

المحاضرة الرابعة: التخطيط المالي واتخاذ القرار

يتضمن اتخاذ القرار الإداري كل الوظائف المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إذ يرتبط نجاح المنظمة بقدرة مسؤوليها على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وتمكنهم من أساليب اتخاذها، وأيضا كون القرارات المتخذة صائبة وفعالة أو لا.

1. **مفهوم القرار:** يعرف بأنه اختيار احسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة، كما ويعف بأنه اختيار أنسب وليس أمثل البدائل امام القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف الموضوعية، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب، وعرف أيضا بأنه التصرف الشعوري الذي يرمي الى اختيار أو استعمال احسن وسيلة للوصول الى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما.

ويُعرف أيضا انه عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

2. مميزات عملية اتخاذ القرار:

- العمومية والشمول والاستمرار.
- قابلة للترشيد.
- تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- مرتبط بالقرارات السابقة.
- تتأثر بعوامل ذات طابع انساني واجتماعي نابعة من شخصية اطراف اتخاذ القرار والمساهمين فيه.

3. أهمية اتخاذ القرار:

- من الناحية العلمية تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق ادافها بصورة موضوعية وعلمية، وتلعب القرارات الإدارية دورا مهما في تجسيد، تكيف، وتطبيق

الأهداف العامة للمنظمة، وتؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية مختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للمنظمة.

- من الناحية العملية تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف الرؤساء والاداريين وتكشف عن اقوى والعوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار الامر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلا بصورة افضل.
- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة الرؤساء في القيام بالوظائف الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي.
- قدرة المدير على اتخاذ القرار هي التي تميزه عن غيره من أعضاء المنظمة.
- تعدد وتداخل الأهداف في المنظمة ووجود التعارض بينها أحيانا يزيد من مشاكل القيادة.
- بدون اتخاذ القرار تتوقف العملية الإدارية ويتوقف العمل ككل.

4. أنواع القرارات:

يمكن تقسيمها بناء على:

1.4. ارتباطها بنشاط المنظمة:

- قرارات استراتيجية.
- قرارات تنظيمية.
- قرارات تنفيذية.

2.4. من حيث الزمن:

- قرارات قصيرة الاجل..
- قرارات طويلة الاجل.

3.4. حسب تكرار الموقف الإداري:

- قرارات متكررة.

- قرارات غير متكررة.

4.4. حسب ظروف اتخاذ القرار:

- قرارات في ظل ظروف التأكد.

قرارات في ظل المخاطرة.

قرارات في ظل ظروف عدم التأكد.

5. خطوات عملية صنع واتخاذ القرار:

- **تحديد المشكلة:** استكشاف وتعرف دقيق على نوع المشكلة والتشخيص.

- إيجاد الحلول البديلة: تقبل الأفكار المطروحة، الحرية في الطرح، تقديم أكبر

قدر من الأفكار، المزج بينها وتحسين الأفكار المقدمة.

- تقييم البدائل واختيار الحل: من خلال حصر مزايا وعيوب كل بديل وإمكانية

التطبيق والجودة والقبول ومقدار التكاليف وإمكانية التصحيح والأخلاقية.

- تنفيذ الحل: بإقناع العاملين بأهمية التنفيذ، وتوفير الموارد الكافية لتنفيذه، واقعية

الحل ودقته، واختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ.

- تقييم النتائج: بمقارنة ما تم تنفيذه مع ما خطط له سلفاً.

6. القرارات المالية الاستراتيجية:

يقصد بها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الأنشطة المالية والرقابية عليها على سبيل

المثال عملية تخصيص واستغلال أموال المنظمة أي أنها تعني تطبيق مبادئ الإدارة

العامة على الموارد المالية لأي منظمة.

تمثل نطاق وعناصر تلك القرارات في الآتي:

- القرارات الاستثمارية التي تتضمن الاستثمار في الأصول الثابتة. أو ما يعرف

بإعداد الموازنة الرأسمالية ، أيضا يعتبر الاستثمار في الأصول المتداولة جزء

من عملة اتخاذ القرارات الاستثمارية ويطلق عليها قرارات راس المال العامل.

- القرارات المالية والتي تتعلق بعملية الحصول على التمويل والتي تعتمد على

القرار الخاص بتحديد نوع المصدر وفترة التمويل وتكلفة العوائد ذات الصلة.

يتعين على الإدارة اتخاذ قرارات تتعلق بتوزيع الأرباح حيث يتم توزيع صافي الأرباح بصفة عامة اما بتوزيعها على المساهمين او قد يتم احتجازها بناء على خطط المنظمة سواء بغرض التوسع في اعمالها او بتنويعها. تهتم الإدارة المالية بصفة عامة بعملية تخصيص الموارد والرقابة على الموارد المالية ولذلك تتمثل الأهداف ذات الصلة في الاتي:

- ضمان توفير الأموال على نحو دوري وكاف.
- ضمان توزيع عوائد على المساهمين على نحو كاف بالاعتماد على حجم الربحية والسعر السوقي للاسهم بالإضافة الى توقعات المساهمين.
- ضمان الاستخدام الأمثل للأموال، او متى ما تم تخصيص الأموال يتعين استخدامها على نحو يضمن تعظيم العوائد ذات الصلة وعند أدنى تكلفة.
- ضمان وجود حماية للاستثمار، أي ان يتم استثمار الأموال في مشاريع آمنة حتى يمكن ان يتحقق معدل عائد مقنع وكاف.
- تخطيط هيكل تمويل سليم.