

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: مالية النقود

والتأمينات

بمنازل

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة " دراسة

حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدى لخضر "

-تحت إشراف الأستاذة :

-مقدمة من طرف الطالبة:

د-قبايلي حورية

- بلعربي عائشة

أعضاء لجنة المناقشة:

جامعة مستغانم

د. بوظراف الجيلالي

رئيسا

جامعة مستغانم

د. قبايلي حورية

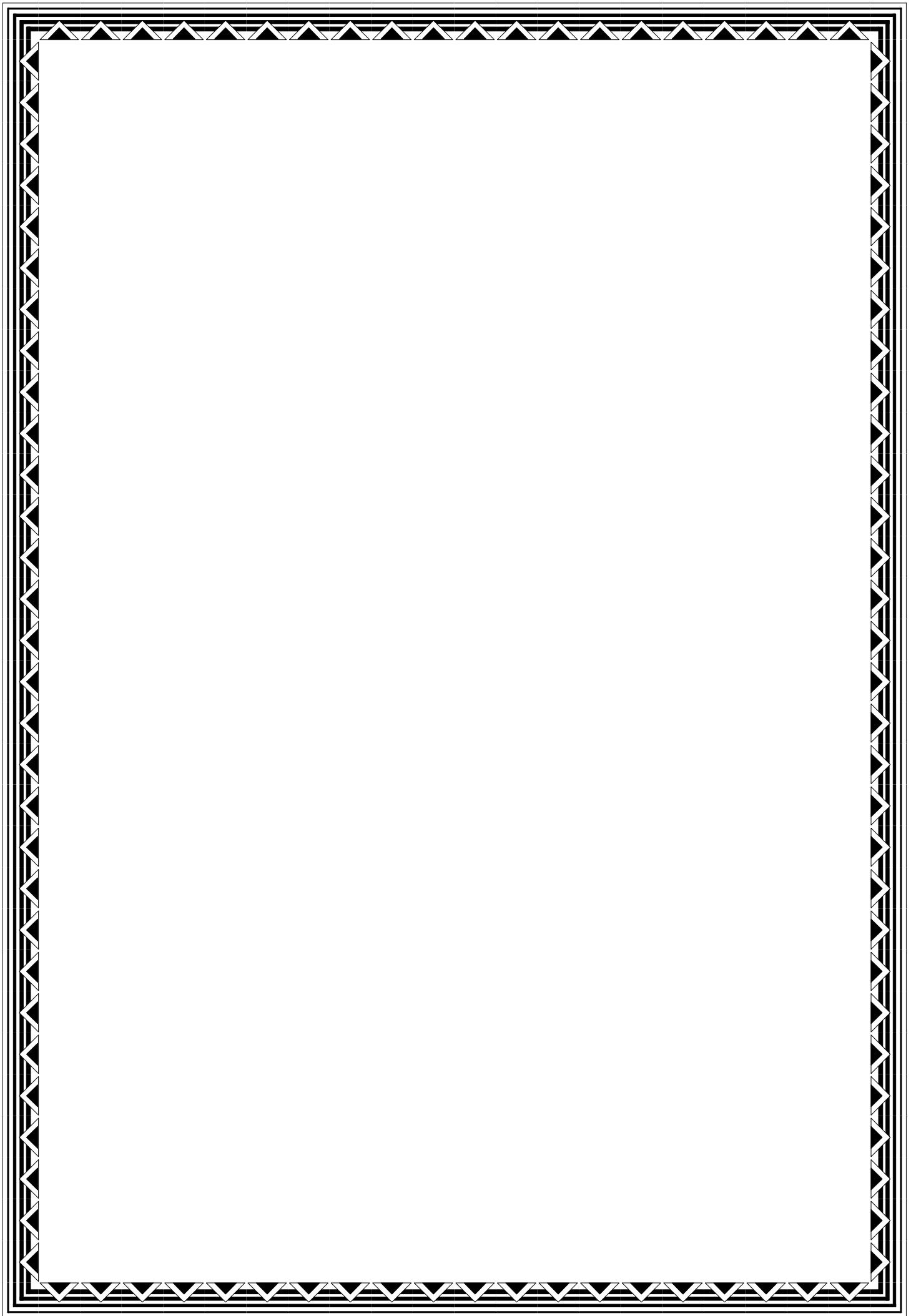
مشرفا

جامعة مستغانم

أ. مكاوي محمد الامين

مناقشا

السنة 2016/2017



شكر وتقدير

Page |

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى الذي أنار طريقنا بالعلم وأرشدنا إلى سبيل الخير ووفقنا في عملنا المتواضع الذي هو قطرة من بحر.

أشكر من ساندني وأخذ بيدي للاستمرار رغم كل الصعوبات وساعدني في كل خطوة من هذه المذكرة.

كما أتوجه بالشكر إلى الأستاذة المشرفة "قبايلي حورية"

وأشكر زميلاتي جزيل الشكر على مساندتهن لي وأتمنى لهن التوفيق والنجاح.

وأقدم بالشكر إلى مديرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر "ل.ريم"

إهداء

Page |

"وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" صدق الله العظيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذي تشتاق له روحي ويحن له فؤادي، إلى من يبقى دائما

سر صبري وقوتي في هذه الحياة

أبي الغالي رحمه الله

إلى من دعائها سر نجاحي وتفوقي، إلى من علمتي أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح، إلى قرّة

عيني

أمي الغالية حفظها الله

إلى من أرتاح وأنا بينهم وأرى السعادة في أعينهم فأشعر بها، إلى من شاركتم تفاصيل حياتي

بمرها وحلوها

إخوتي وأخواتي

إلى جميع أشبال وفرشات العائلة الصغار

إلى صديقاتي النواعم "فضيلة، عائشة، أمينة"

تمهيد

يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل، والذي يتضمن جميع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها، يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ أفضل القرارات.

المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالتخطيط المالي

التخطيط بمفهومه العام يسعى إلى تحديد كيفية استغلال المواد المتاحة للمنشأة، بما فيها المورد المالي الذي جعل من الإدارة المالية تحتل أهمية كبيرة في كافة أنواع المنشآت، كما رتّب على الإدارة المالية مسؤولية مواجهة ظروف ومواقف تتسم بالصعوبة والتعقيد.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

كما هو معروف أن أحد المسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة هي إعداد خطط جيدة تساعد على إنجاز الأعمال بفعالية ومواجهة التحديات المستقبلية بشكل أفضل. ومع زيادة عدم التأكد بالمستقبل فإن أفضل الخطط التي يتم إعدادها من قبل الإدارة في الوقت الحاضر لابد وأن تتطلب إعادة النظر والتعديل في المستقبل، الأمر الذي يفرض على الإدارة عند إعدادها للخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار تمتع تلك الخطط بالمرونة الكافية للاستجابة إلى المتغيرات والمستجدات.

إن الإعداد الجيد للتخطيط يوقر الأرضية الصلبة لتوظيف وتعبئة الجهود الإدارية في المنشأة، أي تخصيص الموارد لإنجاز المهام الأساسية وتسهيل عملية القيادة من خلال توجيه جهود المورد البشري بالشكل الذي يضمن تحقيق مستويات عالية من الانجاز، كما أن عملية التخطيط تمكّن الإدارة من القيام بمهمة السيطرة والرقابة لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح تلك الانحرافات.¹

¹ عدنان تائه النعيمي، أرشد فواد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر، 2008، ص167

ويعرّف التخطيط على أنه الخطوة التمهيدية للعمليات الإدارية الأخرى، حيث يهتم بصياغة الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها بشكل أمثل، ويمكن تعريف التخطيط المالي على أنه العملية التي تتضمن التحديد الدقيق لما مطلوب تحقيقه، والأساليب المناسبة لتحقيق ما هو مطلوب، ومن أجل التمكن من إدارة المنشأة بكفاءة وفاعلية فإنه يتوجب على الإدارة المالية استغلال المورد المالي وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف العامة للمنشأة، وعملية التنسيق تكون يسيرة وممكنة فيما إذا تمّ تخطيط سياقات الفعل المستقبلي بشكل مسبق. وأن الأسلوب الذي يمكن الإدارة المالية من القيام بما تقدّم هو التخطيط المالي الذي يعرف على أنه التخطيط الأنشطة المالية للمنشأة وذلك من خلال القيام بما يلي:

-تقدير وتحديد الحاجة إلى الأموال.

-تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال المطلوبة.

-العمل على توفير الأموال بالوقت المناسب، أي عند ظهور الحاجة إليها وأن يتم ذلك بأقل كلفة ممكنة.

-وأخيرا وضع الخطط المالية وذلك من خلال صياغة كل من الأهداف، السياسات، الإجراءات،

والموازنات وبما يتلاءم مع الخطط العامة للمنشأة.

وتعد عملية التخطيط بإطارها الشامل جزءا متكاملًا مع عملية الإدارة والقيادة، وأنها ليست مهمة

طارئة أو كمالية أو فعالية يتم إنجازها ونسيانها، وإنما هي جزء لا يتجزأ من نظام متكامل يساهم في

توجيه الإدارة وتصويب قراراتها، وكما هو معروف أن أي شركة يتوجب عليها ومثل كل شيء أن تقرّر ما الذي تريد تحقيقه، إلى أين تريد، وكيف يمكن لها بلوغ ما تريد. فالتخطيط المالي هو أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل.¹

ومن هنا فالتخطيط يقوم على عمليات تحديد أهداف المنشأة ورسم السياسات وتكوين خطط العمل، وقد تكون الخطة الرئيسية لتحقيق الأهداف والتخطيط يعتمد على التنبؤ بالمستقبل لأن التنبؤ من خلال الإحصاءات والأرقام المحاسبية المختلفة والظروف الاقتصادية السائدة يحدّد الأهداف ويساعد في رسم السياسات، والتخطيط قد يكون لفترة قصيرة أقل من 6 شهور ويسمى بقصير الأجل، والتخطيط مرتبط بالأهداف المنشودة، وعلى ضوء التخطيط يتم اتخاذ القرارات الإدارية السليمة و الانتقال إلى الوظائف التالية من العملية الإدارية، والمدير الناجح هو الذي يحدّد أهدافا واضحة يرسم سياسات مقبولة له.²

بصفة عامة فإن التخطيط هو العملية المثلى والتي يتحدد بها وضع النقاط الأساسية لسير العمل بالإضافة إلى أنها تعتبر الأساس في نجاح العمل سواء كان العمل التجاري أو في الأمور الشخصية الحياتية، فالتخطيط يمكن الشخص من معرفة ما سيقوم بفعله، فهذه العملية يمكن تنفيذ ما يريد فعله وتقليل نسبة حدوث عوائق قد تعيقه أو تعطيله عن السير قدما لتنفيذ ما يريد، كما أن التخطيط في الأمور المالية يعتبر من أهم المجالات في التخطيط.

¹ عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية للنشر، سنة 2015، ص 287.

² عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، الاردن، دار أسامة للنشر، سنة 2010، ص 1

فبالتخطيط المالي للمشروع أو المؤسسة يقوم الإداري المسؤول عن القسم المالي بوضع النقاط التي تركز عليها المؤسسة من نقاط قوة ونقاط ضعف بالإضافة إلى أنه يقوم بتحليلها، كما أن المدير المالي يساعد قسم التوجيه والتنفيذ حين وضع الخطط لأنه يحدد أعمال المؤسسة وتوضح الصورة وتكون نسبة النجاح أعلى من الأعمال التي لم يخطط لها.

وهناك مجموعتان من العوامل التي لا بد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي وهما:

1-العوامل الخارجية: وتتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي والظروف التي

ستعمل فيها المنظمة وهل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش.

2-العوامل الداخلية: وتتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل، الإنتاج والبيع،

والتكاليف والعمالة والأسواق الخ.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط المالي

الإعداد الجيد لعملية التخطيط يوفّر الأرضية الراسخة والصلابة لتعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمنشأة وتوظيفها التوظيف الأمثل، وقد تزايدت أهمية التخطيط في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات الكبيرة والواسعة التي شهدتها كل من البيئة الخارجية منها بما تتضمنه من تشريعات، التطورات التكنولوجية وتعقدّها، اللاتأكد في الاقتصاد العالمي، والكلف المرتبطة بالاستثمار بالقوى العاملة وزيادة الطلب على رأس المال. والبيئة الداخلية التي تتضمن الكفاءة التشغيلية، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، التنوع الحاصل في بيئة العمل، ومن بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي على وجه الخصوص¹:

1- مساهمته في تحسين قدرة الشركة على التركيز ويوفّر له المرونة، إذ أن التركيز يسهل على المنشأة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته ومعرفة حاجات زبائنهم ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات.

2- يساهم في تحسين اتجاهات العمل، إذ أنه يجعل للمنشأة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميّز.

3- يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق، لأن التخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للشركة، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات، أنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة عالية تخدم أهداف الشركة بشكل عام.

