

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 بناءً 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:**

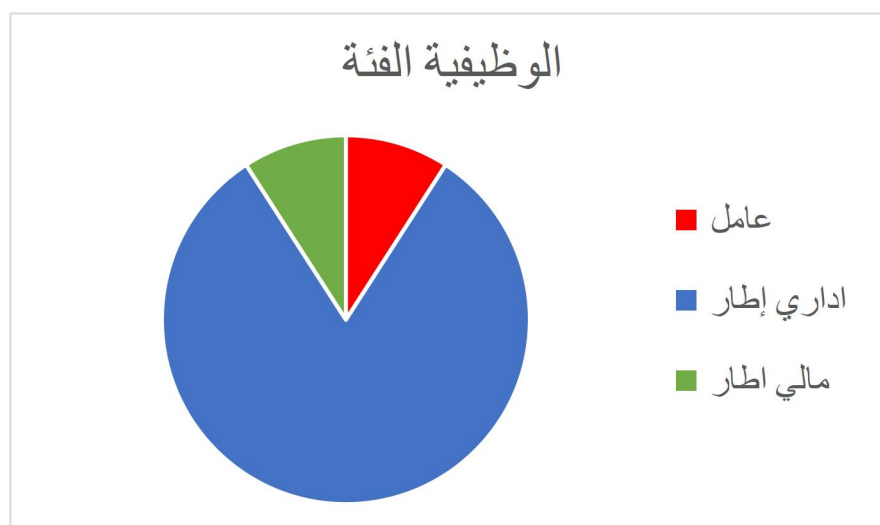
جدول 2-5: توزيع مفردات العينة حسب الفئة الوظيفية

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 ونسبتهم بلغت 80.66% بتكرار 25 موظف، ثم تليها الفئتين إطار مالي والعامل بنسبتين متساويتين 9.67 بتكرار 03 موظفين لي كلا الفئتين.

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

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

#### المطلب الأول: تفسير وتحليل اتجاهات افراد العينة لمحاور 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 التحقق من فرضيات الدراسة والإجابة على إشكالياتها.

#### اولا: 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 مدروسة: 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 الإدارة 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 انحراف معياري (1.251).

جدول 2-7: نتائج التخطيط المالي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
التخطيط المالي	3.51	0.6952 موافق

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

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

ثانيا: 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

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

التعليق:

- احتلت العبارة رقم (14) يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطة المالية للمشاريع: الرتبة (05) بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف 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 لتقييم 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 مدروسة: 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 تواصل 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) وانحراف معياري (0.939).
- احتلت العبارة رقم (25) يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعطيات المتوفرة في الخطة المالية: الرتبة (08) بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف 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

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
اتخاذ القرار	3.4302	0.6404	موافق

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

التعليق: من خلال الجدول اعلاه 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.

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى.

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

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

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

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

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

تنص الفرضية الرئيسة 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. مما تقدم يتبين انه يوجد أثر 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.

✓  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التخطيط المالي واتخاذ القرار في بلدية شحيمة – تيارت –.

✓  $H_1$ : 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 مبيّنة من خلال الجدول أدناه:

جدول 2-11: معامل الارتباط سبيرمان بين محاور الاستبيان

### Corrélations

			تخطيط المالي	اتخاذ القرار
Rho de Spearman	اتخاذ القرار	Coefficient de corrélation	1,000	,788*
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	31	31
	تخطيط 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 مخرجات SPSS.V24.



وفيما يلي مناقشة تفصيلية لنتائج الدراسة واختبار فرضياتها كما يلي:

### الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسة 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.

يُتضح 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 تُقرّ بوجود علاقة إحصائية معنوية.

وهذا يعني أن التخطيط المالي يُساهم بشكل كبير ومباشر في التأثير على عملية اتخاذ القرار داخل البلدية، مما يعكس ترابطاً وظيفياً 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 لمحة 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 وعينتها، 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 العراقيل المتعلقة بالموارد البشرية والتقنية. وعليه، فقد برهنت الدراسة على أن تفعيل أدوات التخطيط المالي بشكل منهجي ومدرّس 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 شحيمة بولاية تيارت، وذلك من منطلق أهمية التخطيط المالي كأداة استراتيجية تسهم في ترشيد استغلال الموارد وتوجيهها نحو الأولويات الفعلية، بما ينعكس إيجاباً على نوعية القرارات المتخذة في ظل بيئة تتسم 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 شحيمة، 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 يُعد 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 تكثر التحديات وتتعدد احتياجات المواطنين.

