

دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي

إعداد الطالبة/

سحر سعد ظافر القرني

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

د. ميرنا عماد مكرم

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتويات:

المستخلص.....	د
الفصل الأول الإطار العام للبحث.....	1
مقدمة:.....	2
مشكلة الدراسة:.....	4
أهمية الدراسة.....	4
أهداف الدراسة.....	5
فروض الدراسة.....	6
الإطار النظري.....	6
ماهية الإدارة المالية.....	6
تعريفات الإدارة المالية.....	7
أهمية الإدارة المالية.....	7
أهداف الإدارة المالية.....	8
مجالات الإدارة المالية.....	10
وظائف الإدارة المالية.....	12
العوامل المؤثرة في الإدارة المالية.....	14
دور الإدارة المالية دفي تحقيق النجاح للمؤسسات والشركات.....	16
١- دور الإدارة المالية دفي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات.....	16
٢- دور الإدارة المالية دفي تحقيق الملاءة المالية للمؤسسات والشركات.....	18

26.....	الفصل الثاني الدراسات السابقة
27.....	الدراسات السابقة
35.....	الفصل الثالث منهجية الدراسة
36.....	منهج الدراسة
36.....	مجتمع وعينة الدراسة
42.....	حدود البحث
43.....	الفصل الرابع النتائج والتوصيات
44.....	مقدمة:
54.....	النتائج
55.....	التوصيات
57.....	المراجع
58.....	المراجع العربية
62.....	الملاحق
67.....	:Abstract

قائمة الجداول :

م	الجدول	رقم الصفحة
١	جدول (١) درجات مقياس ليكرت الخماسي	٢٦
٢	جدول (٢): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الفئة العمرية	٢٨
٣	جدول (٣): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الفئة النوعية	٢٩
٤	جدول (٤): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي	٣٠
٥	جدول (٥): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة	٣١
٦	جدول (٦): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي	٣٢
٧	جدول (٧): نتائج محاور الاستبانة	٣٤

المستخلص

هدفت الدراسة الكشف عن دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من 203 من موظف من العاملين في بنك الراجحي. وتمثلت أداة الدراسة استبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.00)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.77)، وهذا يدل على ارتفاع درجة تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه حيث تساهم الإدارة المالية في تحسين قدرة المؤسسة على التخطيط المالي طويل الأجل كما تساعد الإدارة المالية على تحسين القدرة على التكيف مع المخاطر المالية. وأن مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (3.95)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.84)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه حيث تساهم القرارات الاستراتيجية في تعزيز مكانة البنك في السوق وتحقيق أهداف البنك على المدى الطويل. وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي مما يشير الى مدى فاعلية دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي .

الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية – القرارات الاستراتيجية –بنك الراجحي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفصل الأول الإطار العام للبحث

مقدمة:

لقد حظيت المؤسسات باهتمام كبير في أدبيات الاقتصاديين الأوائل باعتبارها الركيزة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمعات، وكونها تعبر عن شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تشمل مجموعة من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض، ومع الموارد المادية والعناصر المعنوية الأخرى. وعلى مر الزمن، شهدت المؤسسات الاقتصادية تطورات كبيرة في هيكلها وأشكالها نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي، حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف الربحية كغاية رئيسية، مما يحفزها على تنظيم أنشطتها ووظائفها لتحقيق التكامل والتناغم المطلوبين (بورصاص، نوري، ٢٠١٢).

تتعدد الوظائف داخل المؤسسة بحسب طبيعتها وأهدافها، إلا أن هناك وظائف مشتركة بين معظم المؤسسات، مثل إدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، والمحاسبة. في هذا السياق، تُعد الإدارة المالية القلب النابض لأي مؤسسة، حيث تضطلع بمسؤولية حيوية تتركز حول تأمين الموارد المالية اللازمة وضمان استخدامها بالشكل الذي يحقق الأهداف التنظيمية والربحية، بما في ذلك تحقيق النمو، والتوسع، والتكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة. وتؤدي الإدارة المالية دورًا محوريًا في التنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان استمرارية التدفقات المالية وتوفير السيولة المطلوبة، مما يعزز من مردودية المؤسسة ويؤمن لها القدرة على التكيف مع التغيرات (بورصاص، نوري، ٢٠١٢).

تكمن أهمية الإدارة المالية في اعتمادها على استراتيجيات وخطط محكمة تهدف إلى تحديد الاحتياجات المالية بدقة، واختيار التوقيت الملائم للحصول على الأموال، وتوجيهها إلى الاستخدامات الأمثل. وتتضمن الاستراتيجيات المالية قرارات محورية، مثل سياسة الاستثمار التي تهدف إلى تحديد أنسب الاستثمارات التي تحقق عوائد مالية جيدة، وسياسة التمويل التي تتعلق باختيار المصادر التمويلية الأكثر ملاءمة للمؤسسة، وسياسة توزيع الأرباح لضمان تلبية توقعات الملاك والمساهمين. تتطلب هذه الاستراتيجيات مراعاة التوازن بين الحصول على الأموال واستثمارها بشكل رشيد يضمن استمرارية النمو، فضلاً عن توظيف السيولة لتلبية الاحتياجات التشغيلية والابتكار في مواجهة تحديات السوق (العامري، ٢٠٢٠).

من الجدير بالذكر أن التطور الاقتصادي والتغيرات المستمرة في البيئة المالية ساهمت في توسع دور الإدارة المالية، إذ أصبحت أكثر تعقيدًا وشمولية، فلم تعد تقتصر على توفير الأموال فقط، بل امتدت لتشمل التخطيط المالي، وإدارة التدفقات النقدية، والرقابة على الأداء المالي. يعتبر تمويل الأنشطة وإدارة المخاطر المالية من التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسات، حيث تسعى الإدارة المالية الحديثة إلى تحقيق أعلى مستويات الربحية مع إدارة فعالة للمخاطر، وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة (العامري، ٢٠٢٠).

إن الإدارة المالية الناجحة تعتمد على اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتوزيع الموارد واختيار الهيكل المالي الأنسب، ما يضمن للمؤسسة القدرة على البقاء في بيئة تنافسية متغيرة، ويمنحها القدرة على تحقيق فائض مالي يساهم في تعزيز مركزها التنافسي وتوسيع حصتها في السوق (العامي، ٢٠٢٠).

ومنها أدركت المؤسسات بضرورة اتخاذ نهج التخطيط الاستراتيجي كمدخل حديث تتمكن من خلاله إدارة أنشطتها لتحقيق المنافسة في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي كان لزاماً على المؤسسات أن تبحث عن القادة والمفكرين الجيدين الذين يمتلكون القدرات والمهارات الفكرية والغير تقليدية ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، فمن المعروف أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية تعد من أهم المهام التي لها تأثير كبير على وضعية المؤسسة في السوق على المدى الطويل (درغوم وعيدود، 2024).

فالقرارات الاستراتيجية هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها على المدى الطويل، وتتأثر بالبيئة الخارجية، كما أنها تعد القلب النابض للمؤسسة، وتعمل على ديمومتها واستمرارها، وبالتالي لا بد أن يعمل متخذي القرارات الاستراتيجية على الاطلاع على البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، من أجل القدرة على التنبؤ بالمستقبل، ووضع القرار المناسب الذي يتماشى مع الأهداف المنشودة للمؤسسة (بحاجي ويعقوب، 2019).

لفهم دور الإدارة المالية في صنع القرار الاستراتيجي، من الضروري التعرف على التقاطع الطبيعي بين التمويل واستراتيجية الأعمال، فاستراتيجية العمل هي خطة عمل طويلة المدى تحدد كيفية تحقيق الشركة لأهدافها، ومن ناحية أخرى، يوفر التمويل المعلومات والموارد اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجية، ولذلك فإن الإدارة المالية تعمل بمثابة الجسر الذي يربط الجوانب المالية للشركة بقراراتها الإستراتيجية. ويلعب دوراً مركزياً في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الناجحة (الغويري، 2022).

وتعد أحد أهم القرارات الإستراتيجية التي يجب على الشركة اتخاذها هو كيفية تخصيص مواردها، سواء كانت مالية أو بشرية أو غير ذلك، توفر الإدارة المالية معلومات حول الوضع المالي للشركة، مما يسمح للقادة باتخاذ قرارات مستنيرة حول تخصيص الموارد لمشاريع أو مبادرات محددة، وبالتالي فالإدارة المالية واتخاذ القرارات الاستراتيجية وجهان لعملة واحدة عندما يتعلق الأمر بنجاح الأعمال، حيث توفر الإدارة المالية الأدوات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة، في حين توجه الاستراتيجية الاستخدام الفعال للموارد المالية، إنه تحالف لا غنى عنه يسمح للشركات بالتعامل بثقة مع تحديات عالم الأعمال (أبو زيد، 2025).

مع استمرار الشركات في مواجهة التحديات والفرص في سوق عالمية ديناميكية، ستستمر الإدارة المالية واستراتيجية الأعمال في التطور والتكيف. إن فهم الدور الحاسم للإدارة المالية في اتخاذ القرارات

الإستراتيجية هو الخطوة الأولى نحو النجاح، وستتمتع الشركات التي تتقن هذا الفن بميزة تنافسية كبيرة (عبد الفتاح، 2022).

مشكلة الدراسة:

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات المعقدة حيث تتداخل فيها عدد من العوامل، وتحتاج لكمية هائلة من المعلومات، وتعمل العوامل والمعلومات على تشكيل ظروف اتخاذ القرار، فاتخاذ القرار يرتبط بظروف معينة، تعد الدافع لاتخاذ القرار، وبالتالي تحتاج إلى المزيد من العقلانية في اتخاذ القرارات، وتعتمد على أسس علمية وعملية (حاجي ويعقوب، 2019).

القرارات الإستراتيجية هي تلك التي لها تأثير كبير على اتجاه الشركة، غالبًا ما تتضمن هذه القرارات مبالغ كبيرة من المال والموارد، ولها تأثيرات بعيدة المدى على صحة المنظمة واتجاهها المستقبلي، تتضمن الإدارة المالية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد المالية للشركة، وهو يغطي مجموعة واسعة ومن الأنشطة، فالتنبؤ المالي أمر بالغ الأهمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث توفر الإدارة المالية أدوات وتقنيات للتنبؤ بالدخل والنفقات والتدفقات النقدية واحتياجات التمويل المستقبلية، وهذا يساعد الشركات على التخطيط للمستقبل والاستعداد لمختلف السيناريوهات (شرفة وقتاتلية، 2020).

وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي؟

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية:

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية موضوع دور الإدارة المالية في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يساهم في إثراء المعرفة حول تأثير القرارات المالية على استدامة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

يقدم البحث إطارًا يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مالية فعّالة تدعم النمو والاستقرار، ويوفر فهمًا عمليًا للتحديات المالية التي تواجهها المؤسسات والشركات، مما يجعله مرجعًا مهمًا للمؤسسات العاملة في بيئات مشابهة.

يبرز البحث العلاقة الوثيقة بين الإدارة المالية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، مبيّنًا كيف يمكن للقرارات المالية المدروسة أن تعزز من فرص النجاح والمنافسة.

يسهم البحث في الأدبيات العلمية حول الإدارة المالية ويوفر مرجعًا للباحثين والطلاب المهتمين بهذا المجال،

ويختتم بتقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين أدائها المالي وتحقيق أهدافها بشكل فعّال.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:-

- التعرف على واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه.
- الكشف عن مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه.
- التعرف على دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي.

تساؤلات الدراسة

السؤال الأول ما واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه؟

السؤال الثاني ما مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه؟

السؤال الثالث ما دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي؟

فروض الدراسة

الفرض الأول: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى النوع

الفرض الثاني: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى المؤهل العلمي

الفرض الثالث: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى سنوات الخبرة

الإطار النظري

ماهية الإدارة المالية

الإدارة المالية هي الركيزة الأساسية في أي مؤسسة، حيث تهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه والتحكم في الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة المؤسسة. تطور مجال الإدارة المالية بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة؛ ففي بداياتها كانت تقتصر على تدبير الأموال اللازمة للمؤسسة، لكن الكتابات الحديثة وسّعت مفهوم الإدارة المالية ليشمل التوظيف الأمثل للمصادر المالية، إلى جانب كيفية الحصول على الأموال من مصادر داخلية كالأرباح المحتجزة أو خارجية كالقروض والاستثمارات (بورصاص، ونوراي، ٢٠١١).

تشمل الإدارة المالية العديد من الأنشطة الهامة، منها إعداد وتحليل التقارير المالية لتقديم صورة شاملة ودقيقة عن الأداء المالي للمؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل وإدارة المخاطر. وتعمل الإدارة المالية على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال تعظيم قيمتها وزيادة ثروة الملاك، ما يعزز من قدرتها التنافسية في السوق. ويُعد التخطيط المالي جانباً محورياً من الإدارة المالية، حيث يهدف إلى تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية، وتوقيت توافر الموارد المالية، وضمان استخدامها بأكثر الطرق كفاءةً لتحقيق عوائد إيجابية وتخفيض التكاليف غير الضرورية. (بورصاص، ونوراي، ٢٠١١).