¹ عدنان تائه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر، سنة 2008، ص 170

- 4-تحسين إدارة الوقت، حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد، وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل وكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة من البدائل والخيارات التي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى من خلال ترتيب تلك البدائل والخيارات حسب أولويتها وأهميتها.
- 5-تسهيل عملية الرقابة، حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات إن وجدت.
- 6-التعرف على الاحتياجات المستقبلية والتركيز على الأهداف بالدرجة الأولى.¹
- 7-تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة، وتقييم السياسات والمقترحات المقدمة مع التنسيق في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار.
- 8-عدم الوقوع في المفاجآت، وبالتالي الاستعداد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- 9-اختصار الوقت والجهد بالإضافة إلى تسهيل عملية الاتصال.

¹عاجر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، مرجع سبق ذكره، ص287.

فللتخطيط يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق كما يتيح أيضا الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اذا احتاج الامر لذلك، فعندما يتم الكشف عن الحاجة النقدية في احد الأشهر يمكن للمدير المالي ان يفكر بعدد من بدائل التمويل واختيار انسبها، فيمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث تكلفتها ومقدارها، بينما إذا لم يتم اللجوء للتخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة وبالتالي سيتم الوقوع في ضائقة مالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمرا ليس بالسهل، وهذا سيرتب مصاريف وتكاليف أكبر من الحالة الأولى مما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقعها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها.

لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أنّ عدم إتباع التخطيط المالي يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات، ولقد ازدادت أهمية التخطيط نتيجة توسّع المؤسسات وتعقد أعمالها.

المطلب الثالث: متطلبات التخطيط المالي الجيد:

إن إعداد خطة مالية فعّالة يتطلب توافر مجموعة الاعتبارات التالية:

1-دقة عملية التنبؤ: تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية على النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك. كما ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصوّر يشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل نسبة التضخم ومعدّلات نمو الاقتصاد القومي ومدى توافر المواد الخام في المستقبل

وأسعار العملات المختلفة إلخ وذلك جنباً لجنب مع الظروف الداخلية للمؤسسة وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة كل الظروف المتوقعة والظروف الغير متوقعة، حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القارئ بالتنبؤ والتحليل المالي.¹

2- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة : لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير

المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدّد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة، فنجد على سبيل المثال أنه لا توجد قاعدة تحدّد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أو الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك فإن على المدير المالي أن يتخذ قراراً بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المؤسسة التي يعمل فيها.

3-مراجعة ومتابعة الخطة المالية:لابد من متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها

خاصة في حالة حدوث بعض الظروف الغير متوقعة، يعني لابد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محلّ القياس. فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظراً بمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد.

¹الموقع <http://www.stardz.com/forum> في 2017-02-27 على الساعة 15: 19

المبحث الثاني: أنواع التخطيط المالي ومراحل تنفيذه

يمثل التخطيط المالي جزءاً هاماً من عملية التخطيط الإجمالي، حيث يترجم هدف المؤسسة واستراتيجيتها وسياستها إلى خطط عملية يتم تنفيذها في المدى القصير، كذلك معظم أدوات التخطيط المالي القصير الأجل هي أدوات مالية، ويهدف التخطيط المالي إلى تحديد الاحتياجات التمويلية وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة.

المطلب الأول: أنواع التخطيط المالي

يتيح التخطيط المالي فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق كما يتيح الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي، لذا ينقسم التخطيط المالي إلى:

1- التخطيط طويل الأجل: يساعد هذا النوع من التخطيط المؤسسة على وضع السياسات

المالية التي في ضوءها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، ويفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة خمس سنوات، فإنه يبدأ بالتنبؤ أو مجموعة من الافتراضات التي تغطي ما سوف تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة، وظروف الصناعة والمناخ القياسي خلال نفس الفترة، كما يجب أن يغطي التنبؤ أيضاً بعض النواحي الهامة الأخرى مثل ظروف العمالة والأجور وإمكانية الحصول على المواد الأولية والتغيرات المتوقعة في أسعارها، ظروف السوق، مستويات الأسعار، قوى المنافسة والمستوى التكنولوجي. وبالرغم من أن التنبؤ ببعض هذه المتغيرات قد يكون صعباً وتنقصه الدقة التامة، إلا أن هذا لا يمنع من المحاولة.

بالإضافة إلى ما سبق، فإن التنبؤ بظروف سوق رأس المال خصوصا فيما يتعلق باتجاهات أسعار الفائدة ومدى توفر الأموال يعتبر أيضا ضروريا، حقيقي أن جميع المتغيرات السابقة قد لا تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة كما قد يكون من الصعب وجود ارتباط قوي بين الظروف الاقتصادية العامة وعمليات المشروع، ومع ذلك فإن هذه الظروف وسائر المتغيرات الأخرى لها تأثير غير مباشر على عمليات أي مؤسسة تجارية بغض النظر عن نوع النشاط الذي تزاوله ومن ثم فمن الضروري وضع مجموعة من الافتراضات المتعلقة بتأثيرها المستقبلي على عمليات المشروع.

إن التقديرات السابقة والمتعلقة بالظروف الاقتصادية العامة تمثل الأساس الذي يستند عليه المدير المالي في تحديد أفضل المصادر وأنسب الأوقات للحصول على الاحتياجات المالية اللازمة للمشروع وإذا كان هذا العمل يمثل صلب ومسؤولية المدير المالي ويعتبر من مسؤولية مرتقب الحسابات وهنا نجد مرة أخرى أن كل من المدير المالي ومراقب الحسابات يستخدم نفس المعلومات عند القيام بعملية التخطيط المالي. إن الاحتياجات المالية لا يمكن تحديدها على أساس التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة فحسب، بل إن الأمر يتطلب ضرورة التحديد التفصيلي لبرامج النشاط المراد تنفيذه، وهذا التحديد يمثل الخطوة التالية في عملية التخطيط طويل الأجل، كما أن البرنامج التفصيلي للنشاط لا بد أن يتضمن التنبؤات البيعية والسلع الجديدة المقرر إضافتها، التوسع في السوق الحالية والأسواق الجديدة والمحتملة، التغيير في المزيج السلعي، الحملات الإعلانية. وإذا كان هذا البرنامج يتطلب استثمارات جديدة في المعدات الرأس مالية أو زيادة في حجم القوى العاملة فإن التحديد الدقيق لحجم الاستثمار اللازم والزيادات في الأجر يمثل خطوة ضرورية في التخطيط المالي السليم، وفي هذه المرحلة يبدو مرة أخرى الدور الذي يقوم به مراقب الحسابات في عملية التخطيط المالي فمن واقع البرنامج الذي يحدّد ما سوف تقوم به المؤسسة من عمليات، يقوم مراقب الحسابات بإعداد الميزانيات العمومية وقوائم الدخل المتوقعة ومنها يمكن تحديد الاحتياجات المالية.

ومن الطبيعي أن تتوقف الدقة في تحديد الاحتياجات المالية على مستوى الدقة المتبعة في إعداد الموازنات العمومية وقوائم الدخل، والتي تعتمد بدورها على مدى الفعالية في وضع البرنامج التفصيلي لنشاط المؤسسة، وينصب في العادة التخطيط المالي طويل الأجل على النواحي التالية:

-كيفية تحديد الخطة الاستثمارية.

-البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.

-المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.

-كيفية سداد القروض المختلفة.

- إمكانية الاندماج مع شركات أخرى، فالكثير من المؤسسات التي تهدف إلى الانضمام أو الاندماج مع بعض المؤسسات الأخرى أو إلى أي صور التوسع التي لا تدخل ضمن العمليات العادية ومثل هذه الأموال ينبغي أخذها في الحسبان لأنها سوف تؤثر حتما على الخطة المالية.

2- التخطيط قصير الأجل: لا توجد فروق جوهرية بين التخطيط قصير الأجل والتخطيط

طويل الأجل من حيث المدخل أو الطريقة التي تتبّع في الحالتين، فالخطة قصيرة الأجل لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة وأكثر تفصيلا للنشاط المزمع القيام به في مرحلة مقبلة تعتبر جزءا من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، أما الخطة قصيرة الأجل تغطي فترة سنة أو بضعة أسابيع، وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة طويلة الأجل، وذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي بعد وضع الخطة طويلة الأجل، وعادة ما تأخذ الخطط قصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية التي تعتبر ترجمة مالية لنشاط المؤسسة خلال فترة التخطيط المالي.¹

¹ الموقع <http://www.stardz.com/forum/showthread.php?p=16> في 07-03-2017 على الساعة 05: 16

المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط المالي

يتحمّل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للشركة وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، التي تضمن تعظيم قيمة الشركة في سوق الأوراق المالية وفي هذه الفقرة سوف نستعرض بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي كما يلي:

1-تحليل الأداء السابق للشركة:¹

تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.

2-تحليل المزايا التشغيلية للشركة:

تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدّمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل.

3-تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله :

¹عدنان تائه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، مرجع سبق ذكره، ص 175-176.

استنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات الشركة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.

4-التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها :

تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقعة تحقيقها والنفقات المتوقعة أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.

5-تحليل البدائل المالية :

يقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.

6-اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال :

حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لابد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.

7- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية :

أي تحليل يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء الشركة واستمرارها على المدى البعيد.

8- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية :

تضمن هذه الخطة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم من الخطة الاستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

بعد كل ما تطرقنا إليه في الخطوات أو المراحل التي تمر بها عملية التخطيط المالي، لا بد لنا من التذكير بأن أحد المراجع المالية تضع تلك الخطوات أو المراحل ضمن ستة خطوات هي:

1- التنبؤ بالمبيعات.

2- تهيئة القوائم المالية التخطيطية.

3- تحديد احتياجات الشركة للأصول.

4- تحديد الحاجة إلى الأموال.

5- المطابقة بين احتياجات المنشأة للأصول وبين احتياجاتها للأموال.

6- تحديد الافتراضات الاقتصادية التي تركز على التغيرات البيئية.

فمن خلال الاعتماد على هذه المراحل وتطبيقها يتم الحصول على خطة مالية ناجحة تتجلى في

مجموعة من الخصائص:

1-البساطة:وذلك من أجل ضمان إدراكها وفهمها ومن ثم إمكانية تطبيقها بسهولة من قبل

العاملين في الإدارة المالية وغيرها من أقسام المنشأة.

2-الاقتصادية:حيث أن الخطة المالية يجب أن تأخذ بالحسبان الفوائد المستحقة على

التمويل المقترض، كونها تمثل مقادير ثابتة من التدفقات النقدية الخارجة عند تصميم هيكل رأس

المال.

3-السيولة:إن الخطة المالية يجب أن تحرص على إدامة رصيد نقدي كاف لمواجهة الالتزامات

المالية بالمقدار والوقت المناسبين.

4-بعد النظر أو البصيرة: حيث يتوجب من الخطة المالية أن تحفظ بالذاكرة الاحتياجات إلى

الأموال حاليا ومستقبلا لاستثماراتها في أصول ثابتة طويلة الأجل وأصول قصيرة الأجل وأن تبني الخطة

على أساس التنبؤ بالتطور الذي قد يحصل في كل من الطلب، التكنولوجيا، والتغيرات البيئية الأخرى.

5-طول الأجل:كما هو معروف أن الخطة المالية يجب أن تلبى الاحتياجات المالية لأنشطة

الشركة

صيرة الأجل، إلا أنها يجب ألا تغفل احتياجاتها على الأمد البعيد.

6-الموقفية: فالخطة المالية لا بد أن تضع في حسابها الأحداث الطارئة وغير المنظورة والتي يمكن

أن تحدث بعد وضع الخطة موضع التنفيذ.

7-المرونة:إن الشركة تعمل ضمن بيئة متغيرة، الأمر الذي يفرض على الخطة المالية أن تتمتع

بالمرونة الكافية التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف للتغيرات التي يمكن أن تحصل في الظروف البيئية.

8-المثالية: على الخطة المالية أن تديم القدرة على المبادلة ما بين الربحية والسيولة، وأن المثالية

تعني الاستخدام الأمثل للموارد النقدية عن طريق إدامة رصيد كاف يوفر كل من الربحية والملاءة المالية.

المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي

يمثل التخطيط المالي جزءا هاما من عملية التخطيط الإجمالي، حيث يترجم هدف المؤسسة واستراتيجيتها وسياستها الى خطط عملية يتم تنفيذها في المدى القصير، كذلك فان معظم أدوات التخطيط المالي قصيرة الاجل هي ادوات مالية، ويهدف التخطيط المالي الى تحديد الاحتياجات التمويلية، وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة. لذا سندرس التخطيط المالي من خلال:

1-التنبؤاتالمالية:

يتيح التنبؤ المالي الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها مسبقا، كما يتيح الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل، واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الامر، وهناك العديد من أساليب التنبؤ المالي منها:

- أسلوب النسبة المئوية للمبيعات وتحليل الانحدار.
- الميزانية التقديرية النقدية.

-القوائم المالية المتوقعة.