## اختبار الفرضيات

انطلقت الدراسة من فرضيتين رئيسيتين:

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

ولأجل التحقق من هاتين الفرضيتين، تم إعداد استبيان ميداني وُزِع على الموظفين المعنيين 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 شحيمة. فقد تبين 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 تعلّق الأمر بالمشاريع الاستثمارية، تخصيص الموارد، أو أولويات الإنفاق.

كما بين الاختبار الإحصائي للارتباط أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة بين متغيري التخطيط المالي واتخاذ القرار، وهو ما يدعم الفرضية الثانية. وبالمقابل، أظهرت النتائج أيضاً وجود بعض العراقيل 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 الى النتائج التالية:

## 1. نتائج الجانب النظري:

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

## 2. نتائج الجانب التطبيقي:

- تشير نتائج الاستبيان إلى إدراك نسبي 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 (كصيانة 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.

#### خامساً: 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 الخطط المالية ومراقبة تنفيذها.

#### سادساً: 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 وتقييم الخطط المالية، بما يعزز الشفافية والمصادقية.
5. العمل على توسيع الموارد الذاتية للبلدية وتقليل التبعية للمركزية، من خلال تطوير الجباية المحلية واستغلال الأملاك 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 الهدى، 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 الموازنات التقديرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2018.
6. عبد الله الزهراني، أسس الإدارة المالية، دار الملتقى، 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 الموازنات، 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 المريح، 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 البدائل ودورها في اتخاذ القرار الفعّال، مجلة البحوث الإدارية، العدد 15، 2019.
20. فؤاد شحاتة، 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 الراجية 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 مكاي، 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 الهدى، 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 الصفوة، بيروت، 2020.
  39. كريم عادل، تحليل العوائد المالية ودورها في اتخاذ قرارات الاستثمار طويلة الأجل، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 12، 2019.
  40. أماني شفيق، استراتيجيات التمويل وأثرها في استدامة المشاريع الاستثمارية، دار الفلاح، القاهرة، 2021.
  41. أحمد شوقي، التخطيط المالي التكامل بين الأمدن 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 والنحاسية BATICIC، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020.
  43. شرفة شريف، أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الاستثمارية، مذكرة ماستر، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2019.
  44. بن طيب ليلي، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية BATICIC، مذكرة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان، 2018.
  45. 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.
  46. لمياء بوشنافة، 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 قسنطينة، 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

## مواقع

50. موقع ويكيبيديا

الملاحق

## استبيان حول أهمية التخطيط المالي في دعم اتخاذ القرار في البلدية

عزيزي/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 الشحيمة "

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

إن إجاباتكم الصادقة والدقيقة على هذا الاستبيان تساهم بشكل كبير في إثراء الجانب التطبيقي للدراسة، وتمنح البحث طابعاً علمياً وواقعياً. ونؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم 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	لاوافق بشدة	لاوافق	محايد	أوافق	أوافق 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 الأجل 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	لو اوافق بشدة	لو اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة
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 لتقييم 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

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : تيارت

دائرة : عين الذهب

بلدية : شحيمية

رقم المداولة : 2010/ 10

### نسخة من سجل المداولات

### المجلس الشعبي البلدي

دورة : ..... عادية .....

جلسة يوم : 2010/09/ 06

بناءاً على استضافة يوم : 2010/08/31

### 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 :

- عتي عكاشة : نائب المجلس الشعبي البلدي
- بلحوش لعروسي : نائب المجلس الشعبي البلدي
- بوشارب أحمد : عضو بالمجلس الشعبي البلدي
- كلاخي مسعود : عضو بالمجلس الشعبي البلدي
- أولاد قدور بن عيسى : عضو بالمجلس الشعبي البلدي
- بوخلخال محمد : عضو بالمجلس الشعبي البلدي

### الغائبون بحظر :

- طبيبي الناصر : عضو بالمجلس الشعبي البلدي
- بوزويرة التمامي : عضو بالمجلس الشعبي البلدي