تعريفات الإدارة المالية

تُعرف الإدارة المالية بأنها "مجال إداري يتضمن مجموعة من الوظائف المتعلقة بإدارة التدفقات النقدية بهدف تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها وسداد التزاماتها في مواعيدها المحددة. (الصياح، والعامري، ٢٠٠٧)".

كما تُعرف كذلك على أنها "إحدى وظائف المؤسسة التي تشمل تنظيم وتخطيط ومراقبة حركة الأموال، بالإضافة إلى التحفيز المالي للعاملين في المؤسسة (الشماع، ١٩٧٥)".

وفي تعريف آخر، توصف الإدارة المالية بأنها "الإدارة التي تنفذ أنشطتها المالية المختلفة من خلال وظائف فنية متخصصة، مثل التحليل المالي، تقييم المشاريع، إعداد وتفسير التقارير المالية، إعداد الموازنات النقدية، وإعادة تنظيم الأوضاع المالية (الصيفي، وماضي، ٢٠١٣)".

بناءً على هذه التعريفات، يمكن القول إن الوظيفة المالية تشمل جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بهدف الحصول على الموارد المالية واستخدامها بفعالية، لتحقيق أكبر فائدة ممكنة مع تقليل التكاليف.

أهمية الإدارة المالية

تلعب الإدارة المالية دوراً محورياً في كفاءة النشاط الاقتصادي للمؤسسة وفي قدرتها على تحقيق أهدافها. فهي ليست فقط المسؤولة عن تدبير الأموال واستخدامها بفعالية، بل تتداخل مع العديد من المجالات العلمية الأخرى، مما يمنحها شمولية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تأتي أهمية الإدارة المالية من مسؤوليتها في استخدام الأموال بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وضمان سلامة القرارات المالية في ظل ترابطها مع الإدارات الأخرى مثل الإنتاج والتسويق، حيث يعتمد النجاح المالي على كفاءة أداء المديرين الماليين ودرجة المعرفة المالية التي يمتلكونها، وقدرتهم على استغلال هذه المعرفة في تحسين الأداء المالي الشامل للمؤسسة. في بيئات التخطيط الشامل، تصبح الوحدة الاقتصادية جزءاً من هيكل الاقتصاد الكلي، حيث ينعكس تطور المؤسسات الفردية على النمو الاقتصادي العام للدولة. ومع تزايد المشاريع والخطط التنموية، خاصة في الدول العربية، برزت حاجة كبيرة لرأس المال، مما يزيد من أهمية وضع مؤشرات دقيقة لتقييم الخطط والإنجازات، وهو ما يبرز حجم المهام التي تقع على عاتق الإدارة المالية (العامري، ٢٠٢٠).

أهمية الإدارة المالية بين العلوم الأخرى

ذكر (العامري، ٢٠٢٠) أن الإدارة المالية ترتبط بمجالات علمية أخرى تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية:-

أولها **المحاسبة**، التي تشكل جزءاً أساسياً من الإدارة المالية، حيث تعد التقارير المالية والقوائم المحاسبية التي يستخدمها المدير المالي لتحليل الأداء المالي واتخاذ قرارات مدروسة تدعم الأهداف المؤسسية. من جانب آخر، يرتبط علم الاقتصاد بالإدارة المالية من خلال تقديم رؤية حول اتجاهات الاقتصاد الجزئي والكلي، مما يتيح للمؤسسة معرفة موقعها التنافسي وقدرتها على التأقلم مع التغيرات الاقتصادية الكبرى مثل التضخم والانكماش.

تستفيد الإدارة المالية أيضاً من **الإحصاء** من خلال المعطيات الإحصائية وقوانين التحليل التي تساعد في اتخاذ قرارات مالية مدروسة، وتساهم العلوم الكمية بدورها في توفير أدوات تحليل متقدمة مثل البرمجة الخطية ونظرية المسار الحرج وأساليب المحاكاة، مما يدعم قرارات التمويل والاستثمار داخل المؤسسة. كذلك، يساهم **التسويق** في الإدارة المالية، حيث أن نجاح استراتيجيات التسويق يتطلب تمويلاً مستداماً، مما يزيد من أهمية التنسيق بينهما لضمان تلبية الاحتياجات المالية لتنفيذ خطط التسويق وتوسيع السوق. وأخيراً، يرتبط علم السلوك بالإدارة المالية من خلال تأثيره على استثمار الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل إيجابية، مما يعزز الإنتاجية والربحية. يتطلب تحقيق هذه الأهداف فهم العوامل النفسية والاجتماعية للعاملين، والعمل على زيادة رضاهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة. لذا، فإن الإدارة المالية هي أكثر من مجرد إدارة للأموال، بل هي نظام متكامل يتداخل مع علوم متعددة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أعلى مستويات الربحية والاستدامة الاقتصادية والاجتماعية.

أهداف الإدارة المالية

يسر الإدارة المالية في المؤسسة أن تقدم رؤيتها الاستراتيجية التي تهدف إلى دعم النمو المستدام وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة عبر تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية. تعتمد هذه الأهداف على محاور رئيسية تشمل تعظيم الأرباح، تعظيم الثروة، ضمان السيولة، وتعزيز الاستدامة المالية، وكل منها يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التميز المالي والاقتصادي. وتوضح المحاور التالية التفاصيل الخاصة بكل هدف على حدة:

تعظيم الأرباح

يعد تعظيم الأرباح أحد الأهداف الجوهرية التي تسعى إليها المؤسسة من خلال تحسين كفاءة العمليات وتعزيز جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها. وتعتمد استراتيجية تعظيم الأرباح على تبني أساليب متقدمة لرفع مستوى الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية إلى أدنى مستوياتها، مما يساهم في تحسين هوامش الربح. كما تسعى المؤسسة إلى تطبيق برامج تطوير مستمرة للموارد البشرية والتقنيات المستخدمة لتحسين الأداء العام. علاوة على ذلك، تحرص على مقارنة أدائها المالي بالمؤسسات المماثلة التي تواجه

تحديات مشابهة لضمان بقائها في مركز تنافسي قوي. ويترتب على ذلك تحقيق عوائد مستدامة للمساهمين والمستثمرين، مما يزيد من الثقة في المؤسسة وقدرتها على النمو وتحقيق الأرباح (ال شايب، ٢٠٠٦).

- تعظيم الثروة

يهدف هذا المحور إلى زيادة القيمة الإجمالية للمؤسسة وتعظيم ثروة المساهمين عن طريق الاستثمار الذكي والفعال في الأصول والفرص المتاحة. ويتم تحقيق ذلك من خلال اختيار الاستثمارات التي تتمتع بآفاق نمو إيجابية وقيمة مضافة طويلة الأجل. تركز استراتيجية تعظيم الثروة على التحليل الدقيق للفرص الاستثمارية المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المحتملة وتقدير العوائد المستقبلية. ومن أهم مكونات هذه الاستراتيجية تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، مما يضمن استمرارية القيمة المالية للمؤسسة على المدى الطويل، ويعزز من قوتها المالية في مواجهة تقلبات السوق. يُعدُّ هذا النهج أساسياً في تحسين قيمة الأصول وضمان عائدات مالية ثابتة لصالح الملاك، الأمر الذي يعزز من مكانة المؤسسة المالية ويساهم في تحقيق تطلعات المساهمين (الزبيدي، ٢٠٠١).

- تحقيق السيولة

تعتمد المؤسسة في استراتيجيتها المالية على ضمان توفر سيولة كافية لتغطية الالتزامات المالية قصيرة الأجل ودعم العمليات التشغيلية اليومية، مما يضمن استقراراً مالياً ويزيد من قدرتها على مواجهة التزاماتها دون الحاجة إلى اللجوء للتمويل الخارجي. وتأتي هذه الاستراتيجية ضمن إطار أوسع يتمثل في الحفاظ على مرونة مالية تتيح للمؤسسة القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الطارئة في الأسواق أو الأوضاع الاقتصادية. لضمان السيولة الكافية، تقوم المؤسسة بتحليل مصادر الإيرادات وتوزيعها، وتراقب باستمرار التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، مما يساهم في تحديد أفضل السبل لاستغلال الموارد المالية وتعزيز الاستقرار المالي. كما يتم مراجعة استراتيجية التمويل بشكل دوري لتحديد الأدوات المالية المثلى التي تلبي الاحتياجات النقدية للمؤسسة وتحقق التوازن بين المتطلبات التشغيلية والقدرات المالية. (طنيب، عبيدات، ٢٠٠٩).

- الاستدامة المالية

تضع المؤسسة الاستدامة المالية في مقدمة أولوياتها لضمان القدرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية وتلبية تطلعات المساهمين على المدى الطويل. وتهدف المؤسسة من خلال هذا الهدف إلى بناء نموذج مالي مستدام يستند إلى توسيع الأصول وتنويع مصادر الدخل بما يتماشى مع المتطلبات الحديثة للسوق والمجتمع. وتعتمد هذه الاستراتيجية على الاستثمار في التقنيات المستدامة وتطوير البنية التحتية التي تعزز كفاءة العمليات وتقلل من التكاليف غير الضرورية. كما تلتزم المؤسسة بتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة البيئية والاجتماعية التي تعكس التزامها نحو البيئة والمجتمع، مع الحرص على تحسين الأداء

المالي ورفع قيمة المؤسسة. يضمن هذا النهج تحقيق تطلعات العملاء والمستثمرين في رؤية المؤسسة كشريك موثوق يلتزم بمعايير الشفافية والمسؤولية.

- تحقيق الربحية

تهدف المؤسسة إلى زيادة معدلات الربحية عبر تحسين الأداء التشغيلي والمالي، حيث يتم العمل على تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات لضمان تحقيق فائض مالي يعكس الربحية. تعتمد المؤسسة على استراتيجيات متنوعة لرفع مستوى الربحية، من بينها: (مريم، جهيده، ٢٠١٢).

- **تخفيض التكاليف:** يتم التركيز على تقليل التكاليف التشغيلية والمالية من خلال استخدام موارد المؤسسة بشكل أكثر فعالية. يشمل ذلك تحسين عمليات الشراء والإنتاج وتقليل الهدر في الموارد.
- **زيادة الإنتاجية:** تعتمد المؤسسة على برامج تطويرية لرفع مستوى الإنتاجية من خلال تحسين الأداء الوظيفي وتطبيق التكنولوجيا المناسبة، مما يساهم في زيادة الإنتاج ورفع الربحية.
- **تنويع مصادر الإيرادات:** تستهدف الإدارة المالية تنويع مصادر الدخل عبر توسيع قاعدة العملاء وتقديم منتجات أو خدمات جديدة، مما يساهم في زيادة الإيرادات بشكل مستمر.

قياس وتحليل الربحية

يتم متابعة الربحية بشكل دوري باستخدام مؤشرات مالية، مثل:

- **هامش الربح:** ويعكس نسبة الربح الصافي إلى الإيرادات، حيث يساعد في تقييم كفاءة المؤسسة في تحويل الإيرادات إلى أرباح.
- **العائد على الأصول (ROA):** يقيس قدرة المؤسسة على توليد أرباح من الأصول التي تمتلكها، ويعد مؤشرًا مهمًا لفعالية استخدام الأصول في تحقيق العوائد.
- **العائد على حقوق المساهمين (ROE):** يشير إلى نسبة الربح الصافي إلى حقوق المساهمين، ويعد مؤشرًا هامًا لأداء المؤسسة في تحقيق عوائد للمستثمرين.

مجالات الإدارة المالية

تُقسَّم الإدارة المالية إلى ثلاثة مجالات رئيسية تتمثل في: (مريم، جهيده، ٢٠١٢)

- المالية العامة

تُعرف المالية العامة بأنها الإدارة المختصة بشؤون النفقات والإيرادات العامة للدولة، حيث يتم توجيه هذه الموارد نحو تعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق الاستقرار المالي. تشمل الإدارة المالية العامة تنظيم وتخطيط النفقات الحكومية، مثل تخصيص الموارد المالية لدعم المشاريع الوطنية وتغطية احتياجات المؤسسات العامة. كذلك، تهتم المالية العامة بتطوير وتحصيل الإيرادات التي تتضمن الضرائب والرسوم والمصادر غير الضريبية، والتي تُعتبر مكونات رئيسية للإيرادات الحكومية. وتنقسم الإيرادات إلى نوعين رئيسيين: (النعيمي، وآخرون، ٢٠٠٩).

- **الإيرادات الضريبية:** تشمل الضرائب والرسوم التي تفرضها الدولة للمساهمة في توازن الموازنة العامة وتوفير الدعم المالي.

- **الإيرادات غير الضريبية:** وتشمل الإيرادات الأخرى التي تحصل عليها الدولة من مصادر متعددة مثل الإيجارات، التراخيص، والغرامات.

أما النفقات، فتشمل:

- **النفقات الجارية:** تغطي هذه النفقات تكاليف تشغيل المؤسسات الحكومية ورواتب الموظفين.

- **النفقات الرأسمالية:** تركز هذه النفقات على دعم المشروعات الاستثمارية الكبيرة التي تعزز النمو الاقتصادي العام في الدولة.