وتستخدم هذه الأساليب في التنبؤ بالاحتياجات المالية، ويتيح هذه التنبؤ الفرصة لإدارة المؤسسة للبحث عن مصادر التمويل التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ثم دراسة بدائل التمويل المطروحة والمفاضلة بينهما.¹

2-الميزانية النقدية التقديرية:

الرقابة والتخطيط يعدان وجهان لعملة واحدة وللقيام بهاتين الوظائفيتين تعتمد المؤسسة على الميزانيات التقديرية بالدرجة الأولى، لذا يمكننا القول بان الميزانية التقديرية هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة أو بعبارة أخرى هي التعبير عن أهداف وسياسات، وخطط ونتائج تعد مسبقا بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

وللموازنة التقديرية عدة تعاريف:

-تعرف بأنها وسيلة من وسائل التخطيط، ويعتبرها البعض بمثابة برنامج زمني يتم بموجبه تحديد مختلف النشاطات المستقبلية وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة تتم باستخلاص من الأرقام والسنوات التي تم تحقيقها في السابق، وتعتمد كأساس لبناء الأرقام المستقبلية.²

-وتعرف كذلك بأنها تكوين الخطط الخاصة لفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج أو أي مقياس رقمي آخر.

¹ محمد ايمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، الطبعة الأولى، عمان، سنة 1999، ص 60
² مؤيدالفضل، مؤيد عبد الحسين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، السعودية، دار المريخ للنشر، ص 147

وحيث تتمثل خصائص هذه الموازنة في:

-تعبير كمي: فتحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.

-تحدد في شكل برنامج عمل: الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقديرا للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لابد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف على تحقيق الأهداف المسطرة وليس معرفة وتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

-تحدد لفترة زمنية محددة: تحدد الموازنة التقديرية لفترة زمنية معينة، وقد تكون هذه الفترة إما سنة واحدة أو أقل، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

حيث تعد الموازنة ترجمة كمية لبرنامج العمل، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات متوسطة وطويلة الأجل وهي من المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات، ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة.¹

كما تعتبر الميزانية التقديرية عبارة عن كشف يحتوي على الإيرادات النقدية المتوقعة كما يحتوي على المدفوعات النقدية المتدفقة خلال فترة معينة وتبيان فائض أو عجز الإيرادات عن المدفوعات. ويت م تحضير الميزانية إما على أساس أسبوعي، أو على أساس شهري لتغطية مجموعة الأشهر، أو على أساس سنوي، وعادة ما تتحكم في تحديد الفترة التي ستعد فيها الميزانية النقدية مجموعة من العوامل:

-طبيعة عمل المشروع: فمثلا إذا كان عمل المشروع موسميا ينتج سلعة موسمية مثل إنتاج ملابس موسمية، فتحضر الميزانية النقدية على أساس كل موسم.

¹ كوثر بوغابه، مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ورقة، 2012، ص40

-الفترة التي يمكن الحصول خلالها على معلومات دقيقة: فإذا كانت المعلومات الخاصة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية التقديرية متوفرة ومحدودة فتعد الميزانية عن تلك الفترة سواء كانت الفترة التي تتوفر فيها المعلومات أسبوع أو شهر.¹

فالموازنة النقدية تبين لن المقدار الذي ستكون عليه السيولة النقدية المتبقية في الصندوق أو البنك في نهاية كل فترة (أسبوع ، شهر، سنة، فصل) وهذا مع الأخذ بعين الاعتبار المقبوضات والمدفوعات، كما تبين هذه الموازنة المبلغ الواجب تدييره أو اقتراضه لسد العجز النقدي إن وجد. وتهدف الموازنة التقديرية إلى تحديد الفائض النقدي للمؤسسة والمواقيت التي سيحقق فيها هذا الفائض، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحديد أوجه استخدامات هذا الفائض النقدي قصير المدى، وتبين لنا متى نستطيع أن نستمر في حالة الفائض ومتى يجب أن نقترض في حالة العجز.

كما تعرف الموازنة بأنها خطة مالية للمؤسسة تتضمن تفصيلات خاصة بكيفية إنفاق الأموال، و من جهة أخرى تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال و على هذا الأساس فالموازنة تتوقف على طبيعة المؤسسة و الواقع أن الموازنة التقديرية هي عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي بها المؤسسة عملها، كما أنها عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة، و يجب ألا ينظر إلى الموازنة التقديرية على أنها أداة لوضع قيود على عملية الإنفاق، بل هي أداة تهدف

إلى استخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية و ربحية مرتفعة، و تتطلب الموازنة التقديرية إعداد مجموعة من أنماط أو مستويات الأداء و التي يمكن مقارنتها بالنتائج المتحصل عليها، و يطلق على هذه

¹ عبد الحليم كراجة، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الصفاء للنشر، سنة 2000 ص 235.

العملية الأخيرة عملية الرقابة والتي تتضمن مراجعة وتقييم الأداء على أساس المستويات التي سبق تحديدها، وتحقق الموازنات التقديرية مزايا كثيرة لرجال الإدارة العليا ورجال الإدارة الوسطى.

وبالتالي يمكن تعريف الموازنة بأنها ترجمة مالية لخطة كمية تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومتناسقة، ويوافق عليها المسؤولون المنفذون ويرتبطون بها لأنها تتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها، كما تمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المصححة لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى الكفاية القصوى.¹

الغرض الأساسي من الموازنة هو تحويل الاستراتيجية الشاملة للمنشأة إلى أفعال، وهي خطة تفصيلية لتحقيق أهداف المنشأة قصيرة وطويلة المدى، فالموازنة الناجحة لا تقوم بالرقابة على التكاليف فقط، وإنما تعمل على التأكد من أن العمليات اليومية تسير بشكل صحيح لتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

3-تحليلالتعادل:

إن تحليل التعادل مدخل من مداخل تقدير الأرباح، وهو يقوم على أساس العلاقة بين النفقات والإيرادات وحجم النشاط، إذ تمكن هذه الطريقة المدير المالي من دراسة التأثير العام لمستوى الحجم على الدخل والنشاطات مما يظهر تأثيره بشكل واضح على الأرباح، حيث يبني هذا التحليل على ما يسمى بخريطة التعادل.

وظهرت فكرة التعادل بسبب التغيرات التي طرأت على التكاليف نتيجة التغيرات في حجم العمليات أو النشاط، مع ملاحظة وجود عدة أنواع من التكاليف، فإن من أنواع التكاليف ما يتغير كلما تغير حجم النشاط لذا تسمى بالتكاليف المتغيرة، ومنها من لا يتغير مهما تغير حجم النشاط لذا تسمى بالتكاليف

¹ الموقع <http://www.library.iugaza.edu.ps> في 19-03-2017 على الساعة 20:30

الثابتة.¹ وليس من السهل دوما تصنيف عناصر التكلفة إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، فبعض عناصر التكلفة لها خصائص النوعين فهناك تكاليف ثابتة ولها جزء متغير، كما أن هناك تكاليف متغيرة ولها جزء ثابت.

ويعتبر تحليل التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي حيث يظهر العلاقة بين الإيرادات والتكاليف، وبالتالي الخسارة أو الربح على مستويات الإنتاج، ويحدد تحليل التعادل حجم الإنتاج والمبيعات التي تغطي إجمالي التكلفة، حيث يجعل الإيرادات الكلية مساوية إلى التكاليف الكلية.

خلاصة

¹ هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر، سنة 2000 ص 253.

التخطيط هو العملية المثلى والتي يتحدد بها وضع النقاط الأساسية لسير العمل بالإضافة إلى أنه يعتبر الأساس في نجاح العمل سواء كان عمل تجاري أو اقتصادي، فبالتخطيط يمكن للشخص معرفة ما سيقوم بفعله، بهذه العملية نقوم بتنفيذ أي عمل وتقليل نسبة حدوث عوائق قد تعرقلنا عن السير قدما في العمل.

أما التخطيط في الأمور المالية يعتبر من أهم المجالات في التخطيط، لأنه أغلب الأعمال التي يقوم بها الفرد تابعة لأمر مادي أو بالأحرى مالي. فالتخطيط المالي للمشروع أو المؤسسة يقود الإداري المسؤول عن القسم المالي إلى وضع النقاط التي تركز عليها المؤسسة من نقاط قوة ونقاط ضعف، بالإضافة إلى أنه يقوم بتحليلها، كما أن المدير المالي يساعد قسم التوجيه والتنفيذ حين وضع الخطط لأنه يحدد أعمال المؤسسة، وتتضح الصورة حيث تكون نسبة النجاح أعلى من الأعمال التي لم يخطط لها.

تمهيد

تهدف المجتمعات الاقتصادية إلى تخصيص مواردها بغرض تحقيق أعلى كفاءة اقتصادية،

انطلاقاً من مزج عناصر الإنتاج والحصول على أكبر إنتاجية، حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم نقطة

للكفاءة في النظرية الاقتصادية.

ويحتل موضوع التخطيط في العمل المصرفي موقعا هاما، وفي ظل التطورات الإقليمية

والدولية على صعيد العمليات والتقنيات والأدوات وجدت هذه المصارف نفسها في وضع يحتم عليها

التركيز على التخطيط بشتى أنواعه في مختلف المستويات، كشرط أساسي لنجاح عملها والمحافظة على

نشاطها، ومن جهة أخرى القدرة على المنافسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى التأقلم مع المتغيرات الراهنة التي يشهدها القطاع البنكي بصفة عامة في ظل التطورات التكنولوجية والخدمات البنكية الحديثة، لتحقيق التنمية عن طريق تشجيع الاستثمار سواء في القطاع العمومي أو الخاص ولهذا سوف نخصص هذا المبحث للحدث على نشأة بنك الفلاحة والتنمية، والتطرق إلى أهم الوظائف التي يقوم بها، وكذا عرض الهيكل التنظيمي للوكالة.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من البنوك التجارية الجزائرية، ويعد من الشركات ذات الأسهم تعود ملكيتها للقطاع العمومي، تأسس هذا البنك نتيجة للسياسات التي تبنتها الدولة من خلال إعادة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، وكان الهدف تطوير القطاع الفلاحي والمناطق الريفية، وكان اختصاصه ينصب ضمن إطار تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري، والصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف¹.

- التعريف بالوكالة: تعتبر الوكالة من بين 10 وكالات للمديرية الجهوية لولاية مستغانم، وتقع هذه المديرية في 2 شارع بن سليمان الطريق الوطني رقم 11 الرابط بين مستغانم وتنس، وعلى بعد 50 كلم من مركز الولاية، كما أن مركز الوكالة من البنايات الموروثة عن الاستعمار، وكان فيما سبق مقر للبنك الوطني الجزائري BNA ثم تحول إلى مقر لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13-03-1982، الجريدة الرسمية، العدد 16، 11-03-1982.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسست هذه الوكالة سنة 1983 حيث يعمل في هذه الوكالة 22 عامل أغلبيتهم لهم تجربة

ما لا تقل عن 20 سنة من الخدمة في نفس الوكالة.

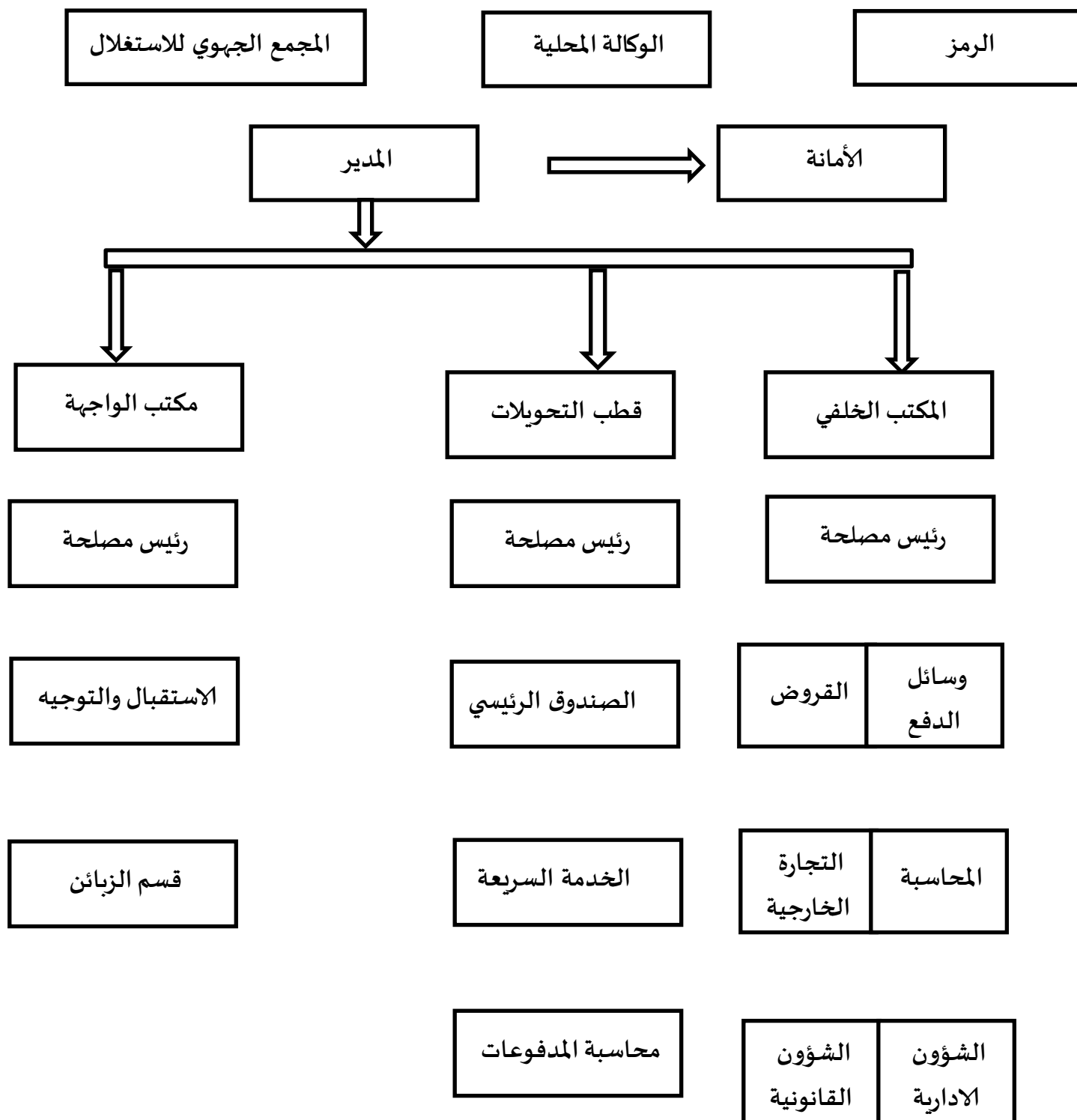
كما يدخل الهيكل التنظيمي العام للبنك ضمن التنظيم الوظيفي وهو يتميز بجودة نطاق