### حائز الجائزة :

• صادو يوسف

النص

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

التنظيمي المعدل ويطلب منهم الموافقة عليه

المجلس الشعبي البلدي:

بعد التداول بين أعضائه الحاضرين، ليخلص بالإجماع على محتوى الهيكل التنظيمي المعدل وهذا كما يلي :

أ- ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتكفل بالقضايا الأمنية والخاصة بالإغاثة التدخلات، الإعلام، التوجيه والإستقبال

الزيارات والتشريفات

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

\* فرع البريد المركزي

\* فرع الأرشيف

\* فرع المداوولات

\* فرع الإعلام الآلي و الإحصاء

\* فرع التوثيق والتخليص

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 والمحاسبة: من مهامه كل ما يتعلق بميزانية البلدية بتسميتها التسيير والتجهيز إيراداتها ونفقاتها وتضم

ثلاثة (03) فروع هي:

\* فرع التسيير

\* فرع الشجھیز

\*فرع القوكلات

3- مكتب الممتلكات :

\* فرع مطابقة الأملاك وتحصيل المداخل

4- مكتب الوسائل العامة :

\* فرع تسيير المخزن

\* فرع تسيير الخضر

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

1- مكتب الشؤون الإجتماعية، الثقافية والرياضية

2- مكتب النشاط الإجتماعي



3- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية

4- مكتب التنظيم والمنازعات الإدارية والشؤون القانونية

\* فرع النشاط الفلاحي

5- مكتب الحالة المدنية: ويضم ثلاثة فروع

\* فرع مسك العقود ووثائق الحالة المدنية

\* فرع إصدار ورقمنة سجلات الوثائق البيومترية

\* فرع الملحقات الإدارية

3) مصلحة التعمير والتهيئة: تهتم بكل ما يتعلق بالتعمير , 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 النفايات

\* فرع صيانة المساحات الخضراء

\* فرع الصحة العمومية

يرجى من سلطة الوصاية التصديق على هذه

رئيس المجلس الشعبي البلدي

مجلس المجلس الشعبي البلدي  
العبدى بلحصول

عن المجلس البلدي  
رئيس المجلس البلدي  
مجلس المجلس الشعبي البلدي

13+6

08 OCT 2012

## 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	45.16
	2	17	54.84	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	9.67
	2	25	80.66	80.66	90.33
	3	3	9.67	9.67	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

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

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1س	31	4,00	1,059
2س	31	3,67	,979
3س	31	3,36	,932
4س	31	3,31	1,070
5س	31	3,36	,983
6س	31	3,48	,994
7س	31	3,33	1,097
8س	31	3,76	1,122
9س	31	3,86	1,049

10س	31	3,17	1,102
11س	31	3,33	1,097
12س	31	3,22	1,025
13س	31	3,34	1,251
14س	31	3,65	1,325
التخطيط المالي	31	3,5108	,69523
N valide (liste)	31		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
15س	31	2,83	1,010
16س	31	3,57	,831
17س	31	2,83	1,057
18س	31	3,50	,994
19س	31	3,93	,867
20س	31	3,29	1,111
21س	31	3,86	,899
22س	31	3,38	1,035
23س	31	2,74	,885
24س	31	4,26	,939
25س	31	3,48	,943
26س	31	3,74	1,037
27س	31	3,35	1,325
28س	31	3,25	1,212
اتخاذ القرار	31	3,4302	,64049
N valide (liste)	31		

### Corrélations

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

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

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التخطيط المالي <sup>b</sup>	.	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 <sup>a</sup>	,627	,547	,43371

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط المالي

### ANOVA<sup>a</sup>

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

a. Variable dépendante : اتخاذ القرارات

b. Prédicteurs : (Constante), التخطيط المالي

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,922	,347		2,887	,007
	التخطيط المالي	,728	,092	,769	7,864	,000

a. Variable dépendante : التخطيط المالي

## ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة واقع التخطيط المالي في بلدية شحيمة 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 شحيمة أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط المالي واتخاذ القرار عند مستوى الدلالة  $\text{Sig} \leq 0.05$  مما يدل على أن تحسين التخطيط المالي يسهم بشكل مباشر في جودة القرار. كما تبينه النتائج.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط مالي، اتخاذ القرار، بلدية شحيمة.

## 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  $\text{Sig} \leq 0.05$ , 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.