- المالية الشخصية

تُعنى المالية الشخصية بدراسة الموارد المالية للفرد أو الأسرة وسبل إدارتها لتحقيق أهداف معينة مثل الادخار، الاستثمار، وزيادة الثروة. تشمل المالية الشخصية متابعة دخل الفرد وإدارة نفقاته وتخصيص مدخراته واستثماراته بشكل يحقق الاستقرار المالي الشخصي. وتركز المالية الشخصية على تحسين سلوك الفرد المالي من خلال:

- **إدارة الميزانية:** التي تشمل ضبط النفقات الشخصية بما يتناسب مع دخل الفرد وتحقيق التوازن المالي.

- **التخطيط المالي:** وضع خطط استثمارية تهدف لزيادة الدخل وبناء الثروة عبر خيارات استثمارية مناسبة.

- **التخطيط للتقاعد:** توفير رأس مال كافٍ للاستفادة منه بعد التقاعد وضمان مستقبل مالي مستقر.

- المالية في منشآت الأعمال

تمثل المالية في منشآت الأعمال إدارة الأموال والموارد المالية في الشركات، وتهدف إلى تحقيق أهداف الشركة الاقتصادية وتعزيز كفاءتها التنافسية. تتضمن هذه الإدارة عدة وظائف مالية، مثل إدارة رأس المال العامل، والتمويل، والاستثمار، وتحقيق التوازن بين الأصول والالتزامات المالية. وتتمحور مهام المالية في المنشآت حول: (غنيم، ٢٠٠٨).

- **تخطيط رأس المال**: اتخاذ القرارات المتعلقة برأس المال المناسب للشركة لتحقيق الاستقرار المالي ودعم النمو المستقبلي.
- **إدارة الاستثمارات**: اختيار الاستثمارات التي تسهم في تحقيق عوائد مجزية وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع.
- **تحقيق التوازن المالي**: ضبط الموارد المالية بما يتيح للشركة توفير السيولة اللازمة لتغطية الالتزامات والاحتياجات اليومية دون المساس بقدرتها على النمو والتوسع.

تسهم هذه المجالات الثلاث في تحقيق رؤية شاملة للإدارة المالية، بدءاً من توجيه الموارد العامة إلى تحسين الاستقرار المالي الشخصي للأفراد، وصولاً إلى دعم الأداء المالي لمنشآت الأعمال وتعزيز قدرتها على النمو.

وظائف الإدارة المالية

تلعب الإدارة المالية دوراً رئيسياً في ضمان استقرار المؤسسة وتنظيم مواردها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تتعدد وظائف الإدارة المالية وتشمل التخطيط المالي، الرقابة المالية، التنظيم المالي، والتمويل، وهي ضرورية لتمكين المؤسسة من اتخاذ القرارات المالية الصحيحة. وفيما يلي تفصيل لأبرز وظائف الإدارة المالية:

• وظيفة التخطيط المالي

يُعد التخطيط المالي الأساس الذي ترتكز عليه الإدارة المالية لضمان استدامة الموارد المالية وتوفيرها بشكل يتوافق مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية. ويشمل التخطيط المالي وضع تصورات متكاملة للإيرادات والنفقات، وتحديد الأهداف المالية المستقبلية بناءً على تحليلات دقيقة للظروف الاقتصادية والمخاطر المحتملة. ومن مهام التخطيط المالي¹: (السامراني، ١٩٩٧).

¹ عدنان هاشم رحيم السامراني "الإدارة المالية منهج تحليلي شامل" الجامعة المفتوحة ليبيا 1997 ص 29

- **التنبؤ المالي:** تقدير الإيرادات والنفقات المستقبلية وتحديد مصادر التمويل اللازمة، بما يضمن تغطية الاحتياجات المالية وتجنب العجز.

- **إدارة الميزانية:** وضع ميزانية دقيقة للمؤسسة تغطي كافة الأنشطة التشغيلية والاستثمارية بشكل يعزز من كفاءة استخدام الموارد.

- **اختيار الفرص الاستثمارية:** التقييم الدقيق للفرص الاستثمارية المتاحة لضمان توجيه الاستثمارات نحو المشاريع الأكثر ربحية والأقل خطورة.

- **وظيفة الرقابة المالية**

تهدف الرقابة المالية إلى ضمان أن تظل العمليات المالية ضمن الخطط والسياسات المالية المرسومة، مما يحمي أصول المؤسسة ويعزز من دقة العمل المالي. وتعتمد هذه الوظيفة على مجموعة من الآليات التي تسهم في تحديد الانحرافات المالية ومعالجتها بفعالية، ومن أبرزها: (عبد الهادي، ٢٠٠٨).

- **تحليل الأداء المالي:** إجراء مراجعات دورية على الأنشطة المالية لقياس مدى تحقيق الأهداف المالية، وتحديد العوامل المؤثرة في الأداء المالي.

- **التدقيق الداخلي:** التأكد من التزام الإدارات المختلفة بالسياسات المالية والقوانين، وتقديم تقارير تدقيق دورية تساهم في تحسين عمليات المؤسسة.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** عند حدوث أي انحرافات عن الخطة المالية، يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان العودة إلى المسار المالي الصحيح.

- **وظيفة التنظيم المالي**

تُعتبر التنظيم المالي عملية أساسية لترتيب الأنشطة المالية وتوزيع الموارد بشكل يُحقق كفاءة عالية ويعزز من تكامل المؤسسة. ويشمل التنظيم المالي توزيع المسؤوليات وتحديد الأدوار المالية بما يسهل من تنفيذ العمليات المالية بشكل منظم وفعال، ومن أبرز مكوناته (غنيم، ٢٠٠٨).

- **تنظيم الهيكل المالي:** بناء هيكل مالي مرن يتيح للمؤسسة الاستجابة بسرعة للتغيرات الاقتصادية ويعزز من قدرتها على التكيف.

- **توزيع الموارد:** تخصيص الموارد المالية على مختلف الإدارات والمشاريع وفقاً لأولويات المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

- **تحسين الكفاءة المالية:** تطبيق أساليب مالية تهدف إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف التشغيلية، مع تحقيق الاستخدام الأمثل للأصول.

• وظيفة التمويل

التمويل هو العمود الفقري للمؤسسة، حيث يتم توفير الأموال اللازمة لتحقيق المشاريع والأهداف الاستراتيجية. ويشمل التمويل تحديد مصادر التمويل المناسبة، سواء من خلال التمويل الذاتي أو الخارجي، بما في ذلك القروض والاستثمارات، ويتم في ضوء عدة مبادئ تشمل:

- **تحليل مصادر التمويل:** اختيار مصادر التمويل التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتساعد في تحقيق التوازن المالي.
- **إدارة رأس المال العامل:** ضمان توافر السيولة اللازمة لتغطية التزامات المؤسسة وتلبية احتياجات التشغيل اليومي.
- **التفاوض على شروط التمويل:** اختيار أفضل الشروط التمويلية لتقليل التكاليف المالية وتجنب الديون المرهقة التي قد تؤثر سلباً على أداء المؤسسة.

العوامل المؤثرة في الإدارة المالية

تتأثر الإدارة المالية بمجموعة متنوعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على قدرتها في تنفيذ مهامها الاستراتيجية، وتوجيه عملياتها المالية بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة. من بين هذه العوامل:

1. **الشركات الكبيرة أو متعددة الجنسيات:** مع التطور الاقتصادي السريع، وخاصة في النصف الثاني من القرن الماضي، ظهرت شركات ضخمة عابرة للقارات ومتعددة الجنسيات، مما خلق تحديات جديدة للإدارة المالية. حيث أصبحت هذه الشركات تتطلب آليات مالية قادرة على تلبية الاحتياجات المتزايدة وتتناغم مع أنشطة تمتد على نطاق واسع. وتؤثر العولمة بشكل كبير على الإدارة المالية من خلال رفع مستوى المخاطر وإضافة أعباء إضافية تتطلب التحليل المالي العالمي، وتوحيد المعايير المالية عبر البلدان. ومن هذه التحديات توحيد القوائم المالية للشركات العاملة في بلدان مختلفة، ترجمة القوائم المالية للتوافق مع القوانين المحلية لكل بلد، والمعالجة المحاسبية للمعاملات الدولية. كما تحتاج الإدارة المالية إلى التعامل مع الضرائب المتعددة والمختلفة بين الدول، مما يؤثر بشكل مباشر على السيولة المالية ويزيد من التحديات التنظيمية.

2. **التضخم:** التضخم له تأثيرات واسعة على الشركات، خاصة في السياسات المالية ومؤسسات التمويل. مع ارتفاع معدلات التضخم، تصبح السيولة النقدية غير مستقرة وتتزايد تكاليف التمويل، مما يؤثر على الخطط المالية ويزيد من الصعوبات في التخطيط على المدى الطويل. ويشكل التضخم عبئًا إضافيًا على التقارير المالية، إذ يؤدي إلى ضرورة إعداد الحسابات المحاسبية لتتوافق مع تغيرات القوة الشرائية للعملة، ما يضيف تعقيدًا إلى عمليات التحليل المالي واتخاذ القرارات المالية.

3. **الضرائب:** تؤثر الضرائب بشكل مباشر على القرارات المالية، حيث تختلف الأنظمة الضريبية من دولة لأخرى وتفرض تحديات على الشركات التي تسعى إلى تحقيق التوازن المالي بين الالتزامات الضريبية المحلية والدولية. فالدولة قد تفرض ضرائب على الأنشطة داخل حدودها فقط لتشجيع الاستثمار المحلي أو تعفي بعض المعاملات الدولية، مما قد يؤثر على الخطط المالية للشركات ويؤدي إلى اختلافات جوهرية في الهياكل المالية. كما أن تحقيق الامتثال لمعايير المحاسب الضريبي يؤثر على إعداد القوائم المالية ويعتبر ضروريًا للشركات متعددة الجنسيات لتجنب النزاعات المالية وتحقيق الشفافية.

4. **دور البنك المركزي في السياسة المالية:** يلعب البنك المركزي دورًا أساسيًا في توجيه السياسة النقدية من خلال أدوات رئيسية مثل معدلات الخصم، عمليات السوق المفتوحة، وتحديد نسب الاحتياطي القانوني للبنوك التجارية. ويؤثر هذا الدور على تكلفة الأموال والسيولة في السوق، وبالتالي يحدد مستويات التمويل المتاحة للشركات. ويؤثر البنك المركزي أيضًا على معدل الفائدة الأساسي، مما يؤثر على قرارات الاقتراض والاستثمار. فعندما تزيد معدلات الفائدة، تفضل المؤسسات الاعتماد على التمويل الذاتي لتجنب ارتفاع تكلفة القروض، بينما عند انخفاضها، تلجأ الشركات للاقتراض كوسيلة تمويل منخفضة التكلفة.

5. **السياسات المالية للدولة:** تتحكم الدولة في معدلات الفائدة من خلال سياساتها المالية وتخطيط الموازنة العامة، مما يؤثر على الاقتصاد الوطني. في أوقات الركود الاقتصادي، قد تلجأ الدولة إلى خفض الضرائب وزيادة الإنفاق العام لتشجيع النشاط الاقتصادي، بينما في فترات الازدهار، يمكن أن تقلل الإنفاق وترفع الضرائب للحد من التضخم. هذا التوجه يؤثر بشكل مباشر على توفر السيولة ويزيد من تعقيدات إعداد الميزانية والاحتياجات التمويلية.

في النهاية، تلعب الإدارة المالية دورًا حيويًا في تحقيق استقرار المؤسسات من خلال مواءمة هذه العوامل المختلفة واتخاذ القرارات المالية التي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وضمان مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، سواء المحلية أو العالمية.