الإشراف حيث أن الإشراف والتخطيط الجيد يؤدي إلى تحقيق رقابة من خلال توسيع التنظيم

عرضيا، وبالتالي يمكن عرض أجزاء الهيكل التنظيمي للوكالة بالشكل التالي:

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل 3-1- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سيدي لخضر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق البنك

المطلب الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك التجارية يقوم بإسلام الودائع ومنح

القروض، لذا تتمثل مهام البنك فيما يلي:

- إعادة الودائع التي يتلقاها من الزبائن على شكل قروض.
- تشجيع الاستثمار وإنجاز المشاريع بحسب ما يسمح به البنك.
- تنفيذ سياسة الدولة في مجال الائتمان القصير والمتوسط الأجل.
- توفير وسائل الدفع اللازمة كالشيكات والكمبيالات، ووضعها تحت تصرف الزبائن وإدارتها.
- حفظ الودائع للزبائن وصيانتها.
- منح القروض ومتابعة توظيفها في المشاريع المخصصة بها.
- القيام بجميع العمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن.
- مشاركة المؤسسات المالية في التمويل بقروض طويلة الأجل.
- تمويل احتياجات الاستغلال والاستثمار للأعوان الاقتصادية في قطاع الصناعة والتجارة.
- منح الائتمان الزراعي للقطاع ذاتيا مع المساهمة في الرقابة لعدة وحدات الإنتاج الزراعي حيث أسندت هذه المهمة لهذا البنك الوطني الجزائري سنة 1982.
- يقوم في إطار عمليات تشغيل الشباب بتمويل تعاونيات الشباب وبالتالي المساهمة في الحد من البطالة، وكذلك الوكالة لتدعيم وترقية الاستثمارات.
- فتح حسابات لكل الأشخاص الذين يرغبون في ذلك.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ويعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك أولي يستطيع القيام بكل العمليات البنكية. حيث تتمثل

خصائص هذا البنك في:

- بنك متخصص: مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف، وذلك بقصد تطوير هذا الأخير عبر أنشطته المختلفة.
- بنك للتنمية: وذلك لمنحه قروض متوسطة الأجل تهدف إلى تكوين أو تحديد رأس المال الثابت، وهو يعطي امتياز للمهين الفلاحية والريفية، يمنحها قروض بشروط أسهل عن طريق سعر فائدة أقل وضمانات أحق مما يفعله مع غيره.
- بنك فلاح: يتميز بأنه بنك ودائع يقبل الودائع التجارية من أي شخص معنوي أو مادي، ويقرض الأموال لأجل مختلف، كما يعمل على تشجيع القطاع الفلاحي وترقيته، أما من جهة التمويل فهو مكلف خصوصا في تمويل القطاع الفلاحي بعد أن كان هذا المجال قبل 1982 محتكر من طرف البنك الوطني الجزائري BNA.

المطلب الثالث: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالدرجة الأولى إلى تحقيق أعظم ربح بحيث تغطي هذه

الأرباح كل التكاليف بمختلف أنواعها. ومن هنا تتمثل أهداف بنك الفلاحة والتنمية في:

- إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتصميم استعمال التكنولوجيا والإعلام الآلي وتجديد الثروة.
- إشراك الزراعة وتنميتها وضمها في مجال الإنتاج الوطني.
- ترقية النشاطات الفلاحية الحرفية والفلاحية الصناعية وضمان هذا التمويل حسب القوانين المعمول بها.
- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات.
- الاقتراب من الزبائن عن طريق تكوين الموظفين للمعاملة الجيدة في مجال كسب الزبائن.
- رفع الموارد بأفضل التكاليف.
- العمل على التسيير الدقيق للخزينة.
- تكوين وتحفيز هيئة الموظفين.
- تحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة اليومية.

ولحد الآن حقق بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعض النقاط المهمة المتمثلة في:

-أنه يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية.

-استعمال الإعلام الآلي في جميع العمليات التجارية.

-ترتيب القروض الوثائقية في 24 ساعة.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

-إمكانية الفحص عن بعد لحسابات الزبائن الشخصية عن طريق الأنترنت.

-بنك شامل وعالمي يتدخل في جميع العمليات التجارية والأمر المهم هو كيفية توزيع الخدمات

البنكية فسياسة البنوك المركزية غير فعالة وصعبة التعامل مع الزبائن، وبالتالي وجب على البنوك

إنشاء وكالات موزعة للخدمات على حساب معايير محددة من طرف البنك المركزي وتكون هذه الوكالة

مصغرة للبنوك الأصلية، كما يجب أن تكون لها نفس المهام والأهداف.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: مفاهيم حول الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية أسلوباً تخطيطياً هاماً ألا وهو الموازنات التقديرية، وهو أسلوب يحاول أن يترجم الأهداف التنفيذية وخطط الإدارات إلى أشكال كمية ومالية تعبر عم سيحدث في المستقبل وذلك ليكون مرجع في اتخاذ القرارات خلال فترة الميزانيات التقديرية غالباً ما تكون سنة.

المطلب الأول: عرض الميزانية التقديرية المالية

الشكل 2-3 - الميزانية التقديرية المالية

سنة 2015	سنة 2014	سنة 2013	
225000	218000	21000	أموال اجتماعية أموال شخصية احتياطات
225000	218000	21000	رأس المال الصافي
395000	347000	269000	نتيجة صافية سنوية
669000	1003000	1672000	قروض بنكية محددة
478000	478000	478000	قروض أخرى محددة
1767000	2046000	2630000	أموال دائمة

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1290000	1720000	2150000	استثمارات
			قيمة عامة للاستثمار
430000	430000	430000	اهتلاك
860000	1290000	1720000	أصول ثابتة
907000	756000	910000	رأس المال العامل
			المخزونات
			الحقوق
1253000	1024000	910000	الخزينة
			تسبيقات بنكية
346000	268000	00	احتياجات رأس المال العامل
825000	777000	699000	قدرة التمويل الذاتي
2127000	2335000	2658000	ميزانية مالية

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على وثائق البنك

المطلب الثاني: خطوات إعداد الموازنة التقديرية

بعد القيام بتحديد الأهداف التنفيذية يبقى التعبير عن هذه الأشياء في شكل مالي مفصل والذي

يدعى بالموازنة التقديرية، وللقيام بهذه الأخيرة نمر بخطوات ومراحل متتالية تتمثل في:

1-الدعوة لإعداد الموازنات والتحضير لها: تتم الدعوة لإعداد الموازنات بواسطة رئيس مجلس

الإدارة وفي تاريخ يسبق سنة الخطة بفترة كافية، وفي الغالب 5 أشهر قبل سنة الخطة وفي هذه المرحلة

يقوم رئيس مجلس الإدارة بتوجيه نظر المديرين إلى أهم الأهداف التنفيذية وإلى الصعوبات المتوقع

مواجهتها.

2-التنبؤ بحجم المبيعات أو الإنتاج: إن هذين الرقمين هما الأهم في إعداد الموازنات، حيث أن على

أساسهما تبني الخطط التنفيذية وموازناتها لذا من الضروري تحديد حجم الإنتاج الذي من الممكن

إنتاجه.

3-إعداد الموازنات العينية على مستوى الأقسام: نقصد بإعداد الموازنات العينية وضع الخطط

والقوائم التي تحدد المهام والأنشطة التنفيذية التي ستقوم بها الإدارة أو القسم في سنة الخطة

القادمة.

4-إعداد الموازنات المالية على مستوى الأقسام: الموازنة المالية هي الترجمة المالية للموازنات

العينية، وتشمل الميزانية التقديرية المالية للأقسام على بنود معينة أهمها ما يلي:

-تكاليف التسيير

-تكاليف الأجور والعمالة

-تكاليف الخدمات

5-إعداد قائمة التدفق النقدي التقديرية: تعد هذه القائمة بمثابة تنبؤ الجهاز المالي بما يتوافر

لديه من معلومات بكل من المقبوضات النقدية، والمدفوعات النقدية وهذا من خلال الموازنات

السابقة، كما يساعد ذلك على التعرف على أي فائض أو عجز في التدفقات النقدية.

6-قائمة الدخل التقديرية: تسمى قائمة الدخل التقديرية كذلك بحساب الأرباح والخسائر

التقديرية، أو قائمة نتائج الأعمال التقديرية والغرض من هذه القائمة التنبؤ بنتائج الأعمال أو الدخل

الناجم عن الخطة التنفيذية القادمة.

7-الموازنة العمومية التقديرية: تتكون الميزانية العمومية التقديرية من جانبين، جانب الأصول الذي

يعبر عن ممتلكات البنك، وجانب الخصوم الذي يعبر عن المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول

على الأموال.

المطلب الثالث: دور الموازنة التقديرية في تحسين عمليتي التخطيط واتخاذ القرار

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية بطبيعته إلى تحقيق أهداف معينة، ولتحقيق هذه الأهداف يلجأ

لاستخدام الوسائل والطرق المتاحة والمفاضلة بينها طبقاً لمعايير معينة، ومن بين أهم هذه الوسائل

الموازنات التقديرية التي تعتبر ترجمة كمية ومالية لخطة إدارة البنك المعدة لفترة مستقبلية في صورة

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

شاملة ومنسقة ليتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي، ويمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الانحرافات والتوصل إلى أعلى ربحية.

فالموازنة التقديرية وسيلة أساسية لتقييم الأساليب البديلة والوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق

أهداف البنك في الفترة المستقبلية، وتعتبر كذلك وسيلة لمقارنة الإنتاج الفعلي بالإنتاج المخطط له، ولاحظنا مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط واتخاذ القرارات داخل البنك، لأنها تساعد الإدارة على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات بحيث تجعلها أكثر عقلانية، كون اتخاذها يعتمد على استخدام الأساليب العلمية الحديثة مما يخفض تكاليف اتخاذ القرارات، ويسهل من اتخاذها في الوقت المناسب كما تقدم الموازنات التقديرية بيانات رقمية تعمل على تحسين جودة القرار، وتساعد في عملية اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.

ومن جهة أخرى تلعب الموازنة التقديرية دورا فعالا في عملية التخطيط، وذلك لأن التخطيط هو

محاولة رسم ما سيحدث في المستقبل، وبهذا الصدد يضع البنك لنفسه أهدافا محددة وخطوات لتحقيق هذه الأهداف، ومن هنا تأتي الميزانية التقديرية لتعبر عن هذه الأهداف وخطوات العمل التنفيذية لها في شكل عيني ومالي ونقدي، والخوض في إجراءات الميزانية التقديرية يجبر المديرين على ممارسة التخطيط في أوضاع معانيه، فعلى سبيل المثال يضطر هؤلاء المديرين إلى التفكير في مجالات التخطيط التالية:

1- التنبؤ بالمبيعات وحجم الإنتاج المتوقع خلال فترة خطة الموازنة.

2- التنبؤ بالمشاكل الممكن حدوثها في تنفيذ أرقام الميزانية.

3- دراسة بدائل العمل للتوصل إلى أحسنها.

4-تحديد موارد البنك واستخدامها بصورة مثالية.

5-تقدير نفقات البنك خلال فترة الميزانية.

نلاحظ إذا أن الميزانية التقديرية هي أداة هامة من أدوات التخطيط المالي لدرجة أنه عند الموافقة على هذه الموازنة تصبح وثيقة أو خطة العمل التي يسترشد بها كل المديرين، ويحاسبون على تنفيذها بدقة، كما يركز البنك في تحقيق أهدافه بشكل أساسي على الموازنة التقديرية المالية للتعرف على مدى التقدم في الإنجاز أثناء تنفيذ الخطة أو لتقييم نتائج الخطة كلها، وتضم هذه الموازنات أهداف تنفيذية في شكل رقمي أو مالي، وبما أن الإدارة ترغب في تحقيق هذه الأهداف المخطط لها لذا عليهم كل فترة زمنية أن يجمعوا بيانات عن التنفيذ الفعلي ثم تتم مقارنة البيانات الفعلية عن التنفيذ بالبيانات المراد تحقيقها، فإذا تساوت وتطابقت كان هذا دليل على تنفيذ الخطة بشكل مثالي، أما إذا قلت البيانات الفعلية عن البيانات أو المعلومات المخططة أو التقديرية كان هذا دليلا على عدم تحقيق الأهداف، وإذا زادت عنها كان ذلك دليلا عن تفوق التنفيذ عن الخطة الموضوعية.

ومن هنا يظهر لنا الهدف من إجراء الموازنة التقديرية داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية والمتمثل في التنبؤ بالنتائج التي ستحقق مستقبلا وفي الغالب سنة، وتتم المتابعة عن طريق مقارنة ما هو محقق بهذه الميزانية التقديرية.

خلال فترة إعداد الموازنة التقديرية يقوم البنك باستخدام أسلوب التنبؤات المالية وهذا من خلال التنبؤ بالمبيعات لأن موازنة المبيعات هي أول موازنة يقوم بها البنك حيث يستند عليها باقي الموازنات الأخرى، ويراعى في إعدادها الدقة لكيلا تؤثر على باقي الموازنات.

الفصل الثالث دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية

ويتم التنبؤ بالمبيعات من خلال تحديد رقم الأعمال المراد التوصل إليه خلال السنة $n+1$ ، كما يتم التنبؤ بمجمل التكاليف أو الأعباء التي من الممكن أن تقع على عاتق البنك خلال ممارسة نشاطه من أجل الوصول على إيرادات مستقبلية لتحقيق أقصى ربح ممكن، وتضم جميع الأعباء التي تدخل ضمن الميزانية، من بينها تكاليف التسيير، تكاليف الاستغلال، الضرائب والرسوم، وأجور المستخدمين وغيرها.

لذا لا يمكن الفصل بين الموازنة التقديرية والتنبؤات المالية، فهما وجهان لعملية واحدة كلاهما يسعيان إلى تحقيق الأهداف المرجوة. فمن الضروري لإعداد ميزانية تقديرية يجب استخدام التنبؤ المالي للسنوات القادمة بالاعتماد على السنوات الماضية لتحقيق رقم أعمال يتماشى مع الخطط المعدة مسبقاً.

خلاصة

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية الرائد في البنوك التجارية وهذا ما تبينه مراحل تطور هذا البنك، والتي تبين كيف يزداد حجمه ورقعته من خلال ازدياد هيكله ومواكبته للتكنولوجيا الحديثة من مرحلة إلى أخرى، ومن خلال إدخال شبكات جديدة لخدمة العملاء وأيضا ما يخص الإعلام الآلي، وتبرز أهمية هذا البنك في استخدامه لطرق حديثة في إجراء الميزانيات التقديرية التي توجه وترشد أعمال البنك، وتقوم بدور فعال في كل من عمليتي التخطيط واتخاذ القرار.

تمهيد

يقول بعض الفقهاء أن اتخاذ القرارات يمثل جوهر وأساس الإدارة، وأنها العمل الأول والرئيسي للقادة والإداريين، إذ يلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة، إلى جانب كونها عملية إدارية هامة في حد ذاتها ينسب إليها مدى نجاح أو فشل العمل الإداري حيث يعرف المدير الناجح من خلال قراراته الجيدة، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في الاطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن هنا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات المتصلة بالعمل الإداري وهو يعي الآثار المترتبة عليها.

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات

من أكثر الإجراءات حساسية في مجال الإدارة المالية هو اتخاذ قرار مالي، قد يكون مصيرياً بالنسبة لمستقبل العمل خاصة حين ينطوي على أنواع من المفاضلات بين أولويات كلّها مهمة، فهناك جانب إنفاق على الاستثمار قبل جني الأرباح، كذلك هناك جوانب إنفاق على متباينات أخرى تتعلق بنظام العمل لا بد من مراعاتها.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

يمكن القول بأن القرار هو عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعدّدة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.¹

ويقصد بعملية القرار مجموع الخطوات التي يتبّعها صانع القرار ليقوم بالاختيار الفعلي للبديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة.

ويتمثل أساس صنع القرار في استخدام الرأي والشئ المثير في الموضوع، لأن القدرة على الحكم أو الاجتهاد لا يمكن تعليمها لأحد، والمدير نادراً ما يحصل على كلّ المعلومات التي يريدها لاتخاذ قراراته وفي الأخير يضطر لاتخاذ قراراً بناء على حكمه الخاص والذي يتوقف بدوره على خبرته وقيّمة أهدافه وعوامل أخرى مجهولة لا يمكن التحكّم فيها، أي أن الاجتهاد دور أساسي في صنع القرار وكلّما ارتفع المستوى التنظيمي كلّما زادت كمية الاجتهاد المطلوبة.

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، سنة 2008 ص 243-257

حظي المنهج الحديث للإدارة المالية كمنهج لاتخاذ القرارات باهتمام كامل من قبل المهتمين والمتخصصين والدارسين للفكر المالي المعاصر، الأمر الذي جعل ذلك سلوكا دائما للإدارة المالية في منشآت الأعمال المعاصرة ورغم استقرار هذا المنهج كمدخل أكاديمي متعارف عليه إلا أنّ الجديد فيه هو السعي لإيجاد أساس ونظام القرارات المالية يضمن التوجه الاستراتيجي للإدارة بشكل خاص ، الأمر الذي جعل هذا الإطار الاستراتيجي هو محور الاهتمام للإدارة المالية في الفكر المالي المعاصر.¹

وعادة ما تهتم الإدارة المالية بتحديد حجم الأموال المطلوبة وكيف يتم إحداث تناسق فيما بين مكونات أصول المنشأة، بمعنى كيف يتم تحديد حجم الموجودات المتداولة والتي تكفل الاستغلال الأمثل للموجودات الثابتة وما يترتب عليه تعظيم التدفقات النقدية الخارجة منها، إن هذا المنهج في القرار يعبر عن جانب طلب الأموال في المنشأة الذي يتوزع بين طلبين غاية في الأهمية هما الاستثمار العيني والاستثمار المالي وكلا القرارين يمثلان منهجا للإدارة المالية لضمان تحقيق النمو وتعظيم ثروة الملاك، ولا بد من الإشارة إلى أن حجم ومحتوى هذه القرارات يحدّد أن تيار الأرباح المستقبلية وما يرافقهما من خطر الأعمال والذي ينشأ عن التقلّب والتغيّر بالأوضاع الاقتصادية وأوضاع السوق والصناعة التي تعمل في ظلّها المنشأة.

¹سفيان خليل المناصير، القرارات المالية، الطبعة الأولى، الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، سنة 2010 ص 23-26

لذا تعتبر القرارات جوهر عمل القادة وقلب العملية الإدارية التي تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة، إذ تنطوي كل عملية إدارية على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع المعلومات والبحث عن البدائل والاختيار من بين البدائل لينتهي الأمر باتخاذ القرار الرشيد المقبول والمناسب.

وتمثل اليوم المعلومات العنصر الحيوي في العملية الإدارية، إذ تتوقف فعالية وكفاءة المنظمات في العصر الحالي على مدى توافر المعلومات الصحيحة التي تستند إليها الإدارة في رسم سياستها وبالتالي تدفعها إلى اتخاذ قراراتها في شتى المجالات، باعتبارها الوسيلة الرئيسية للوصول إلى تحقيق أهدافها، وقد أحدثت تقنية توفير المعلومات الحديثة أثارا هائلة غير محدودة في التنظيم الإداري الحديث مثل تخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار النفقات بالاستغناء على الإدارة الوسطى وتوسيع قدرة الإدارة العليا على التخطيط والرقابة.

وبصدد البحث عن البدائل، فليس من الشك في أن عدم وجود بدائل للاختيار من بينها ينفي الحاجة إلى عملية اتخاذ القرارات، ولكن المشكلة الحقيقية هي في درجة التشابك والتعقيد في العوامل البيئية والمستقبلية التي تحيط بالمؤسسة ومن ناحية أخرى يلزم أن تكون البدائل المتاحة في حدود قدرة الإنسان على الاختيار دون تطرف، وإلا تناقصت القدرة على اتخاذ القرار، فإذا كانت البدائل قليلة للغاية أو كثيرة جدا فلن تكون عملية اتخاذ القرار يسيرة، ولذلك فالمطلوب هو إيجاد وتوفير البدائل من ناحية مع تضييق وحصر هذه البدائل من ناحية أخرى¹.

¹ سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، سنة 2004 ص 253.

إن عملية اتخاذ القرار تتبلور في عدّة تعاريف نذكر منها:¹

1- يعرفها جمال الدّين لعويصات على أنّها عملية الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه.

2- تعريف محمد عبد الفتاح ياغي: "إنّ اتخاذ القرارات هي العملية التي تنقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المؤسسة، ولاتخاذ القرارات ليس فقط عنصرا مهما لوظيفة التخطيط فقط، بل هو التحريك الفعلي لوظائف المدير الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها".

ويعتبر القرار الرشيد تعظيم انجاز الأهداف في ضوء المستجدات البيئية التي تحيط بالقرار، ولا يقتصر الأمر على ذلك بل كيف نذهب لصنع قراراتنا لغرض تحقيق الأهداف وفي هذا الصدد يرى الباحثين بأن القرارات الرشيدة هي تلك السلوكيات التي تستلزم عملية جمع الآراء والحقائق والمعايير الأساسية ومفاعلاتها بعد تحديد الأهداف، ومن ثمّ تدعيمها بمنهجية علمية تضاعف من قيمة النتائج المتوخاة من القرارات المنوي اتخاذاها.

¹حنين قادري مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ورقة 2015 ص13

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرارات

إنّ الواقع العملي الذي تمرّ به عملية صنع القرار يختلف باختلاف طبيعة المسألة محل القرار، وبحسب الموقف الذي واجهه القائد، ولذلك فإنّ الجهود النظرية التي بذلت بصدد تحديد المراحل التي تمرّ بها عملية اتخاذ القرارات لا تتفق حتما مع الواقع العلمي، ومع ذلك يستهدف علماء الإدارة من عرض هذه المراحل محاولة لفت انتباه القادة الإداريين إلى ضرورة الإلمام بكل جوانب وأبعاد المشكلة ممّا يساعد على التوصل إلى أفضل قرار يناسب الموقف المطلوب معالجته ورغم اختلاف الباحثين حول عدد وترتيب مراحل صنع القرار، إلّا أننا يمكن أن نحدّد عناصر الاتفاق بينهم، حيث تتمثل المراحل التي تمرّ بها عملية اتخاذ القرارات فعلا فيما يلي:

1- الوعي بالمشكلة: تبدأ عملية صنع القرار من منطلق إحساس المدير وانتباهه إلى هناك مشكلة

أو حاجة إلى اتخاذ القرار، ومن ثم ينبغي السعي إلى التعرف عليها وتحديدها، ويتحقق الوعي بالمشكلة من خلال بعض الأعراض أو المؤشرات أو البوادر التي تتم عن وجود مشكلة لافتة للنظر وقد تكون هذه المؤشرات تقليدية أو روتينية، معدّة مسبقا لتحذير صاحب سلطة اتخاذ القرار بوجود المشكلة مثل التقارير الإدارية حول معدلات الغياب أو التأخير أو الإصابات أو الاستقالات، وكذلك معدّلات الأداء والتقدّم في تنفيذ الخطط والمقارنة بين نتائج العمل في الإدارات المختلفة وقد تتمثل هذه المؤشرات في الإحساس العام والشعور بالتدّمر في النفوس وهذه تتطلب من المدير مقدرة خاصة على إدراكها من خلال ملاحظات الرؤساء أو المرؤوسين، وتحليل اتجاهاتهم النفسية ومدى رضائهم عن العمل.¹

¹ جمال الدين سامي، الإدارة والتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 257

2-تشخيص وتحديد المشكلة: أي دراسة كافة المعلومات المتصلة بالمشكلة بكل دقة للتوصل إلى تحديد واضح دقيق لها، وذلك بوضع أكثر من تعريف وتشخيص للمشكلة والتمييز بين الأعراض والمشاكل، الأسباب والنتائج، إذ أن نصف الحل وفعاليتها يكمن في سلامة التشخيص ودقة المعلومات بغض النظر عن أسلوب ولغة عرضها، فمن المؤكد أن عملية اتخاذ القرار تتصل بأوضاع حدثت في الماضي، وانصرفت نتائجها إلى الحاضر في صورة مشكلة تتطلب مواجهة موقف معين في المستقبل.

ومن شأن عدم التحديد الدقيق للمشكلة على هذا النحو ضياع الوقت والجهد وعدم فعالية القرار المتخذ في مواجهة المشكلة الأصلية ومن ثم استمرارها وتفاقمها، ومن هنا تبدو أهمية وتعقد هذه المرحلة لذا يتعين البحث والدراسة والاستطلاع للتوصل إلى الباعث الدافع في المشكلة، علاوة على تحديد الهدف الأساسي من حل المشكلة ومعالجة الموقف المترتب عليها ثم وضع القواعد والنظم والضوابط التي يجب الالتزام بها عند التوصل لحل أو قرار معين.