دور الإدارة المالية دفي تحقيق النجاح للمؤسسات والشركات

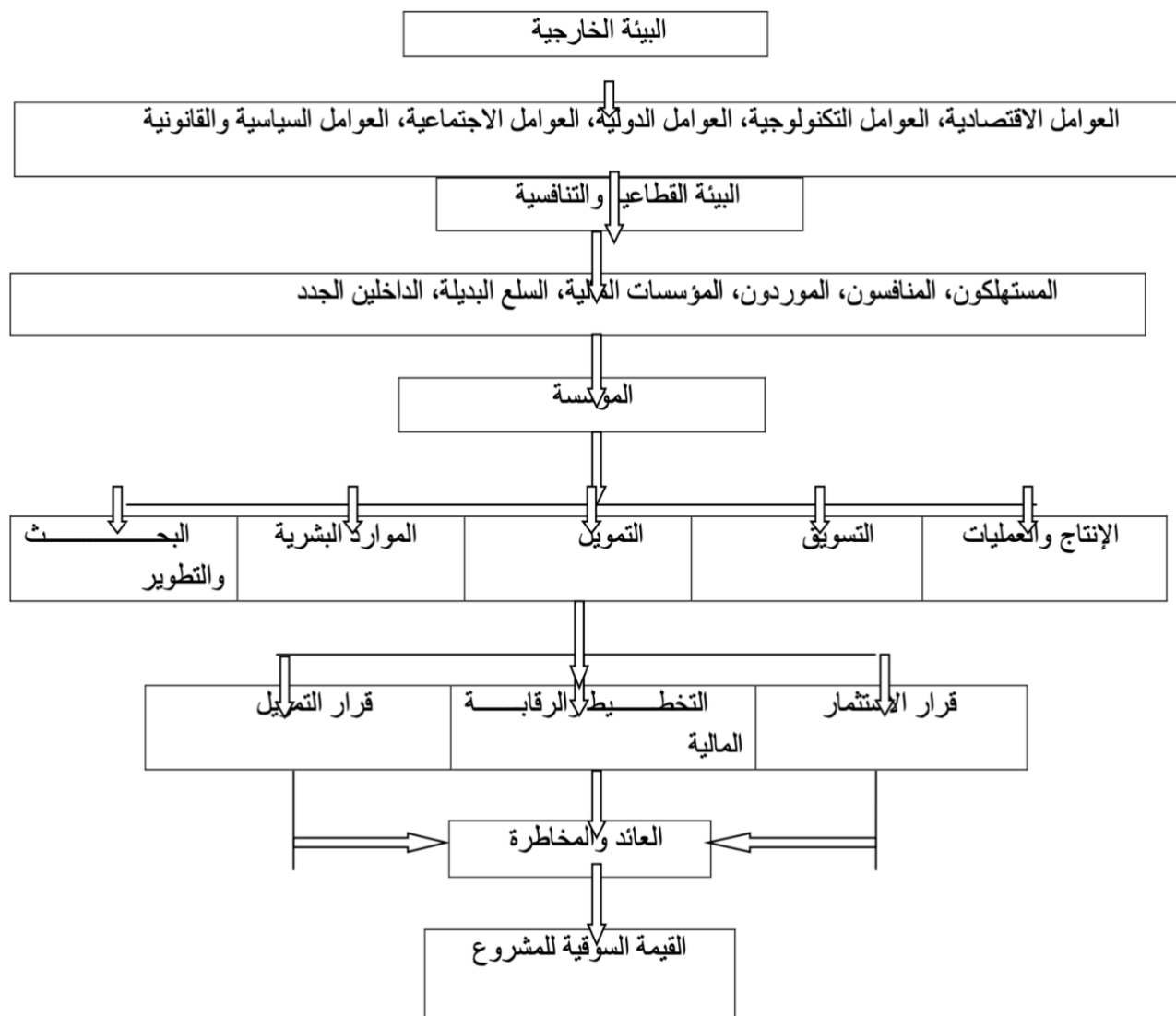
١- دور الإدارة المالية دفي تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات

تمثل **الميزة التنافسية** قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات تتفوق بها على منافسيها، مما يعزز موقعها في السوق ويضمن استمراريته ونموها في ظل التحديات الاقتصادية المتزايدة. هذا التفوق يمنح المؤسسة قوة إضافية تمكنها من تحقيق أداء مالي وإداري أفضل مقارنةً بالمؤسسات الأخرى، ويعتبر أداةً استراتيجية ضرورية في عصر العولمة المتسارع. تشمل عناصر الميزة التنافسية جوانب متعددة، منها التكاليف المنخفضة التي تتيح تقديم أسعار تنافسية تجذب شريحة أكبر من العملاء، وجودة المنتجات أو الخدمات التي تتفوق بها المؤسسة وتضمن رضا العملاء واستمرارهم، بالإضافة إلى عنصر التفرد، الذي يمكن المؤسسة من ابتكار منتجات أو خدمات فريدة يصعب تقليدها، مما يعزز من مكانتها ويصنع ولاءً طويل الأمد لدى العملاء (مريم، وجهيدة، ٢٠١٢).

وتلعب **الإدارة المالية** دوراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات والشركات، إذ تعمل على تعزيز الأداء المالي وضمان الاستخدام الأمثل للموارد بما يحقق الاستقرار والنمو في بيئة الأعمال التنافسية. وفيما يلي أبرز الأدوار التي تقوم بها الإدارة المالية في هذا السياق:

1. **تحسين كفاءة استخدام الموارد:** من خلال التخطيط المالي المحكم، تضمن الإدارة المالية توجيه الموارد المالية إلى الأنشطة الأكثر ربحية والتي تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق تفوق نوعي في السوق. يساعد هذا على تجنب الهدر وتحقيق كفاءة عالية في استخدام الأموال.
2. **إدارة التكاليف بفعالية:** تركز الإدارة المالية على خفض التكاليف التشغيلية دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات، مما يسمح للشركة بتقديم أسعار تنافسية للعملاء، وهو ما يعزز قدرتها على المنافسة وجذب المزيد من العملاء.
3. **الاستثمار الاستراتيجي:** تعمل الإدارة المالية على تحديد الفرص الاستثمارية الواعدة التي تساهم في تطوير المنتجات أو توسيع نطاق العمل، مما يسهم في تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة يصعب على المنافسين تقليدها. يساهم الاستثمار الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية مستدامة.
4. **إدارة المخاطر المالية:** تساهم الإدارة المالية في حماية المؤسسة من التقلبات الاقتصادية من خلال تقييم المخاطر ووضع خطط احتياطية تضمن استمرارية الأعمال، حتى في الظروف الصعبة. يتيح هذا الاستقرار المالي للشركة مواجهة التحديات دون خسارة حصتها في السوق.

5. تعزيز السيولة: السيولة العالية تضمن استمرارية العمليات اليومية وتمكن المؤسسة من



الاستجابة بسرعة لفرص النمو أو التوسع. توفر السيولة المرنة المالية التي تساعد المؤسسة في تلبية احتياجات العملاء بكفاءة أعلى من المنافسين. وفيما يلي عرض مخطط يوضح الإطار الشامل للإدارة المالية في المؤسسة وعلاقتها بالبيئة الخارجية والتنافسية (انظر شكل-١)

شكل - ١: الإطار الشامل للإدارة المالية في المؤسسة وعلاقتها بالبيئة الخارجية والتنافسية

المصدر: (غول، ٢٠٠٦).

٢- دور الإدارة المالية في تحقيق الملاءة المالية للمؤسسات والشركات

الملاءة المالية هي قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية عند استحقاقها، وتشكل كذلك قوة تحمي أموال المساهمين وتزيد من استقرار الشركة في مواجهة المخاطر المحتملة. تتمثل الملاءة المالية في قدرة رأس المال على تحمل الخسائر وتجنب فشل العمليات الاستثمارية، مما يوفر حاجزاً أمنياً من التعثر المالي، وهو ما يعزز الثقة في الشركة ويضمن استمرارية عملياتها (شقفه، 2019). ويُعد مؤشر السيولة النقدية وسيلة لقياس الملاءة المالية قصيرة الأجل، حيث يعكس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها اليومية والفورية، بينما يُعتبر مؤشر المديونية مقياساً للملاءة طويلة الأجل، مشيراً إلى قدرة الشركة على إدارة الديون وتحمل التزاماتها على المدى الطويل (كاظم، 2020).

علاوةً على ذلك، تُعتبر الملاءة المالية جزءاً أساسياً في الاستراتيجية المالية للشركة، حيث تساعدها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتجنب الأزمات المالية. وبهذا، تلعب الملاءة المالية دوراً محورياً في تعزيز التنافسية وتحقيق النمو المستدام في بيئة الأعمال المتغيرة.

تلعب الإدارة المالية دوراً حيوياً في تعزيز الملاءة المالية للشركات والمؤسسات، إذ تسهم بفاعلية في تحسين القدرة على الوفاء بالتزامات المالية والحفاظ على استقرار الشركة المالي. وتتمثل أبرز أبعاد الإدارة المالية المؤثرة على الملاءة في التخطيط المالي، والرقابة الداخلية، والرقابة الإدارية.

- التخطيط المالي

التخطيط المالي يعد من أبرز أبعاد الإدارة المالية المؤثرة في الملاءة المالية، إذ يُمكن الشركة من توقع احتياجاتها المستقبلية وتخصيص الموارد اللازمة بشكل فعال. وتشير الدراسات إلى أن الشركات التي تطبق تخطيطاً مالياً جيداً تتمتع بمعدلات ملاءة مالية مرتفعة، ما يزيد من قدرتها على الوفاء بالتزامات قصيرة وطويلة الأجل. يساعد التخطيط المالي الدقيق على إدارة الموارد بفعالية وتقليل المخاطر المالية، حيث يتابع الاحتياجات المالية لجميع الأقسام ويتكامل مع الاستراتيجية العامة للشركة، مما يُعزز من كفاءة الأداء المالي ويزيد من الشفافية والمرونة (محمود، ٢٠٠٦).

- الرقابة الداخلية

تلعب الرقابة الداخلية دوراً هاماً في دعم الملاءة المالية عبر التأكد من الالتزام بالسياسات المالية المتبعة والكشف عن الانحرافات المالية ومعالجتها سريعاً. ووفقاً للدراسات، فإن الرقابة الداخلية المرتبطة بالملاءة المالية ترتبط بشكل إيجابي مع كفاءة الإدارة المالية، حيث تشير إلى أن وجود لجان متابعة دورية وتحديث

مستمر للإجراءات يرفع من كفاءة النظام المالي ويحمي أموال المساهمين من المخاطر المحتملة، مما يعزز من الملاءة المالية (بولخارص، 2017).

- الرقابة الإدارية

تسهم الرقابة الإدارية في تعزيز الملاءة المالية من خلال المتابعة المستمرة للأداء الإداري والمالي، وضمان تنفيذ السياسات المالية بكفاءة. وتُشير الأبحاث إلى أن الرقابة الإدارية القوية، مثل التدقيق المستمر، تدعم استقرار العمليات المالية، حيث تؤكد الدراسة على أن وجود قسم مختص بالتدقيق الإداري يسهم في تحقيق الأهداف المالية للشركة، ويساعد على تجنب المخاطر المالية غير المتوقعة. كذلك، فإن تحسين أساليب الرقابة الإدارية يعزز الشفافية المالية ويزيد من الثقة بالنظام المالي للشركة (علوان وأحمد، 2017).

٣- دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية

تلعب الإدارة المالية دورًا حيويًا في صنع القرارات المالية، نظرًا لتوسع مسؤولياتها وتنوع الأنشطة التي تشملها. فلم يعد دورها مقتصرًا فقط على توفير الأموال لتلبية احتياجات المؤسسة الاقتصادية، بل توسع ليشمل إدارة تدفقات الأموال، وتحديد أولويات التخطيط المالي، ووضع الضوابط الرقابية، وصنع القرارات الاستراتيجية المالية لتحقيق أهداف الشركة الرئيسية². (بوعافية، وآخرون، ٢٠١٧).

وظيفة اتخاذ القرارات

تعد وظيفة اتخاذ القرارات جوهرية في العملية الإدارية لأي مؤسسة، حيث تهدف إلى تحقيق استراتيجية المؤسسة الأساسية المتمثلة في تعظيم ثروة الملاك والقيمة السوقية للأسهم. تشمل القرارات المالية الاستراتيجية الرئيسية قرارات التمويل، والاستثمار، وتوزيع الأرباح، حيث تهدف جميعها إلى تعزيز عوائد المؤسسة وتوفير السيولة اللازمة للحفاظ على توازنها المالي.

دور التخطيط المالي الاستراتيجي

يتضح دور التخطيط المالي في صنع القرار من خلال توفير رؤية طويلة المدى حول تأثيرات هذه القرارات، مما يسمح بتحديد تأثيرها على استدامة الموارد المالية وفعالية العمليات الاستثمارية للمؤسسة. يسهم التحليل الاستراتيجي في تقييم القوة المالية وتحديد الفرص والتهديدات المالية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مالية مستدامة وناجحة. (بوعافية، وآخرون، ٢٠١٧).

² بوعافية، س.، خير الدين، و. ف.، & زهواني، ر. (2017). دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية: قرار التمويل، قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح. مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر.

قرارات التمويل

تعتبر القرارات المتعلقة بالتمويل من أكثر المهام تعقيداً، حيث تتطلب اختيار الهيكل التمويلي الأمثل الذي يسمح بتعظيم ثروة المساهمين. يتضمن هذا القرار اختيار مصادر التمويل الداخلية مثل الأرباح المحتجزة، أو الخارجية مثل إصدار الأسهم أو الاستدانة، مع الالتزام بقواعد توازن الهيكل المالي لضمان عدم زيادة الديون على الأصول، بما يحقق الاستقلالية المالية.

قرارات الاستثمار

يعد قرار الاستثمار من القرارات المهمة والمعقدة، ويهدف إلى تحقيق العوائد الاستثمارية المتوقعة التي تزيد من القيمة السوقية للأسهم. يتطلب اتخاذ هذا القرار دراسة شاملة لتكلفة الأموال والعوائد المتوقعة من الاستثمار، وتحديد استراتيجيات الاستثمار التي تحقق أفضل النتائج على المدى الطويل. (بوعافية، وآخرون، ٢٠١٧).

قرارات توزيع الأرباح

يعتبر قرار توزيع الأرباح من القرارات المؤثرة على القيمة السوقية للأسهم، حيث يعكس مدى قوة المؤسسة في تحقيق العوائد. وتحرص الإدارة المالية على تحقيق توازن بين توزيع الأرباح والحفاظ على جزء منها لإعادة استثماره بما يحقق توسعاً مستقبلياً ونموً مستداماً. (بوعافية، وآخرون، ٢٠١٧).

باختصار، فإن الإدارة المالية تساهم بفعالية في تحقيق الملاءة المالية للمؤسسة من خلال التخطيط المالي الاستراتيجي والقرارات المدروسة في التمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح، بما يحقق أهداف النمو ويعزز من قدرة المؤسسة على الصمود في وجه التحديات المالية المستقبلية.