3-تحليل المشكلة: بعد التعرف على أسباب المشكلة يتعين تعريفها وتحديد طبيعتها قبل الاهتمام بحلها، وذلك بحصر العوامل المحيطة بها والمتغيرات المتصلة بها والقوى المؤثرة فيها، وذلك من خلال نظم المعلومات المتطورة، وتصنيف هذه المعلومات وتحليلها تمهيدا للتعمق والتركيز في التفكير بشأنها ولا يجوز للقائد في هذه المرحلة أن يعتمد كلياً على خبراته الشخصية، وذلك لضعف الذاكرة نسبياً وإلحاح الحاجة إلى الاستعانة بمعلومات وخبرة الآخرين.

4-تحديد الحلول البديلة للمشكلة: من النادر أن يكون للمشكلة حل وحيد دون غيره، ومن شأن تحليل كل سبب أو مسبب للمشكلة أن تتعدد البدائل ذات العلاقة بها، وبالتالي يتعين حصر البدائل المتاحة الممكنة والاستعانة في ذلك بأساليب بحوث العمليات والطرق الإحصائية المتطورة وإجراء عمليات الإضافة والاستبعاد والتعديل، بحيث ننتهي إلى تحديد كافة

البدائل الممكنة تحديداً دقيقاً ومن ثم تقييم كل منها وتعريفها على حدة، وخاصة من حيث النتائج المرتبطة بها سلباً وإيجاباً في ضوء المعلومات المتصلة بالآثار المستقبلية لكل بديل على حدة.

5-تقييم البدائل واختيار الأنسب منها : يعقب تحديد البدائل مرحلة تقييمها

لاختيار الأفضل والأفضل منها، وهو البديل المناسب للموقف الذي يعالجه القائد وذلك بتحديد معايير التقييم المادية منها وغير المادية أولاً ثم يلي ذلك اختيار كل بديل من حيث مزاياه وعيوبه والأغراض التي يخدمها والتكاليف التي يطلبها والنتائج المترتبة على اختياره واحتمالات نجاحه، وكل ذلك بالمقارنة مع البدائل الأخرى، بحيث يتم استبعاد البدائل التي لا تقابل الحد الأدنى المطلوب بحسب المعايير المقررة، ثم وضع التقدير النهائي للبدائل الباقية كل على حدة للمساعدة على المقارنة والاختيار من بينها، وبالتالي التوصل إلى أفضل هذه البدائل أو أنسبها في ظل ظروف محددة وخلال فترة زمنية معينة.

6- تنفيذ القرار وتحليل نتائج التنفيذ: بعد اختيار البديل المناسب من المفترض وضع خطة لتنفيذ

القرار على خطوات، وتجربته في مجال معين قبل تعميمه في المنظمة وقد يكون الأمر سهلاً في كثير من الأحوال وخاصة عندما لا يتعلّق الأمر بمسائل سلوكية أو فنية ك شراء آلات أو معدّات مثلاً أمّا في مشكلات أخرى مثل إعادة توزيع اختصاصات العمل أو تغيير معاييرها أو لحل نزاع في المؤسسة أو مواجهة صراع فيها فإن الأمر يختلف كثيراً، ولذلك يلزم وضع برنامج يضمّ خطوات التنفيذ وحوافز الانجاز، وإعداد وسائل الإشراف والرقابة على خطوات التنفيذ وتقييم كل خطوة قبل البدء في تنفيذ الخطوة التالية لها، إذ قد يتطلب الأمر إحداث تغييرات في وسائل أو أساليب التنفيذ، أو إعادة التشخيص في ضوء المعلومات المستجدة أو مواجهة مشكلة جديدة تلوح مؤشراتهما علاوة على توجيه المرؤوسين لخطوات التنفيذ ومتابعتهم.

المطلب الثالث: أنواع القرارات

حاول كثير من علماء الإدارة وضع تصنيف لأهم أنواع القرارات بالنسبة للمنظمات، إلا أن هذه المحاولات لم يكتب لأي منها الشمول والكمال، وذلك لاختلاف الظروف التي تختلف من منظمة لأخرى، بالإضافة إلى أن للإبداع والابتكار في هذا المجال أثره الواضح على ممارسة عملية اتخاذ القرارات.

ولذلك نشير فيما يلي أهم تقسيمات القرارات الإدارية وخاصة من الناحية الإدارية:

أولاً: القرارات الاستراتيجية والقرارات التكتيكية:

القرارات الاستراتيجية هي تلك التي تتعلق بسياسة الإدارة اتجاه تحقيق أهداف المنظمة وتتخذ هذه القرارات أساساً بشأن الخطط وطرق العمل التي تمثل أهمية للمنظمة ككل والتي من شأنها خلق درجة عالية من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، أما القرارات التكتيكية فهي تلك التي تتعلق بالبدائل أو الأدوات التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: القرارات الأساسية والقرارات الروتينية:

القرارات الأساسية هي تلك التي تؤثر على أعمال المنظمة بصورة بعيدة المدى وذلك لمعالجة مشاكل معقدة أو غير متكررة أو ذات أهمية استراتيجية خاصة، ومن ثم تتطلب معالجة أو إعداداً خاصاً، وتتميز هذه القرارات بأنها تتخذ على فترات زمنية متباعدة إلى جانب أنها باهظة التكاليف.

أما القرارات الروتينية فإنها تتميز بإصدارها المتكرر يومياً أو كل فترة زمنية متقاربة، ولهذا يتولد بشأنها أسلوب وإجراءات معينة لمعالجتها، وبالتالي يتم اتخاذها على نحو مسبق التحديد دون الحاجة إلى دراسة البدائل أو تقييمها لذا يطلق عليها علماء الإدارة اسم "القرارات المبرمجة" حيث أنها لا تحتاج إلى دراسات

وأبحاث أو استشارة المستشارين قبل إصدارها، حيث في الحالات الأولى تكون القرارات بسيطة ويسهل اتخاذها حيث تقل تماما العوامل الشخصية والاعتبارات غير الموضوعية لدى متخذ القرار. أما في الحالات الثانية فإننا نواجه احتمالات متباينة تحتاج إلى حسن التصرف والحكم الشخصي والقدرات المتميزة لدى متخذي القرار.

ثالثا: القرارات التنظيمية العامة والقرارات الشخصية:

القرارات التنظيمية العامة هي تلك التي تصدر في مواجهة أفراد غير محددين بذواتهم أو حالات غير معينة على وجه الخصوص، بحيث ينطبق القرار على كل فرد أو حالة تتوافر فيها الشروط المحددة في القرار، وتدور موضوعات هذه القرارات حول نشاط المنظمة وأعمالها وتنظيم الأداء فيها بغض النظر عن مباشر هذه الأعمال.

أما القرارات الخاصة فإنها تصدر في مواجهة شخص محدد أو مجموعة من الأفراد معينة، بحيث لا يسري القرار ولا يكون نافذا في حق غيرهم من الأفراد أو الحالات حتى ولو توافرت بشأنهم نفس الشروط أو أحاطت بهم ذات الظروف.

رابعا: القرارات القيادية والقرارات الإدارية:

يرتكز التمييز بين هذه القرارات على المستوى الإداري أو الوظيفي الذي يتخذ القرار، فالقرارات التي يتم اتخاذها على المستوى الأدنى تكون ذات طابع إشرافي أو تشغيلي، وتتسم بأنها مبرمجة روتينية وذات تأثير محدود أو معلوم ولو كانت كثيرة العدد، أما على مستوى الإدارة الوسطى، فإن القرارات تكون أقل عددا ولكنها غير مبرمجة أو متكررة، وتؤثر على مجالات تنظيمية واسعة وتكلفة الخطأ في اتخاذ القرار المناسب

وصنع القرارات السيئة تكون عالية. وأخيرا فإنه على مستوى الإدارة العليا، تتسم القرارات بالطابع الاستراتيجي والأهمية البالغة، إذ الغالب أنها تمسّ نشاط ومستقبل المنظمة ككلّ.

خامسا: القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

القرارات الفردية هي تلك التي ينفرد باتخاذها في كافة مراحلها أو معظمها شخص واحد هو الرئيس أو المدير أو القائد، أما القرارات الجماعية فهي التي يتم اتخاذها بواسطة اللجان والمجالس، سواء كان رأي الأعضاء فيها ملزما بصورة نهائية أم أنّها ذو طابع استشاري، وتتعدد أساليب العمل في اللجان والمجالس ومن أشهرها اليوم الأساليب الحديثة وهي:¹

1- أسلوب العصف الذهني:

ويعني هذا الأسلوب الهجوم الخاطف السريع على المشكلة، بأن يطلق الأعضاء أفكارهم بسرعة إلى أن نصل إلى الفكرة التي تصيب الهدف وتحلّ المشكلة، وذلك خلال فترة وجيزة نسبيا، اعتمادا على أنّ المفاجأة تثير الذهن بحدّة وتطوّر الحلول بسرعة، ويتم هذا الأسلوب بدعوة كل من له خبرة في موضوع المشكلة إلى الاجتماع، وكلّمًا تنوعت الخبرات كان ذلك أفضل. وبعدها يقومون باقتراح مجموعة من البدائل ومن ثم يتم تصنيف وتنقية هذه البدائل وتتوالى عمليات التنقية إلى أن يتم التوصل إلى البديل الأنسب واختياره وتحديد أسلوب تنفيذه.

¹ جمال سامي الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مرجع سبق ذكره ص 291

2-أسلوب دلفي:

دلفي هو اسم معبد يوناني يومه الناس لاستجلاب معلومات عن المستقبل، وبمقتضى هذا الأسلوب يتم تحديد بدائل ومناقشتها غيابيا أي بغير اجتماع يضم الأعضاء للمواجهة والمناقشة ويلجأ القائد إلى هذا الأسلوب بعد تحديد وتشخيص المشكلة والتأكد من أنها معروفة مسبقا، فيتم الاستعانة بالخبراء وذوي الرأي، وتصميم قائمة بالأسئلة أو التساؤلات عن بدائل حل المشكلة وإرسال القائمة لكل منهم على حدة وطلب حلها، وبعد تلقي الإجابات يتم تحليلها ثم وضع تقرير مختصر بنتائج الاجابات.ومن الواضح أن هذا الأسلوب يحتاج إلى وقت طويل للغاية ولذلك فإنه لا يصلح إلا لحل المشاكل التي تتحمل الانتظار، وللتنبؤ بتغيرات مستقبلية في البيئة الخارجية.

المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات

يعتبر القرار جزءا أساسيا مرتبطا بكافة الأعمال داخل المؤسسة، كما أن عملية اتخاذ القرار ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بكافة وظائف الإدارة، ومن أهم هذه الوظائف التخطيط المالي حيث نجد علاقة وثيقة تربط بين هذا الأخير وعملية اتخاذ القرار.

المطلب الاول: علاقة التخطيط المالي بالقرارات

عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية وأساس الإدارة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، وبدون قرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، وأن عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة ومرتبطة بالوظائف الأساسية للإدارة، وأنها تعتبر أهم الأدوات يستخدمها القادة الإداريون في كافة المستويات لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن اتخاذ القرار أساس في عملية التخطيط بشأن الأهداف، السياسات والإجراءات والتمويل والموازنات التقديرية وبرامج العمل، والجداول الزمنية كالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وأساس أيضا في باقي العمليات الإدارية الأخرى (التنظيم، التوجيه، الرقابة). وهناك قرارات استراتيجية وقرارات إدارية وقرارات تشغيلية يتم مراعاتها عند عملية التخطيط للمؤسسة، وتتبع القرارات خطوات وأساليب اتخاذ القرار أو صنعه بالطريقتين، الطريقة التقليدية التي تعتمد على التقاليد والعادات والخبرات، والطريقة الثانية الطريقة العلمية التي تعتمد على خطوات البحث العلمي، وعند اتخاذ القرار في عملية التخطيط يراعى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، والتي تتمثل في العوامل الإنسانية المرتبطة بالصفات الشخصية وعواطف الإنسان وخبراته، والعوامل التنظيمية التي تتعلق بمستويات الإدارة والتنظيم المتبع في المؤسسات، بالإضافة إلى العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وتتمثل بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية، والمصلحة العامة للرأي العام ومدى استقرار القوانين والأنظمة بالدولة.

كما هناك عوامل خارجية تتمثل في ضغوط المديرين التي تؤثر على اتخاذ القرار، وضغوط التنظيمات الغير رسمية، والرأي العام والأجهزة الرقابية المركزية.¹

إن التخطيط يعني عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته، كما يعد التخطيط عمل أساسي وهام من أعمال المديرين ويسير طبقا لقواعد ومعايير معينة تحكمه، نظرا لأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بالكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف والاستراتيجيات، والسياسات والإجراءات في القواعد وأخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعية، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط. وتتطلب عملية التخطيط الدقيق من المخططين في حالة مواجهتهم للعديد من بدائل

¹ حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، سنة 2012 ص57،56.

الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، الاختيار الدقيق من بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، ومن ثم تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية.¹

وعليه يمكن القول بأن عملية الاختيار من بين بدائل الخطط المتاحة، والبحث الدائم عن الخطة البديلة الأكثر ملاءمة وقرباً من الموقف المستجد، هي في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم، وبالتالي لا ينفصل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العمليات التخطيطية.

المطلب الثاني: دور الموازنة التخطيطية في اتخاذ القرار

يمكن تعريف الموازنة بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة، وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها. فالموازنات وطريقة إدارتها يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على دافعية المديرين وسلوكهم، والأثر الإيجابي يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية في صالح المشروع في حين أن الأثر السلبي يؤدي إلى اتخاذ قرارات إدارية في غير صالح المشروع.

من جهة أخرى لا يجب أن يكون إعداد الموازنة التخطيطية الهدف النهائي للمحاسب، بل يجب أن ينظر إليها كوسيلة للتأثير على دافعية المديرين وسلوكهم، ويجب أن يعمل المحاسب مع الإدارة على أن يكون هذا التأثير إيجابياً وفي صالح المشروع ولا يجب أن يركز المحاسب فقط على النواحي الفنية والميكانيكية لإعداد الموازنة وجداولها التقديرية، ومن الواضح أن أثر نظام الموازنات على اتخاذ القرار لا يأتي من النواحي الفنية المحاسبية للنظام ولكن يأتي من الطريقة التي يستخدم بها المحاسب والإدارة العليا بيانات النظام.²

¹الموقع <http://www.ibtesamh.com/showth> في 2017-04-12 على الساعة 10: 18

²مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة للتحليل المالي واعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2016 ص189.

ويجب على المحاسب الاهتمام بدراسة النواحي السلوكية لنظام الموازنات سواء في مرحلة تصميم النظام أو مرحلة إعداد الموازنات أو مرحلة التنفيذ ومرحلة الرقابة أو تقييم الأداء، وبالأخص يجب دراسة أثر نظام الموازنات على احتياجات المديرين ودوافعهم ومستوى طموحاتهم وتحفيزهم، وما إذا كان النظام يؤدي إلى سلوك غير مرغوب فيه من وجهة نظر المشروع ككل، أو يساعد على اتخاذ القرار في صالح المشروع، وبالتالي يساعد على تحقيق أهداف المشروع. ونجا ح نظام الموازنات في التطبيق العملي يعتمد على مدى استخدام المديرين المسؤولين عن تنفيذ الموازنات لبيانات الموازنة والتقارير الدورية.

كما يجب تصميم نظام الموازنات بشكل يساعد على مواءمة وتوافق أهداف المديرين الشخصية مع أهداف المشروع العامة حتى يشعر المدير أنه حقق أهدافه الشخصية بتحقيق أهداف المشروع العامة، وللحصول على هذا التوافق بين الأهداف يتطلب ذلك اتخاذ قرارات سليمة، ويجب أن يصمم نظام الموازنات كذلك من قبل المحاسب والإدارة العليا لتشجيع الرقابة الذاتية واتخاذها كوسيلة للرقابة وتنفيذها لاتخاذ قرارات إدارية في صالح المشروع، لأن الاشتراك في إعداد الموازنات له آثار إيجابية تساعد على تحقيق أهداف المشروع، كما يجب أن تكون أهداف وتقديرات الموازنة ومعاييرها واقعية وممكنة التحقيق، كما أنه من الضروري أن يعتقد المدير المسؤولون عن تنفيذ الموازنة بأنها أهداف ممكنة التحقيق وأن يقبلوا بذلك، وهذا لا يأتي إلا عن طريق الاشتراك الجاد في إعداد الموازنة التخطيطية ووضع الأهداف والمعايير.

كما لا يجب أن تقتصر مهمة المحاسب على إمداد الإدارة العليا بالبيانات والتقارير الدورية، بل يجب أن تمتد كذلك إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا للمشروع وعدم تجاهلهم، إذ أن تجاهلهم وعدم إمدادهم بالتقارير والبيانات يؤثر سلباً على اتخاذ القرارات المناسبة.

وبالتالي على المدير استخدام بيانات الموازنة وتقاريرها الدورية استخداما رشيدا مبني على الوعي بالربحية وأن تكون هذه البيانات أحد العوامل التي تستخدم في تقييم الأداء ولا يجب أن يتقيد المدير تقيدا حرفيا بأرقام الموازنة، ومن ناحية أخرى لا يجب أن يتجاهلها، ويدعو هذا بدوره إلى بذل الكثير من الجهد في اختيار المحاسب الإداري بحيث يكون ناجحا في توصيل بيانات الموازنة والتقارير الدورية للمديرين ولا شك أن جدارة المحاسب في هذا المجال يعتبر أمرا مساعدا لنجاح نظام الموازنات في التطبيق العملي.

ومن الواضح أن المحاسبين تجاهلوا لمدة طويلة أثر الموازنات على سلوك المديرين وركزوا في تطوير نظمهم على النواحي المحاسبية الفنية مما أدى إلى نتائج وقرارات إدارية غير مرغوب فيها من وجهة نظر المشروع، ومن هنا يتضح لنا أن الموازنات تؤثر تأثيرا مهما على سلوك المديرين عن تنفيذها سواء في مرحلة تصميم النظام أو في مرحلة التخطيط واتخاذ القرار أو مرحلة الرقابة وتقييم الأداء.

كما أن جوهر الرقابة الإدارية يتمثل في استعداد الأفراد لقبول سلطة الإدارة وأن المحاسبة الإدارية تقدم نظاما للمعلومات يهدف إلى إمداد المستويات الإدارية المختلفة بالبيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات في مرحلة التخطيط، وتستخدم كوسيلة لتحقيق أهداف المشروع.

من هنا يتضح لنا أهم مميزات الموازنة التخطيطية هي:¹

- تقدم للإدارة أداة للتخطيط الشامل وأنشطة المشروع.
- تساعد في إشراك المستويات الإدارية الدنيا في وضع خطة المشروع.
- تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات محددة للمشروع.
- تقدم للإدارة أداة للرقابة على أوجه النشاط المختلفة في المشروع.

¹ مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة للتحليل المالي واعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، مرجع سبق ذكره، ص139

-تساعد في رسم الخطط لضمان تحقيق أهداف المشروع طويلة وقصيرة الأجل.

-تساعد في قياس الانحرافات عن الموازنة وتحديد أسبابها لاتخاذ القرارات الإدارية المعالجة

والمصححة.

-تساعد الإدارة على استقرار نشاط المشروع خلال فترة الموازنة عن طريق دراسة ومحاولة حل

مشاكل التغيرات الدورية والتغيرات الفصلية قبل حدوثها.

كما يلاحظ أن التخطيط ينطوي على تنبؤات تستند إلى قواعد وأسس لما ستكون عليه الأحداث

الاقتصادية في المستقبل، ويجب أن يراعى في هذه الأسس والقواعد الدقة، وبالتالي ينحصر الدور

التخطيطي للموازنة في اتجاهين:

*فالاتجاه الأول يقوم على اعتبار أن الموازنة تلعب دورا بارزا في مجال التخطيط، حيث تجبر إدارة

المنشأة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المنشأة، فاستخدام الموازنة يساعد

في الكشف عن المشاكل المتوقعة ودراستها وتحليل أسبابها، واقتراح الحلول الملائمة لها، كما أنه في

ظل ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المنشأة فإن الموازنة غالبا ما تنطوي على إجراءات يتم

بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة، وهو الأمر الذي يعني أن الموازنة باعتبارها

خطة اقتصادية فإن اعدادها ينطوي على اختيار بديل من البدائل المتاحة لإدارة المنشأة، وبالتالي

اتخاذ القرار الأمثل للوصول إلى خطة اقتصادية فعالة، كما أنها طريقة هادفة لتجميع الحقائق

وتحليلها وتركيبها في شكل برنامج للنمو في المستقبل.

*أما الاتجاه الثاني فيرى أن الموازنة هي مجرد أداة للتعبير المالي عن الخطة المالية الاقتصادية

للمنشأة، وطبقا لهذا الاتجاه فإن إجراءات الموازنة ستكون متعلقة بتنفيذ خطة اقتصادية معينة،

ومن ومنه فإن الموازنة وفقا لهذا الاتجاه بمثابة رابط بين الخطة وبين تنفيذها، ويؤكد هذا الاتجاه أن اعداد الخطط الاقتصادية يتطلب دراسات لاختيار بديل مناسب من بين البدائل المتاحة، كما أن وظيفة التخطيط أشمل من مجرد اعداد الموازنة والتعبير رقميا عما تم التوصل إليه من خطط. وتعتبر الموازنة بمثابة خطة تستند إلى التنبؤ بالأحداث الاقتصادية المستقبلية، ويعد هذا التنبؤ أحد الأركان الرئيسية لعملية التخطيط، ويلاحظ أن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق:

-توصيف الأهداف في صورة كمية وتحديدها.

-توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف ودراسة التنبؤات.

-المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف وتجميع الموارد.

-وضع أنماط أو معدلات للأداء وتحديد المعايير.

-تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها، مع تحديد خطط وسياسات العمل.¹

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

¹ محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001 ص14،15

تعد القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية، كما تلعب دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية كالتخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

تؤدي عملية اتخاذ القرار دورا مهما في تجسيد وتكييف الأهداف والاستراتيجيات العامة في المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تساعد في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة.

كما تكشف هذه القرارات عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوطات مستقبلا بصورة حسنة.

بالإضافة إلى أن القرارات تعتبر وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.¹

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية ديناميكية وديناميكية تكمن في مراحل تكوينها وما تساهم فيه من تحريك كل الجهات داخل المؤسسة لجعل هذه العملية ناجحة وتخدم أهدافها. كما تعلق المؤسسات المختلفة أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول إن القرار الخاطئ له تكلفة.

¹ حسين بالعجوز، المدخل لنظرية القرار، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2010، ص100.

وتكسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها ثم تخزينها وهي تدعى في مجملها بعملية الاتصال، حتى أصبحت حديث الساعة في قاعات التدريس والمؤتمرات العالمية. كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة، الكل ينتظر إلى اتخاذ القرار من زاوية لاستخدامها في الوصول إلى الحلول للمشاكل التي تواجهه.

وترتبط العملية اتخاذ القرار ارتباطا وثيقا ومباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى تنظيمي، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المؤسسة فالمدير العام المشرف على العمال ومديري الإدارة أو المصالح يواجهون ظروفًا تتطلب منهم إعادة اتخاذ القرارات وعملية اتخاذ القرار، بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط وباقي الوظائف، حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول إن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر اتخاذ القرار غريلة لمجموعة من البدائل المتاحة وانتقاء أفضلها، فأهمية اتخاذ القرار تكمن في الفصل في المشاكل المطروحة، فأهميتها ترجع إلى الضرورة الملحة في الوقت الحاضر.

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا فيما سبق أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو اعداد البرامج، أو تحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والافراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما

تؤدي الإدارة وظيفية الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجرئها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

كما يعتبر القرار تصرفا نظاميا ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية، كما أن القرار يبلور التوجهات والسياسات إلى الأمور المحسوسة، كما يعدل الأخطاء الموجودة ويوضح الالتزامات ويكشف الحقوق، لذا تعتبر عملية صنع القرار من الوظائف الأساسية داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة ذلك أن هذه العملية تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز بين المدراء والمؤسسات، ومن ناحية أخرى فإن عملية اتخاذ القرار تدخل في نشاطات كل مدير ووظائفه فالمدير يتخذ قرارا في العمليات الإدارية، فقد يتخذ قرارا يتعلق بوضع الأهداف او السياسات او تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة او تعيين موظف، او توجيه العاملين وحل مشكلاتهم كما قد تكون القرارات على اكثر من مستوى، قد تكون على مستوى الافراد، وقد تكون على مستوى المجموعات ، كما قد تكون على مستوى المؤسسة.

وان عملية اتخاذ القرارات كما اتفق عليها العديد من العلماء البارزين، تعد محور العملية الإدارية وجوهرها، وإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل داخل المؤسسة يركز بشكل كبير على عملية اتخاذ القرارات ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيها.

وبعبارة أخرى فإن عملية اتخاذ القرار تبدأ بتجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات التي بناء عليها يتم اتخاذ القرار المناسب.