القرارات الاستراتيجية

مفهوم القرارات الاستراتيجية

عرفها (درغوم وعيدود، 2024، 33) بأنها: "هي القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف الرئيسية والمسارات التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعال".

عرفها (بحاجي ويعقوب، 2019، 12): بأنها: "هي قرارات رئيسية تتعلق برسالة منظمة وأدائها وأهدافها وغايتها اتجاه الفرص والتهديدات والمخاطر البيئية، ولها تأثير فعال على المنظمة، وتتخذ في أعلى مستويات التنظيم".

أهمية القرارات الاستراتيجية

- القرارات الاستراتيجية تحدد اتجاه المنظمة: إن اتخاذ قرار مستتير يمكن أن يفتح فرصًا جديدة في السوق، في حين أن الاختيار السيئ يمكن أن يؤدي إلى خسارة الموارد والوقت.
- تؤثر القرارات التشغيلية على كفاءة العمليات الداخلية. إن اختيار أساليب أكثر كفاءة يمكن أن يقلل التكاليف ويحسن الإنتاجية.
- تؤثر الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات أيضًا على الثقافة التنظيمية، يمكن للنهج التشاركي أن يعزز بيئة عمل إيجابية ويزيد من معنويات الفريق.
- القدرة على التكيف بسرعة مع الظروف الجديدة أمر حيوي. تسمح القرارات الرشيدة للمؤسسات بالاستجابة للتحديات والفرص بفعالية.
- يمكن للقرارات التي تشرك الموظفين في عملية صنع القرار أن تزيد من التزامهم وتحفيزهم، فعندما يشعر الموظفون أن أصواتهم مسموعة، يصبحون أكثر استعدادًا للمساهمة في نجاح المنظمة (أولاد عبد الله وكريمي، 2022، 23).
- إن اتخاذ القرارات الاستراتيجية أمر بالغ الأهمية لنجاح الشركة على المدى الطويل ، يمكن للاستراتيجية المخططة جيدًا أن تساعد الشركة على التغلب على فترات الركود الاقتصادي والتغيرات في السوق وتصرفات المنافسين، يمكن أن يساعد اتخاذ القرار الاستراتيجي الشركة أيضًا على بناء علامة تجارية قوية ، فمن خلال اتخاذ القرارات التي تتوافق مع قيم الشركة ورسالتها، يمكنها خلق صورة إيجابية في أذهان العملاء (بوطورة، 2022، 54).
- يمكن أن يساعد اتخاذ القرارات الاستراتيجية الشركة أيضًا على إدارة المخاطر من خلال توقع المشكلات المحتملة ووضع خطط الطوارئ، ويمكنها تقليل تأثير الأحداث غير المتوقعة.

خصائص القرارات الاستراتيجية

1. تتصف القرارات الاستراتيجية بالمركزية لأنه يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا.
2. تتصف القرارات الاستراتيجية بأنها طويلة المدى لأنها تحتاج مدة زمنية طويلة لتنفيذها بالشركة.
3. لها الأسبقية من حيث التنفيذ مقارنة بالقرارات التنظيمية الأخرى بالمنظمة (بجاي ويعقوب، 2019، 12).
4. تعد القرارات الاستراتيجية غير روتينية لأنها تحدد معالم واتجاهات المنظمة بالمستقبل.
5. تتصف القرارات الاستراتيجية بالحمية، لأنها تتخذ قبل القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى.

6. تتصف بالشمولية لأنها تشمل جميع أنشطة وأقسام وقطاعات المنظمة (كرامة الله، 2020، 111).

أبعاد القرارات الاستراتيجية

1. **الرشد والشمول:** فمن خلال القرارات الاستراتيجية يتم البحث عن المشكلة وإيجاد الحلول البديلة، وكذلك التقييم والاختيار.
2. **درجة الاتفاق:** وتعني اتفاق المدراء على تحديد الأهداف طويلة الأجل، ووضع الحلول، والاستعانة بفرق العمل التي تعمل على اتخاذ القرارات، وتحتاج كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات الاستراتيجية اتفاق من المدراء.
3. **درجة الاتصالات:** تحتاج اتخاذ القرارات الاستراتيجية درجة عالية من التواصل بين الأطراف المشاركة، لأنها تساهم في تبادل الأفكار والمعاني، مع إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام والأهداف الواجب تأديتها.
4. **اللامركزية:** يعمل المدير أو متخذ القرار على تفويض السلطة أو المهام إلى من هم أدنى منه، من أجل الوصول إلى القرار الاستراتيجي من خلال الديمقراطية، وهو ما يجعل اتخاذ القرارات بطريقة أكثر نجاحًا وفاعلية (درغوم وعيدود، 2024، 38)

عملية صنع القرار الاستراتيجي

تتم عملية صنع القرار الاستراتيجي من خلال الخطوات التالية (بحاجي ويعقوب، 2019، 12):

1. **تحديد الموقف الاستراتيجي،** ويتم ذلك من خلال المسح البيئي والتعرف على الاتجاهات ووضع السيناريوهات والتوقعات.
2. **تحديد أهدافاً وغايات محددة** تنوي المنظمة تحقيقها، ويجب أن تكون قابلة للقياس وواقعية ومتوافقة مع مهمة الشركة ورؤيتها.
3. **القيام بتحليل عوامل الاستراتيجية،** من أجل اكتشاف عدد من مناطق المشكلات

الأساليب المتبعة في صنع القرار

1. تحديد المشكلة

لاتخاذ القرار، يجب أولاً تحديد المشكلة التي تحتاج إلى حل، والتعرف على الأبعاد والبيئة الداخلية والخارجية، والأهداف التي تسعى المنظمة إليها، ولابد من جمع المعلومات والبيانات بدقة وتوليد البدائل والحلول لها.

2. جمع المعلومات ذات الصلة

بمجرد تحديد القرار، فقد حان الوقت لجمع المعلومات ذات الصلة للاختيار، ولابد من إجراء تقييم داخلي للمنظمة، بالإضافة إلى ذلك، جمع المعلومات عن البيئة الخارجية، مثل الدراسات وأبحاث السوق.

3. تحديد البدائل

باستخدام المعلومات ذات الصلة المتوفرة، يتم تحديد الحلول الممكنة عادة ما يكون هناك أكثر من خيار يجب مراعاته عند محاولة تحقيق الهدف وهو ما يسمى بالبدائل، ومن الممكن تحديد البدائل من خلال أربعة محاور الآتية:

- البديل الجيد: والذي يقود إلى تحقيق النتائج المرغوب بها عند صانع القرار الاستراتيجي.
- البديل المتوازن: ومن غير المحتمل أن تنتج عن البديل نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صنع القرار.
- البديل المختلط: من المحتمل أن تنتج عن البديل نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صنع القرار.
- البديل الضعيف: من المحتمل أن تنتج عن البديل نتائج ضعيفة لصالح صنع القرار.

4. تحليل الأدلة

بمجرد تحديد البدائل، لابد من موازنة البيانات المؤيدة والمعارضة لهذه البدائل، والتعرف على ما فعلته الشركات الأخرى لتحقيق النجاح في هذه المجالات، وإلقاء نظرة شاملة على نجاحات المنظمة وإخفاقاتها، وتحديد العيوب المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة، والمميزات الخاصة بها (درغوم وعيدود، 2024، 30).

5. الاختيار بين البدائل

يتم فيها المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلهم، وفق عدد من المعايير التي يستند عليها متخذي القرار، ولابد أن تحقق البدائل الوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف والخسائر الممكنة، والتوصل إلى أفضل نتيجة، وبدون أي مخاطر.

6. تنفيذ القرار ومتابعته

البدء في تنفيذ القرار بجميع الأصعدة بالمنظمة، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي قد تظهر خلال عملية صناعة القرار، وحلها مبكرًا قدر الإمكان لتحسن تنفيذ القرار (أولاد عبد الله وكريمي، 2022، 22).

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية

1. مدى توافر المعلومات الكافية لصانع القرار.

2. العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، والبيئة الداخلية المتعلقة بهيكله صنع القرار.
3. المخاطرة والتي تعني الغموض في الوصول إلى النتائج المتوقعة.
4. البحث عن البدائل القابلة للتطبيق كحل للمشكلة خلال عملية صناعة القرارات.
- العامل المعرفي المتعلقة بالإدارة وفلسفتها، والتي تعد من أهم العوامل التي لها تأثير على عملية صناعة القرارات (أولاد عبد الله وكريمي، 2022، 25).

عناصر القرار الاستراتيجي

1. توفير البدائل: في الأصل يحتاج القرار الاستراتيجي إلى بديلين أو أكثر ليتم الاختيار من بينهم.
2. المدة الزمنية: كلما كانت المدة الزمنية أطول كلما كان هناك قدرة على إيجاد بدائل أكثر للقرار الاستراتيجي، وتكون البدائل هي الأقرب للصواب.
3. الأهداف والدوافع: تعد الأهداف وراء اتخاذ القرار الاستراتيجي هو الأمر الضروري، حيث أن الهدف الاستراتيجي هو المبرر لصناعة القرار الاستراتيجي.
4. التنبؤ: إن من أهم العناصر التي يعتمد عليها القرار الاستراتيجي هو التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.
5. القيود: يواجه القرار الاستراتيجي عدد من القيود التي قد ترتبط بالبيئة الداخلية والخارجية، والتي من شأنها التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على صناعة القرار، وقد تكون القيود مادية أو كفاءة الموظفين أو نقص المعلومات أو غيرها (بوطورة، 2022، 59).

معوقات صناعة القرار الاستراتيجي

1. من أهم المعوقات هو عدم تحديد المشكلة والمعلومات المتعلقة بها بشكل كافٍ.
2. عدم التعرف على جميع البدائل المتاحة لحل المشكلة.
3. وعدم المعرفة بالنتائج المتوقعة للبدائل المتاحة.
7. العجز عن تقييم كل البدائل المتوفرة والموازنة بينهم (كرامة الله، 2020، 113).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تناول الفصل الحالي الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الإدارة المالية والقرارات الاستراتيجية مرتبة من الاحدث إلى الاقدم .

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة المالية

دراسة (الطيب، ٢٠٢٢) هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية نظام الرقابة الداخلية في تعزيز أداء الإدارة المالية داخل المؤسسات، وتحديد دوره في تحسين الكفاءة التشغيلية والمالية للمؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، منهج دراسة الحالة، حيث أجريت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية أدرار. تم جمع البيانات باستخدام استبيان، تم توزيع 30 استبياناً على الموظفين في مجالات المحاسبة والتدقيق المالي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على الأهمية الكبيرة للرقابة الداخلية في تعزيز أداء الإدارة المالية. أشارت النتائج إلى أن نظام الرقابة الداخلية يتمتع بمستوى مرتفع من الثبات والفعالية في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج ارتباطاً إحصائياً قوياً بين وجود رقابة داخلية فعالة وأداء الإدارة المالية. كما أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن هناك تأثيراً واضحاً للرقابة الداخلية على تحسين أداء الإدارة المالية، ما يؤكد على صحة فرضيات الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة أن الرقابة الداخلية تساهم في تقديم معلومات مالية دقيقة وموثوقة، مما يساهم في تحسين دقة القرارات المالية ويعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح. وبناءً على النتائج المستخلصة، أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تعزيز أداء الإدارة المالية في المؤسسة من خلال تطبيق نظم رقابية فعالة. توصي الدراسة أيضاً بتطوير نظام الرقابة الداخلية لتشمل تحسينات تساعد في تقادي المخاطر المالية وتحقيق أقصى كفاءة في الأداء المالي. من الضروري أيضاً وضع معايير دقيقة ومضبوطة لتقييم الأداء بشكل عام وأداء الإدارة المالية بشكل خاص، مع ضرورة تعزيز الاعتماد على نظام الرقابة الداخلية كوسيلة لتحقيق الشفافية وتعزيز الثقة في المؤسسة.

دراسة (زينة، نعيمة، ٢٠١٣) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة المالية في نجاح استراتيجية المؤسسات، مع التركيز على مؤسسة "مروة السنابل" كمثال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة. قد تم استخدام المقابلات كأداة رئيسية لجمع المعلومات المباشرة حول العمليات المالية والاستراتيجية في مؤسسة مروة السنابل.

أظهرت النتائج أن الإدارة المالية تلعب دوراً محورياً في نجاح استراتيجية مؤسسة مروة السنابل، حيث: تعتمد المؤسسة على التمويل الداخلي فقط، مما يعزز استقلاليتها المالية. كما يساهم المدير المالي في اختيار أفضل طرق التمويل وتوافق التخطيط المالي مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة. استخدام الأدوات الرقابية مثل الميزانيات التقديرية والتحليل المالي لمتابعة التنفيذ وتحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية. بفضل الاستثمار في الموجودات الثابتة والمتداولة، استطاعت المؤسسة زيادة طاقتها الإنتاجية، مما ساهم في نموها واستمرارها. كما تشير الدراسة إلى أهمية الإدارة المالية في نجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسات، مما يؤكد صحة الفرضيات المطروحة ويبرز دور القرارات المالية في تعزيز استدامة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات البيئية.

وبناءً على النتائج، توصي الدراسة بما يلي: ضرورة منح المدير المالي سلطة التفاوض مع الأطراف الداخلية والخارجية لتعزيز الاستقلالية والمرونة. وتنوع مصادر التمويل بالجمع بين المصادر الداخلية والخارجية لتسريع النمو واستغلال الفرص الاستثمارية. واعتماد استراتيجية تكامل خلفي لتقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الحصة السوقية. بالإضافة إلى تشجيع استراتيجية التنوع لتقليل المخاطر المتعلقة بالتخصص.

دراسة (بورصاص، نوري، ٢٠١١) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة المالية في تحقيق الاستدامة والنمو للمؤسسات، مع التركيز على كيفية مساهمتها في تأمين المصادر التمويلية المناسبة وتوزيع الموارد بفعالية لدعم الأهداف الاستراتيجية. لإجراء هذه الدراسة، تم اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث استخدم المنهج الوصفي لتحديد خصائص النظام المالي للمؤسسة وأدوار الإدارة المالية المختلفة، بينما اعتمد المنهج التحليلي لفهم أثر القرارات المالية على الأداء العام للمؤسسة. كما تم توظيف منهج دراسة الحالة الذي يعتبر منهجاً أساسياً لتطبيق المفاهيم النظرية على أرض الواقع. واستخدمت الدراسة أدوات متعددة لجمع

البيانات، بما في ذلك المقابلات المباشرة مع المسؤولين الماليين في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

توصلت الدراسة من خلال تحليل البيانات إلى مجموعة من النتائج المهمة التي أكدت أن الإدارة المالية تلعب دوراً حاسماً في استدامة المؤسسة. فقد أظهرت النتائج أن الإدارة المالية الفعالة تسهم بشكل واضح في تحسين كفاءة تخصيص الموارد، وتقليل التكاليف غير الضرورية من خلال استخدام أدوات التحليل المالي الفعالة. كذلك، أشارت النتائج إلى أن الرقابة المالية لها دور أساسي في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، مما يعزز من ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح، حيث تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على التمويل الداخلي، مما يدعم استقلاليتها المالية ويقلل من اعتمادها على المصادر الخارجية ذات التكاليف المرتفعة والمخاطر المصاحبة.

بناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة عدة توصيات تهدف إلى تعزيز أداء المؤسسة واستدامتها على المدى الطويل. أولاً، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز السياسات التمويلية المتوازنة من خلال الجمع بين التمويل الداخلي والخارجي، حيث يسمح هذا التوازن للمؤسسة بالاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة وزيادة قدرتها التنافسية. كما أوصت بتوسيع نطاق الاعتماد على أدوات الرقابة المالية لضمان مستوى أعلى من الشفافية وثقة أفضل من قبل المستثمرين والشركاء. وأخيراً، شددت الدراسة على أهمية توظيف تحليلات مالية دقيقة لتحديد نقاط القوة والضعف في النظام المالي للمؤسسة، ما يساعد في تحسين كفاءة العمليات ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات السوق والتحديات المستقبلية.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة القرارات الاستراتيجية

دراسة بلقروق و بني حمدان(2020) هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لصناعة القرارات الاستراتيجية في تأثير نكاء الأعمال على الميزة التنافسية في الشركة الأولى للتأمين. تم قياس نكاء الأعمال من خلال أبعاد جمع البيانات، مستودع البيانات، التنقيب في البيانات، إعداد التقارير، وتناقل المعلومات، بينما تم قياس الميزة التنافسية عبر أبعاد التكلفة،

الابتكار، والجودة. شملت الدراسة جميع العاملين في الإدارة والمكاتب التابعة للشركة في محافظة العاصمة عمان، وبلغ حجم العينة (174) موظفًا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية. اعتمدت الدراسة على استبانة تم إعدادها استنادًا إلى دراسات سابقة مثل دراسة (2017) Ade, Akanbi and Tubosun لـ لتحديد أبعاد الميزة التنافسية، ودراسة (2017) Eidizadeh, Salehzadeh and Esfahani لـ لقياس ذكاء الأعمال، ودراسة (خلفي، 2008) لتحديد صناعة القرارات الاستراتيجية.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لذكاء الأعمال بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية، مع وجود دور وسيط لصناعة القرارات الاستراتيجية في تعزيز هذا التأثير. بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بتوسيع نطاق البحث ليشمل جميع شركات التأمين، ودراسة متغيرات إضافية مثل الحوسبة السحابية، نظم المعلومات الإدارية، والذكاء الاصطناعي كعوامل ذات ارتباط، بالإضافة إلى تعميم الدراسة لتشمل كافة الشركات العاملة في قطاع التأمين.

دراسة علوان وآخرون (2020) هدفت الدراسة للتعرف على أثر التعلم التنظيمي في فاعلية القرار الاستراتيجي في المؤسسات الخدمية بالعاصمة الخرطوم إضافة إلى تحديد ما إذا كانت مرونة القدرات تلعب دورًا وسيطًا في تلك العلاقة، تم بناء نموذج الدراسة وفرضياتها اعتمادًا على أدبيات الدراسة وكذلك تم الاستعانة بالدراسات السابقة في تطوير مقاييس الدراسة، وصممت استبانة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم توزيع 258 استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود أثر للتعلم التنظيمي في فاعلية القرار الاستراتيجي، وأن مرونة القدرات تتوسط العلاقة بين التعلم التنظيمي فاعلية القرار الاستراتيجي.

دراسة الحبابي (2020) هدفت هذه الدراسة لبيان أثر القيادة الرؤيوية في فاعلية القرارات الاستراتيجية ولتحقيق هدف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث وزعت استبانة على عينة تكونت من (81) مستجيبًا من العاملين في الإدارة العليا بهيئة الجمارك القطرية. وقد بينت النتائج إن هناك أثر دال إحصائيًا للقيادة الرؤيوية على فاعلية القرارات الاستراتيجية كما هناك أثر دال إحصائيًا لكل من الرؤية والتمكين والإلهام على فاعلية

القرارات الاستراتيجية، كما بينت النتائج عدم وجود اثر دال إحصائياً للقيم عند قياس اثره مع مجموعة الأبعاد. بناء على نتائج الدراسة تمت التوصية بضرورة زيادة التركيز على القيم المنظمة كأحد أبعاد القيادة الرؤيوية من خلال تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في ذلك، بالإضافة إلى اقتراح دراسات مستقبلية تتضمن أبعاد أخرى للقيادة ومقارنتها مع النتائج الحالية.

دراسة حبوش وأبو حسين (2020) هدفت إلى تحليل أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية، والمتمثلة في (إطار فعال للحاكمية، كفاءة مجلس الإدارة، التركيز على تحقيق الأهداف، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين). بلغ حجم العينة (160) موظفًا، وعدد المستجيبين النهائي (139). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع البيانات، وتم تحليلها باعتماد أساليب إحصائية مثل الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار المتعدد.

توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الحاكمية المؤسسية (كفاءة مجلس الإدارة، التركيز على تحقيق الأهداف، الإفصاح والشفافية، حماية حقوق المساهمين) في صنع القرارات الاستراتيجية، بينما لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية للإطار الفعال للحاكمية في صنع القرارات الاستراتيجية.

أوصت الدراسة بتطوير أنشطة البنوك التجارية الأردنية من خلال تبني نظام حاكمية مؤسسية يتماشى مع معايير المنظمات الدولية مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. كما أوصت بإعداد دليل يوضح مبادئ الحاكمية المؤسسية الصادرة عن البنك المركزي الأردني والمنظمات الدولية، بالإضافة إلى إنشاء معهد مختص بالحاكمة المؤسسية في الأردن لتعزيز الفهم والتطبيق السليم لمبادئ الحاكمية المؤسسية.

دراسة عبد العزيز (2020) هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، تحسين الاتصال، التحفيز، التطوير والإبداع، التغذية الراجعة) وفعالية القرارات الاستراتيجية بأبعادها (تحديد الموقف الاستراتيجي، تحديد الأهداف الاستراتيجية، توليد البديل الاستراتيجي، اختيار البديل الاستراتيجي، التنفيذ الفعلي للقرار

الاستراتيجي) في جامعة حفر الباطن. استُخدم المنهج الوصفي لجمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة مكونة من (172) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها: ارتفاع نسبة ممارسة الإدارة بالتجوال في جامعة حفر الباطن ووعي أفراد العينة بأهميتها واتجاهاتهم الإيجابية نحوها، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول درجة العلاقة بين ممارسة الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية، تعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية، مثل: النوع، الدرجة العلمية، وعدد سنوات الخدمة.

أوصت الدراسة بتشجيع إدارة الجامعة على تبني أسلوب الإدارة بالتجوال بشكل منهجي ومدرّس، وتنظيم دورات تدريبية لتنمية مهارات العاملين في هذا المجال، وتعزيز النقاش وتبادل الرأي بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس لخلق مناخ من الثقة المتبادلة. كما دعت إلى إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات وتوضيح أهداف الجامعة بشكل يساهم في بناء قناعة راسخة لديهم. وأوصت أيضاً بتقديم برامج تدريبية تستهدف إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس لزيادة وعيهم بمفاهيم الإدارة بالتجوال وفعالية القرارات الاستراتيجية وإجراءاتها العملية.

دراسة أبراهيم وأبكر (2020) هدفت الدراسة إلى التأكد من مستوى العلاقة بين القياس والإفصاح المحاسبي عن التأثيرات البيئية وترشيد القرارات الاستراتيجية. واتبعت الدراسة المنهج الآتي: المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة، والمنهج الاستقرائي، والمنهج الوصفي والمنهج .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، يساعد الإفصاح المحاسبي عن التأثيرات البيئية في تقليل المخاطر الناجمة عن التأثيرات البيئية وتحسين صورة الشركة أمام المستخدمين الخارجيين ويساعد الإفصاح المحاسبي عن التأثيرات البيئية في عرض المعلومات المهمة للأطراف ذات العلاقة بما يمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الالتزام بالإفصاح المحاسبي عن التأثيرات البيئية يؤثر بدرجة كبيرة على استدامة الشركة، وخلصت الدراسة إلى أهم التوصيات التي تتمثل في الآتي: يجب اتباع الإفصاح المحاسبي عن التأثيرات البيئية الذي يساهم في تحقيق الالتزامات المحتملة نتيجة مخالفة التشريعات البيئية، الالتزام بالإفصاح المحاسبي عن التأثيرات البيئية يؤثر بدرجة كبيرة على استدامة الشركة.

دراسة مخدوم (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على الفجوة القائمة في المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية، وتحديد متطلبات استكمالها وتطوير آلية اتخاذ تلك القرارات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل آراء (272) من أعضاء هيئة التدريس في ثلاث جامعات سعودية.

أظهرت النتائج وجود كفاءة ملحوظة في صناعة القرارات الاستراتيجية داخل الجامعات السعودية، حيث تتم وفق إجراءات محددة وواضحة مع إشراك المستويات الإدارية ذات العلاقة بأسلوب القيادة الجماعية. ساهم ذلك في تحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي والأداء العام. وأشارت الدراسة إلى أن من أهم المهارات الأساسية لصناعة القرارات الاستراتيجية: النظرة طويلة المدى، ومهارات الحوار والنقاش، والقدرة على التشاور والتعاون، وتحديد واختيار البدائل، إضافة إلى تقييم التكلفة والعائد.

خرجت الدراسة بتوصيات متعددة منها: تعزيز الشفافية الإدارية من خلال الإعلان عن المعلومات المتعلقة بالقرارات، لما لها من دور في تحسين الكفاءة ومكافحة الفساد، والتركيز على القرارات الاستراتيجية التي تحفز الإبداع والابتكار. كما أوصت بضرورة اتباع المنهج العلمي في صناعة القرارات الاستراتيجية، وتدريب القيادات على مهارات إدارة التغيير وتقييم المخاطر، وإيجاد آلية واضحة لتقييم القرارات المتخذة ومتابعة نتائجها وتعديلها عند الحاجة. وأكدت الدراسة على أهمية تعميم الخبرات الناجحة، مما يساهم في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية المتخذة وتحقيق الأهداف المرجوة.

هدفت الدراسة إلى قياس دور فريق الإدارة العليا (مجلس الكلية) في تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي، التي تشمل: مزالق الالتزام، مزالق التغيير، ومزالق السياسة، وتأثيرها على تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية بأبعادها: ملائمة القرار، قبول القرار، وجودة القرار في الجامعات والكليات الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط (كربلاء، النجف، بابل، الديوانية، المثنى).

دراسة جلاب و داخل (2021) سعت الدراسة إلى معالجة فجوة تتمثل في الحاجة إلى تجنب مزالق التخطيط الاستراتيجي لضمان تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية. وشملت عينة الدراسة (146) عضوًا من أعضاء مجالس الكليات في هذه المحافظات. تم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان أعدت لهذا الغرض، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليلها، مثل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، ونموذج المعادلة الهيكلية، واختبار التوزيع الطبيعي، ومعامل ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تجنب مزلق التخطيط الاستراتيجي وفاعلية القرارات الاستراتيجية. وأكدت النتائج أهمية دور فريق الإدارة العليا في الحد من هذه المزلق لتحقيق قرارات استراتيجية أكثر ملاءمة، وقبولاً، وجودة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية بأبعادها: الإدراك، الإجراءات العقلانية، العدالة الإجرائية، والالتزام بالقرار. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة (180) فرداً من القيادات الجامعية. تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع، واستُرْجعت (165) استبانة، منها (160) صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت (89%).