خلاصة

يعد التخطيط المالي نتاج تفاعل المؤسسة مع بيئتها، ولكي تضمن استمراريتهما وبقائها عليها أن تقوم بهذه الوظيفة على أكمل وجه، كما أن عملية اتخاذ القرار تضم عدة مراحل لاختيار بديل مناسب من بين عدد من البدائل، ومنه فالتخطيط المالي يساهم في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال أدواته ومن بينها الموازنات التخطيطية من أجل المفاضلة بين البدائل المتاحة، وفي الأخير اتخاذ القرار المناسب لذلك.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر
II	إهداء
III	فهرس المحتويات
v	قائمة الأشكال
2	مقدمة
7	الفصل الأول: عموميات حول التخطيط المالي
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالتخطيط المالي
9	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي
13	المطلب الثاني: أهمية التخطيط المالي
15	المطلب الثالث: متطلبات التخطيط المالي الجيد
17	المبحث الثاني: أنواع التخطيط المالي ومراحل تنفيذه
17	المطلب الأول: أنواع التخطيط المالي
20	المطلب الثاني: مراحل عملية التخطيط
24	المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي
30	خلاصة
31	الفصل الثاني: مدخل إلى اتخاذ القرارات
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات
33	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

فهرس المحتويات

37	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرارات
40	المطلب الثالث: أنواع القرارات
43	المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار
44	المطلب الأول: علاقة التخطيط المالي بالقرارات
45	المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار
50	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة
54	خـلاصة
55	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
57	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
60	المطلب الثاني: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
62	المطلب الثالث: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
64	المبحث الثاني: مفاهيم حول الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
65	المطلب الأول: عرض الموازنة التقديرية
66	المطلب الثاني: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية
67	المطلب الثالث: دور الموازنة التقديرية في تحسين عمليتي التخطيط واتخاذ القرار
71	خـلاصة
73	خاتمة
77	قائمة المراجع

خاتمة

تعمل المؤسسات الاقتصادية على ضرورة التماشي مع المتغيرات الراهنة خاصة مع متطلبات التحول والتكيف مع معطيات التحرر الاقتصادي حتى تتمكن من تأدية وظائفها الأساسية كالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

فالتخطيط المالي يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لكي تضمن الحفاظ على مواردها المتاحة من جهة واستغلالها بشكل فعال من جهة أخرى، ويضمن لها قرارات سليمة وذلك عن طريق أدواته المختلفة، ومن بين أهم هذه الأدوات نجد الموازنة التقديرية والتي تعتبر كخطة مالية تترجم أهداف المؤسسة بطريقة كمية، فلا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن هذه الموازنة فهي تساهم في التخطيط على المدى القصير، وتعمل على الربط بين المخططات الطويلة والمتوسطة.

ومن هنا اتضح لنا دور القرارات في تحقيق أهداف المؤسسات فالقرار هو صلب العملية الإدارية سواء كان ذلك في تحديد الأهداف أو الوسائل المطلوبة لتحقيقها. إن اتخاذ القرارات يمثل أحد الأنشطة الاستراتيجية في العمل الإداري الشامل ويهدف إلى الحكم على الأمور من حيث اختيار البديل المناسب والملائم لأهداف المشروع من بين عدة بدائل متاحة، ويهدف أيضا إلى إيجاد حلول للمشاكل التي قد تعترض التنظيم سواء كانت هذه المشاكل مالية، إدارية أو إنتاجية.

وعليه يمكن القول إن اختيار بديل مناسب من بين عدة بدائل، والبحث المستمر عن خطة تتناسب مع أهداف المؤسسة المسطرة هو في نهاية الأمر اتخاذ القرار السليم، لذا لا يمكن فصل عملية اتخاذ القرارات عن التخطيط بأي شكل من الأشكال، لأن عملية اتخاذ القرار تعتبر أساس العمليات التخطيطية.

وبما أن الموازنة التقديرية هي خطة اقتصادية فإن إعدادها يتطلب توفر معلومات كافية ودقيقة، وكلما كانت هذه البيانات صادقة كلما كان القرار المتخذ قرارا سليما يتوافق مع أهداف وأغراض المؤسسة.

وفي الأخير يمكننا القول بأن اتخاذ القرار هو جوهر العملية التخطيطية وأساس لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، لذا يجب أن تبنى الخطة المالية على معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة حتى تتمكن من اختيار البديل الأمثل الذي يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

اختبار الفرضيات:

- للتخطيط المالي دورا فعالا داخل المؤسسة وذلك عن طريق أدواته المتمثلة في الموازنة التقديرية، والتنبؤات المالية، وتحليل التعادل وهذا ما يوافق الفرضية الأولى.
- تعد التنبؤات المالية أداة فعالة من أدوات التخطيط المالي وهذا ما يوافق الفرضية الثانية.
- تساعد الميزانية التقديرية على اتخاذ القرار من خلال المقاضلة بين عدة بدائل وهذا ما يوافق الفرضية الثالثة.

النتائج:

- تستخدم البنوك التجارية أدوات التخطيط المالي للوصول إلى الأهداف المخطط لها مسبقا ومن أهم هذه الأدوات الموازنة التقديرية والتنبؤات المالية.
- الموازنة التقديرية لا تكفي وحدها لتحسين عملية اتخاذ القرارات، بل لابد من توافر أدوات أخرى لترشيد القرار داخل المؤسسة.
- أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الموازنة التقديرية فقط لاتخاذ قراراتها بل تعتمد أيضا على أسلوب التنبؤات المالية.

قائمة المراجع - ع

الكتب:

-حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى،

الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، سنة 2012

-حسين بالعجوز، المدخل لنظرية القرار، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2010

-سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر

والتوزيع، سنة 2004

-سفيان خليل المناصير، القرارات المالية، الطبعة الأولى، الأردن، دار جليس الزمان للنشر

والتوزيع، سنة 2010

-عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، الطبعة الأولى، عمان، دار البداية للنشر،

سنة 2015

-عبد الحليم كراجه، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، الأردن، دار الصفاء للنشر، سنة

2000

-عدنان تائه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية،

الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر، 2008

-عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة

للنشر، سنة 2010

-مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة لتحليل المالي واعداد الموازنات لأغراض التخطيط

والرقابة، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2016

-محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، سنة 2008

-محمد ايمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، الطبعة الأولى، عمان، سنة 1999
-محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، سنة 2001

-مؤيد الفضل، مؤيد عبد الحسين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، السعودية، دار المريخ للنشر
-هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، عمان، دار الفكر، سنة 2000
المذكرات:

-كوثر بوغابه، مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ورقة 2012

-حنين قادري، مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ورقة 2015

المراسيم:

-مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13-03-1982 الجريدة الرسمية، العدد 16.

المواقع الالكترونية:

<http://www.stardz.com/forum>

<http://www.library.ivgaza>

<http://www.ibtesam.com>

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
59	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	1-3
64	الموازنة التقديرية المالية للبنك	2-3

المقدمة

تسعى أي منشأة للحصول على الأموال بأقل تكلفة وبأفضل شروط ممكنة، ولا يمكن أن تحقق هذا النجاح إلا بتخطيط احتياجاتها المالية مقدما وفي مدة زمنية كافية تسمح لها بالتفاوض مع موردي هذه الأموال، وعلى العكس من ذلك فإن الصعوبات المالية تظهر بصورة خطيرة عندما تتفاجأ إدارة المنشأة بلحاجة ملح إلى الأموال دون توقع لهذا الاحتياج. ولنجاح التخطيط لابد من الرقابة، إذ من خلالها تتم مراقبة الأعمال المنجزة للتحقق من سيرها حسب ما خطط سلفا، ثم تقييم نتائجها، وعلى أساس هذه النتائج يتم اتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

ونظرا لسرعة نمو القطاع الاقتصادي وتعدد المؤسسات الاقتصادية كما ونوعا أصبحت هذه المؤسسات تجد صعوبة في الحفاظ على مكانتها وتقديم اداء جيدا، لذا اعتمدت كل مؤسسة على إتباع أسلوب معين لتقديم أداء أحسن، ومن بين أهم هذه الأساليب نجد التخطيط المالي الذي تعتمد عليه هذه المؤسسات في اتخاذ قراراتها المالية من خلال إعداد خطة مالية في شكل موازنات تخطيطية مما يسمح لها بدراسة إمكانية تحقيق أهدافها المسطرة.

فالتخطيط المالي يمثل الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي، ويعد أسلوب جيد لتوزيع الموارد المتاحة واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

ومن جهة أخرى يعد التخطيط نشاط تنظيمي ووسيلة منهجية متسلسلة ومستمرة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحديد الأهداف وتحقيقها باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة، كما أنه يتضمن دراسة الموارد المالية وتوزيعها على نفقات المؤسسة.

تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنات التخطيطية، فهي تسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه الأهداف المسطرة، حيث تقوم بمقارنة نتائجها الفعلية بما هو مخطط وفق الموازنة حتى

تتمكن من تصحيحها في المستقبل لتقديم أداء أفضل وتحقيق نتائج ايجابية، كونها تعتبر من بين أهم أدوات التخطيط المالي، حيث تمثل نظام لتوزيع إمكانيات المؤسسة على استخداماتها بشكل كفاء وفعال، والموازنة التخطيطية هي ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

كما أن المؤسسة الاقتصادية تواجه بشكل مستمر الكثير من المشاكل التي تعرقها وتعيق العمل على تحقيق الأهداف المرجوة، من هنا تبرز المشكلة الإدارية في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستغلال وتحديد البدائل المتاحة تحت تأثير عوامل خارجية لا تستطيع التحكم فيها إلا في حدود التخفيف من أثارها.

بالإضافة إلى ذلك هذه القرارات غالبا ما تكون في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد، وصعوبة الرؤية المستقبلية مما يتطلب ضرورة وجود نظام فعال ومناسب يساعد المسير المالي على بناء احتمالات بصورة صحيحة واتخاذ قرارات سليمة، ألا وهو نظام الموازنات التقديرية، باعتباره يتيح الفرصة للتعرف على المشاكل التي تعترض خطط وبرامج المؤسسة لدراستها واتخاذ القرارات اللازمة.

وعلى هذا الأساس يمكننا طرح الإشكالية التالية التي ستكون محور الدراسة في هذا البحث على النحو التالي:

ما مدى فعالية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات داخل وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر؟

الفرضيات:

- يساعد التخطيط المالي على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بواسطة أدواته، ومن أهم هذه الأدوات الموازنة التقديرية.
- يتيح التنبؤ المالي فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة.
- تساعد الميزانية النقدية في اتخاذ القرارات من خلال المفاضلة بين البدائل الموجودة، والتوصل إلى أفضلها.

مبررات اختيار الموضوع:

- إن موضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، يتوافق مع التخصص المتبع ألا وهو مالية النقود والتأمينات.
- الرغبة في دراسة التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية والتعرف على جوانبه المختلفة المعمول بها.
- معرفة مدى الاهتمام بأدوات التخطيط المالي وبالأخص الموازنة التقديرية ودورها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أهمية الموضوع:

- التعرف على عموميات التخطيط المالي.
- توضيح العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرارات.
- دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

الهدف من اختيار الموضوع:

عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وبالتالي الوصول إلى قرار مناسب لتطوير العمل داخل المؤسسة، أو إلى حل مشكلة قد تواجهها هذه المؤسسة.

هيكل البحث:

يهدف دراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا، سيتم تناول هذا الموضوع في ثلاث فصول أولهما مقدمة وفي نهايتهما خاتمة، وذلك على النحو التالي:

- الفصل الأول: يعالج هذا الفصل تحت عنوان عموميات حول التخطيط المالي، والذي

يتضمن مبحثين هما:

- المبحث الأول بعنوان مفاهيم متعلقة بالتخطيط المالي وبدوره ينقسم إلى ثلاث مطالب، يمثل المطلب الأول مفهوم التخطيط المالي، ويتضمن المطلب الثاني أهمية التخطيط، أما المطلب الثالث يتمثل في متطلبات التخطيط المالي الجيد.
- المبحث الثاني مدرج تحت عنوان أنواع التخطيط المالي ومراحل تنفيذه، وينقسم إلى ثلاث مطالب، يمثل المطلب الأول أنواع التخطيط المالي، أما المطلب الثاني يدرس مراحل عملية التخطيط المالي، بينما يمثل الثالث أدوات التخطيط المالي.

- الفصل الثاني: تحت عنوان مدخل إلى اتخاذ القرارات والذي يتضمن مبحثين هما:

- المبحث الأول بعنوان ماهية اتخاذ القرار، يتضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول يمثل مفهوم عملية اتخاذ القرارات، أما المطلب الثاني يعالج مراحل اتخاذ القرار، ويمثل المطلب الثالث أنواع القرارات.

-المبحث الثاني بعنوان دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار يحتوي على ثلاث مطالب، المطلب

الأول يتضمن علاقة التخطيط المالي بالقرارات، أما المطلب الثاني يمثل دور الموازنة

التخطيطية في اتخاذ القرار، ويمثل المطلب الثالث أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

• الفصل الثالث: تحت عنوان دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل بنك الفلاحة

والتنمية الريفية بسيدي لخضر، حيث يحتوي على مبحثين هما:

-المبحث الأول: بعنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة يحتوي على ثلاث مطالب،

المطلب الأول يمثل نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المطلب الثاني يتضمن

مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية، والمطلب الثالث يمثل أهداف بنك الفلاحة

والتنمية الريفية.

-المبحث الثاني: بعنوان مفاهيم حول الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول يعرض لنا الموازنة التقديرية المالية، والمطلب الثاني يعالج

إجراءات إعداد الموازنة التقديرية، أما المطلب الثالث يمثل دور الموازنة التقديرية في تحسين

عمليتي التخطيط واتخاذ القرار وعلاقة هذه الموازنة بالتنبؤات المالية.