توصلت الدراسة إلى أن الاستشراف الاستراتيجي يُعد أداة فاعلة لتقليل الغموض من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتعزيز القدرة على التكامل. وقد أثبتت النتائج أن هذه العمليات تؤدي إلى الحصول على معلومات تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة عالية، مما يساعد الجامعات في تحقيق التنافسية العالمية خلال المستقبل.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل **المنهجية** التي تم اتباعها في دراسة دور الإدارة المالية في المؤسسات والشركات، حيث يسعى إلى توضيح الطرق والإجراءات البحثية التي تم استخدامها للوصول إلى نتائج موثوقة وموضوعية. من خلال هذا الفصل، يتم تحديد تصميم البحث، وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة، وأساليب تحليل البيانات، وذلك لضمان توفير إطار علمي متين يمكن الاعتماد عليه في تحليل البيانات واستنتاج الأفكار المتعلقة بالإدارة المالية.

منهج الدراسة

يعتمد هذا البحث على **المنهج الوصفي التحليلي** بهدف دراسة دور الإدارة المالية في المؤسسات والشركات، حيث يهدف إلى وصف وتحليل آراء الطالبات في كلية إدارة الأعمال بجامعة "ميد أوشن" حول هذا الموضوع. تم اختيار هذا المنهج لملاءمته في فهم التصورات والسلوكيات المالية لدى الفئة المستهدفة بشكل دقيق..

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في بنك الراجحي ، وتم اختيار عينة مكونة من 203 من موظف من العاملين في بنك الراجحي بشكل عشوائي من بين المجتمع الأصلي. تم اختيار هذه العينة بناءً على إمكانية الحصول على بيانات تمثل مجتمع الدراسة الكلي، مما يساهم في تحسين دقة وتعميم النتائج على بقية العاملين.

أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قامت الباحثة ببناء وتطوير الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

بناء أداة الدراسة:

تمّ تصميم أداة الدِّراسة بهدف التعرف على دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي، وقد قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدِّراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدِّراسة الحاليّة، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على محورين رئيسيين، وهما كما يلي:

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه ويتكون من 10 فقرات.

المحور الثاني: مستوى جودة القرارات الاستراتيجية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه ويتكون من 10 فقرات.

مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (1) مفتاح التصحيح

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق أداة الدِّراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكّد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص310) وقد قام الباحث بالتأكّد من صدق أداة الدِّراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدِّراسة، تمَّ عرضُها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصِّصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طُلِب من المحكِّمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة.

صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدِّراسة تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه.

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون
1	.542**	6	.562**
2	.677**	7	.582**
3	.520**	8	.764**
4	.659**	9	.845**
5	.684**	10	.803**

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتَّضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) مما يشير الى صدق فقرات المحور وصلاحيتها للتطبيق الميداني..

المحور الثاني: مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه

جدول (3) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	رقم الفقرة
.862**	6	.695**	1
.772**	7	.702**	2
.830**	8	.608**	3
.722**	9	.811**	4
.783**	10	.669**	5

** دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) مما يشير الى صدق فقرات المحور وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة تم استخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان :

جدول (4) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه	10	.886
مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه	10	.844
الدرجة الكلية للاستبيان	20	.869

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبانة؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.869) ومما سبق يتبين أن الاستبانة تتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليها كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها

أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وادخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي :

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي : (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة. ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (5) درجة الموافقة ومدى موافقة على مقياس ليكارت الخماسي.

مقياس الحكم علي النتائج	فئة المتوسط		درجة الترميز (الوزن النسبي)
	إلى	من	
ضعيفة جداً	1.80	1	1
ضعيفة	2.60	1.81	2
متوسطة	3.40	2.61	3
كبيرة	4.20	3.41	4
كبيرة جداً	5.00	4.21	5

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف

على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات

أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسط متوسطات العبارات).

3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى

انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة،

ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت

الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات

أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب

المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض

تشتتها بين المقياس.

4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات

الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.

5-معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة

6-تحليل الانحدار (Regression Test): لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع

حدود البحث

الحدود الموضوعية: يتناول البحث موضوع دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع

الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤٦ هـ - ٢٠٢٤ م

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على بنك الراجحي، مما يعني أن النتائج قد تكون خاصة بهذا البنك فقط. وبناءً عليه، قد لا تنطبق هذه النتائج على كل البنوك.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على (٢٠٣) فرداً من العاملين في بنك الراجحي.

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة، وذلك لفهم دور الإدارة المالية في المؤسسات والشركات من وجهة نظر طالبات كلية إدارة الأعمال بجامعة "ميد أوشن". يُعد هذا الفصل جوهر البحث، حيث يتم تحليل استجابات العينة وتقديم النتائج في صورة جداول وإحصاءات توضح الأنماط والتوجهات العامة في آرائهن.

سيتضمن هذا الفصل تقديم النتائج بشكل منظم، بدءًا من عرض البيانات الديموغرافية للمشاركات، ومن ثم الانتقال إلى تحليل إجاباتهن حول محاور الاستبانة المختلفة المتعلقة بأهمية الإدارة المالية، وتأثيرها على أداء المؤسسات، ومدى إدراكهن لأدوات وممارسات الإدارة المالية.

سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات، مثل حساب المتوسطات والنسب المئوية والتكرارات، بهدف استخلاص استنتاجات دقيقة وموضوعية تدعم أهداف البحث. يتيح هذا التحليل فهماً أعمق لمواقف الطالبات وتصوراتهن حول الإدارة المالية، كما يساعد في الكشف عن أي تباينات أو اتجاهات رئيسية بين آراء أفراد العينة، مما يوفر أساساً علمياً لتوصيات الدراسة واستنتاجاتها الختامية.

توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية:

- توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة النوعية

جدول (٣): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الفئة النوعية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٨٩	٤٥.٤%
	أنثى	١٠٧	٥٤.٦%
الإجمالي		٢٠٣	١٠٠%

أظهرت الاستبانة ان نوع الذي قاموا بالإجابة على هذا الاستبيان الأكثر والاغلب من فئة إناث بمعدل تكرار (١٠٧) وبنسبة مئوية (٥٤.٦٪)، وجاءت فئة الذكور بمعدل تكرار (٨٩) وبنسبة مئوية (٤٥.٤٪).

- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التعليمي

جدول (٤): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	بكالوريوس	٦٨	٣٤.٧٪
	ماجستير	٥٤	٢٧.٦٪
	دكتوراه	٣٥	١٧.٩٪
	ما بعد الدكتوراه	١٣	٦.٦٪
	أخرى	٢٦	١٣.٣٪
المجموع		٢٠٣	١٠٠٪

أظهرت نتائج الاستبانة أن غالبية المستجيبين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ٣٤.٧٪ بمعدل تكرار ٦٨ مستجيباً، مما يشير إلى أن أغلبهم في المراحل التعليمية الأساسية أو بداية المسار المهني، وهو ما قد يؤثر على رؤيتهم للإدارة المالية بشكل أقرب إلى المستوى التأسيسي. تلا ذلك تمثيل متوسط لحملة الماجستير بنسبة ٢٧.٦٪ أي ٥٤ مستجيباً، وأخيراً

تمثيل منخفض لحملة الدكتوراه وما بعد الدكتوراه، مما يحد من تنوع وجهات النظر المتقدمة في الدراسة.

- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

جدول (٥): يوضح توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٢	٢٧.٢٪
	من ٥ إلى ١٠	٦٩	٣٦.١٪
	من ١٠ إلى ٢٠	٥٣	٢٧.٧٪
	أكثر من ٢٠ سنة	١٧	٨.٩٪
المجموع		٢٠٣	١٠٠٪

أظهرت الاستبانة أن توزيع سنوات الخبرة في مجال التعليم بين المشاركين يتركز بشكل رئيسي في الفئة من ٥ إلى ١٠ سنوات، حيث يشكل هؤلاء ٣٦.١٪ من العينة (٦٩ مشاركاً)، مما يشير إلى تمثيل مرتفع لذوي الخبرة المتوسطة. هناك أيضاً تساوي في التمثيل بين فئتي الخبرة من أقل من ٥ سنوات ومن ١٠-٢٠ سنة، حيث حقق كل منهما بالتوالي، ٢٧.٧٪ (٥٣ مشتركاً) و ٢٧.٢٪ (٥٢ مشتركاً)، مما يوفر رؤية متوازنة بين ذوي الخبرة المتوسطة والمتقدمة. أما المشاركون ذوو الخبرة لأكثر من ٢٠ عاماً فقد كانت نسبتهم أقل، ٨.٩٪ (١٧ مشاركاً)، مما يشير إلى تمثيل محدود لهذه الفئة ذات الخبرة الطويلة.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول ما واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه؟

للتعرف على واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه ؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الاول كما يلي
جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تساهم الإدارة المالية الفعالة في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات.	4.17	.753	3	موافق
2	تساعد الإدارة المالية في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة التدفقات النقدية بفعالية.	4.03	.752	6	موافق
3	تسهم الإدارة المالية الجيدة في تعظيم ربحية المؤسسة.	4.11	.763	5	موافق
4	الإدارة المالية تساعد في تقليل التكاليف غير الضرورية في المؤسسة.	3.95	.737	7	موافق
5	تساهم الإدارة المالية في تحسين قدرة المؤسسة على التخطيط المالي طويل الأجل.	4.20	.780	1	موافق
6	تساعد الإدارة المالية على تحسين القدرة على التكيف مع المخاطر المالية.	4.19	.808	2	موافق
7	تساهم الإدارة المالية في تحسين الشفافية المالية في المؤسسة.	3.84	.802	8	موافق
8	تؤدي الإدارة المالية الجيدة إلى تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء في المؤسسة.	4.12	.783	4	موافق
9	الإدارة المالية تساعد في الحفاظ على استدامة المؤسسة على المدى الطويل.	3.57	.753	10	موافق
10	تساهم الإدارة المالية في تحسين الأداء العام للمؤسسة.	3.78	.740	9	موافق
المتوسط العام		4.00	0.77	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاء بدرجة كبيرة ، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.00)، ودرجة

موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.77)، وهي قيمة منخفضة تدلّ على تجانس آراء أفراد عينة الدّراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (0.737 - 0.808)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة ؛ مما يوضّح تجانس آراء أفراد عينة الدّراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (5): (تساهم الإدارة المالية في تحسين قدرة المؤسسة على التخطيط المالي طويل الأجل)، بمتوسط حسابي بلغ (4.2)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (6): (تساعد الإدارة المالية على تحسين القدرة على التكيف مع المخاطر المالية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري بلغ (0.808)، وفي الترتيب الثالث العبارة رقم (1): (تساهم الإدارة المالية الفعّالة في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات)، بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.753)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (9): (الإدارة المالية تساعد في الحفاظ على استدامة المؤسسة على المدى الطويل). بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (0.753)

وترى الباحثة أن واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاء بدرجة كبيرة، وهذا يدل على ارتفاع درجة تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه حيث تساهم الإدارة المالية في تحسين قدرة المؤسسة على التخطيط المالي طويل الأجل كما تساعد الإدارة المالية على تحسين القدرة على التكيف مع المخاطر المالية.

السؤال الثاني ما مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه؟

للتعرف على مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه ؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني كما يلي جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	القرارات الاستراتيجية التي يتخذها البنك تتميز بالوضوح والشمولية.	4.00	.975	5	موافق
2	القرارات الاستراتيجية تتخذ بناءً على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات.	3.89	.899	7	موافق
3	القرارات الاستراتيجية تساهم في تحقيق أهداف البنك على المدى الطويل.	4.15	.801	3	موافق
4	القرارات الاستراتيجية يتم تنفيذها بفعالية.	4.21	.647	2	موافق بشدة
5	القرارات الاستراتيجية تساهم في تعزيز مكانة البنك في السوق.	4.25	.699	1	موافق بشدة
6	القرارات الاستراتيجية تساعد البنك على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.	3.67	.872	9	موافق
7	القرارات الاستراتيجية تساهم في تحسين رضا العملاء	3.92	.868	6	موافق
8	القرارات الاستراتيجية تساهم في تعزيز مكانة البنك في السوق.	4.01	.890	4	موافق
9	القرارات الاستراتيجية تساهم في زيادة ثقة الموظفين في القيادة وعمليات اتخاذ القرار.	3.77	.834	8	موافق
10	القرارات الاستراتيجية تساهم في ربط الاستراتيجية بالأداء الفعلي للبنك.	3.58	.877	10	موافق
المتوسط العام		3.95	0.84	موافق	

يتبين من الجدول السابق أن مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاء بدرجة كبيرة ، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (3.95)،

ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.84)، وهي قيمة منخفضة تدلُّ على تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (0.647 - 0.975)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة ؛ مما يوضِّح تجانس آراء أفراد عينة الدِّراسة حول تلك الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (5): (القرارات الاستراتيجية تساهم في تعزيز مكانة البنك في السوق.)، بمتوسِّط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.699)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (4): (القرارات الاستراتيجية يتم تنفيذها بفعالية.)، بمتوسِّط حسابي بلغ (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.647)، وفي الترتيب الثالث العبارة رقم (3): (القرارات الاستراتيجية تساهم في تحقيق أهداف البنك على المدى الطويل.)، بمتوسِّط حسابي بلغ (4.15)، وانحراف معياري بلغ (0.801)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (10): (القرارات الاستراتيجية تساهم في ربط الاستراتيجية بالأداء الفعلي للبنك.) بمتوسِّط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري بلغ (0.877)

وترى الباحثة أن مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاء بدرجة كبيرة ،وهذا يدل على ارتفاع مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه حيث تساهم القرارات الاستراتيجية في تعزيز مكانة البنك في السوق و تحقيق أهداف البنك على المدى الطويل.

السؤال الثالث ما دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي؟

للتعرف على دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (9) دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.020	8.795	.000
الإدارة المالية	.689	20.977	.000
معامل الارتباط = 0.822	معامل التحديد = 0.520		
قيمة الاختبار F = 94.041	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.822) مما يدل على انه بزيادة تطبيق الإدارة المالية يزداد اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع وجاء معامل التحديد مساويا (0.520) ومنها نستنتج ان تطبيق الإدارة المالية تفسر ما يقارب من (52%) من التباين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع وجاءت قيمة F مساوية (94.041) وهى قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي مما يشير الى مدى فاعلية دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي

فروض الدراسة

الفرض الأول: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى النوع

للتحقق من صحة الفرض تم الاستعانة بالاختبار مان ويتنى (Mann-Whitney Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (10) الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى النوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	مستوى الدلالة	أداة الإحصاء
ذكر	89	32.46	1136.00	.304	-1.029
أنثى	107	27.76	694.00		
المجموع	103				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.304) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي

الفرض الثاني: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (11) الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
بكالوريوس	68	20.75	.176	4	3.479
ماجستير	54	33.63			
دكتوراه	35	25.53			
ما بعد الدكتوراه	13	23.19			
أخرى	26	24.12			
المجموع	203				

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.176) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية أي ان المؤهل العلمي ليس له تأثير على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي

الفرض الثالث: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرض تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي

جدول (12) الفروق في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى الى سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	عدد درجات الحرية	مربع كاي
أقل من ٥ سنوات	52	39.44	.010	3	11.396
من ٥ إلى ١٠	69	23.20			
من ١٠ إلى ٢٠	53	25.46			
أكثر من ٢٠ سنة	17	24.83			
المجموع	203				

من الجدول السابق تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.010) أقل (0.05) مما يشير الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات) بمتوسط رتب قدره (39.44) اي ان سنوات الخبرة لها تأثير على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي

النتائج

لقد توصل البحث لعدة نتائج أهمها:-

- واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.00)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.77)، وهذا يدل على ارتفاع درجة تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه حيث تساهم الإدارة المالية في تحسين قدرة المؤسسة على التخطيط المالي طويل الأجل كما تساعد الإدارة المالية على تحسين القدرة على التكيف مع المخاطر المالية.
- مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (3.95)، ودرجة موافقة (موافق)، بانحراف معياري بلغ (0.84)، وهذا يدل على ارتفاع مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه حيث تساهم القرارات الاستراتيجية في تعزيز مكانة البنك في السوق وتحقيق أهداف البنك على المدى الطويل.
- وجود تأثير إيجابي قوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي مما يشير الى مدى فاعلية دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي ان المؤهل العلمي ليس له تأثير على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وكان هذا الفارق لصالح الفئة (أقل من ٥ سنوات)

التوصيات

- **تعزيز كفاءة الإدارة المالية:** ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تطوير كفاءة فرق الإدارة المالية من خلال التدريب المستمر، مما يعزز قدرتها على اتخاذ قرارات استراتيجية تدعم أهداف المؤسسة طويلة الأجل.
- **تحسين إدارة التدفقات النقدية:** توصي الدراسة بتركيز الجهود على تعزيز قدرات الإدارة المالية في متابعة وإدارة التدفقات النقدية بشكل أكثر دقة، لضمان استقرار مالي أكبر وتقليل المخاطر المرتبطة بالسيولة.
- **تبني استراتيجيات التخطيط المالي طويل الأجل:** يجب على المؤسسات وضع استراتيجيات مالية طويلة الأجل تضمن التخطيط الأمثل للموارد وتساعد في تعزيز استدامة المؤسسة، مع تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- **زيادة الشفافية في العمليات المالية:** ينبغي للمؤسسات العمل على تحسين الشفافية المالية من خلال الإفصاح الواضح عن البيانات المالية والإجراءات المحاسبية، مما يعزز الثقة بين المستثمرين والشركاء ويزيد من مصداقية المؤسسة.
- **تعزيز القدرة على التكيف مع المخاطر:** توصي الدراسة بضرورة تطوير نماذج مالية مرنة تساعد في التكيف مع التغيرات الاقتصادية والمخاطر المالية، مع التركيز على التحليل المالي الدقيق والتقييم الدوري للمخاطر المحتملة.

- **تقليل التكاليف غير الضرورية:** يجب على المؤسسات تطبيق استراتيجيات فعالة للتحكم في التكاليف غير الضرورية وتحسين الكفاءة التشغيلية، مما يساهم في زيادة الربحية وتحقيق أهداف النمو.
- **تشجيع ثقافة الاستدامة المالية:** توصي الدراسة بترسيخ ثقافة استدامة مالية داخل المؤسسة، من خلال تبني سياسات مالية تساعد في الحفاظ على استقرار المؤسسة على المدى الطويل، وتساهم في تعزيز الأداء العام.

المراجع

1. [1] بولخارص، نسيبة. (2017). دور نظام الرقابة الداخلية في تعزيز التدقيق الداخلي: دراسة حالة. رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
2. [1] كاظم، حسن. (2020). السيولة المصرفية وإمكانية استثمارها في تعزيز الملاءة المالية لعدد من المصارف التجارية في العراق. مجلة العلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد 26، العدد 119، ص 345-320.
3. إبراهيم، صلاح محمد، و أبكر، حسن آدم شريف. (2020). الإفصاح المحاسبي للتأثيرات البيئية وأثره على ترشيد القرارات الاستراتيجية: دراسة حالة شركة السكر السودانية 2017-2019. مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، ع15، 124 - 153.
4. أبو زيد، محمد السيد. (2025). إستخدام تحليل البيانات الضخمة في المحاسبة الإدارية لتحسين التنبؤات المالية واتخاذ القرارات الاستراتيجية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 6(1)، 793-743.
5. اولاد عبد الله، عبد السميع، و كريمي، عمر. (2022). أثر نظم ذكاء الأعمال على القرارات الإستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير. جامعة احمد دراية-ادرار. 1-60.
6. بحاجي، خاتمة، ويعقوب، سلوى. (2019). أثر المعرفة الضمنية في القرارات الإستراتيجية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير. جامعة احمد دراية-ادرار. 1-71.
7. بلقروق، جميلة محمد توفيق زرقوش، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2020). الدور الوسيط لصناعة القرارات الاستراتيجية في أثر ذكاء الأعمال في الميزة التنافسية في الشركة الأولى للتأمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
8. بورصاص، هاجر ونوراي، ريمه (٢٠١١). بعنوان " الإدارة المالية و مصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة. الجزائر.

9. بوطورة، فاطمة الزهراء. (2022). بناء بطاقة الأداء المتوازن لترشيد القرارات الاستراتيجية بمؤسسة اسمنت-تبسة (الجزائر). رسالة دكتوراة. كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير. جامعة فرحات عباس - سطيف.
10. بوعافية، س.، خير الدين، و. ف.، & زهواني، ر. (2017). دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية: قرار التمويل، قرار الاستثمار وتوزيع الأرباح. مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر.
11. جلاب، إحسان دهش، و داخل، رحاب عبدالحسن. (2021). دور تجب مزلق التخطيط الاستراتيجي في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية في الجامعات والكليات الأهلية. مجلة الدراسات المستدامة، مج3، ملحق ، 216 - 241.
12. الحبابي، علي سالم محمد عجم. (2020). أثر القيادة الرؤيوية على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الهيئة العامة للجمارك في دولة قطر. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع49، 107 - 148.
13. حبوش، ماهر راجح أحمد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2020). أثر ممارسات الحاكمية المؤسسية في صنع القرارات الاستراتيجية بالبنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180301>
14. حمد محمد غنيم، "الإدارة المالية- مدخل التحول من الفقر إلى الثراء"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 20.
15. حمزة محمود الزبيدي، "أساسيات الإدارة المالية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 38.
16. حمود، عدنان رحيم، و العطوي، مهند حميد ياسر. (2022). تأثير الاستشراف الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في جامعة الكوفة. آداب الكوفة، مج14، ع52، 475 - 496.
17. خليل الشماع، الإدارة المالية، مطبعة الزهراء، بغداد، 1975، ص 2.06.
18. درغوم، أكرم تقي الدين، وعيدود، محمد إسلام. (2024). أثر الذكاء الإستراتيجي على اتخاذ القرارات الإستراتيجية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1948 -قائمة. 1-109.
19. دريد كمال آل شايب، "مبادئ الإدارة المالية"، دار المناهج، عمان، ط1، 2006، ص 20.

20. زينة، الصيفي، ونعيمة، ماضي، (٢٠١٣). دور الإدارة المالية في نجاح إستراتيجية المؤسسة دراسة ميدانية في مؤسسة مروة السنابل بسدراتة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة. الجزائر.
21. شرفة، شريف، وقتاتلية، عصام. (2020). دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1948 - قالمة. 1-134.
22. شقفة، وآخرون (٢٠١٩) أثر مخاطر الائتمان في الملاءة المالية للمصارف التجارية الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. مجلة جامعة حماة، المجلد 2، العدد 4.
23. صلاح، سريدي، (٢٠١٠). الإدارة المالية للبنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة 2000 - 2004. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ قالمة. الجزائر.
24. الطيب، بداوي، وعبد الفتاح، فوندو، (٢٠٢٢). " دور الرقابة الداخلية في تفعيل أداء الادارة المالية دراسة حالة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية ادرار. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة العقيد أحمد دراية - ادرار. الجزائر.
25. العامري، سعود جايد مشكور، (٢٠٢٠). أساسيات الإدارة المالية الحديثة. مجلة Researchgate
26. عبد الستار صياح، سعود العامري، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2007، ص 229-231.
27. عبدالعزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد. (2020). الإدارة بالتجوال وعلاقتها بفاعلية القرارات الاستراتيجية بجامعة حفر الباطن: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، ج72 ، 223 - 294.
28. عبدالفتاح، سعيد توفيق احمد. (2022). أثر استراتيجية الأعمال والأداء المالي وإدارة الارباح وخبرة مجلس الإدارة على مقروئية التقارير المالية السنوية: دراسة اختبارية على سوق الأوراق المالية المصري. التجارة والتمويل، 42(4)، 1-82.
29. عدنان تايه النعيمي وآخرون ،"الإدارة المالية النظرية والتطبيق "، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، ط1 ، 2007 ، ص 17

30. عدنان هاشم رحيم السامرائي " الإدارة المالية منهج تحليلي شامل " الجامعة المفتوحة ليبيا 1997 ص 29
31. علوان، عبدالعزيز محمد، بلل، صديق بلل إبراهيم، و حامد، عبدالسلام آدم. (2020). الدور الوسيط لمرونة القدرات في العلاقة بين التعلم التنظيمي وفاعلية القرار الاستراتيجي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية بالعاصمة الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج21، ع2 ، 46 - 66. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1154082>
32. علوان، وأحمد. (2017) أهمية اعتماد الرقابة الإدارية في زيادة كفاءة الفحص الضريبي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 39.
33. الغوييري، بهاء خليف. (2022). دور الإدارة الاستراتيجية في تطوير الكفاءة المالية. المجلة العربية للنشر العلمي. ع50. 977-984.
34. فرحات، غول، (٢٠٠٦). مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة - حالة المؤسسات الجزائرية- أطروحة دكتوراه علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر.
35. كرامة الله، هند مخدوم. (2020). مهارات وآليات صناعة القرارات الاستراتيجية دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 6(العدد 9)، 100-131.
36. محمد سعيد عبد الهادي، (٢٠٠٨) الإدارة المالية - الاستثمار والتمويل - التحليل المالي والأسواق المالية الدولية. الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص42-43.
37. محمد، محمود. (2006). التخطيط المالي والموازنة العامة لم دولة، مجلة التنمية الادارية، مج26، عدد113، ص38-39
38. مخدوم، هند كرامة الله. (2020). مهارات وآليات صناعة القرارات الإستراتيجية: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على الجامعات السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع9 ، 100 - 130.
39. مريم، غوراي، وجهيده، لحسانة، (٢٠١٢). دور الإدارة المالية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. دراسة حالة مؤسسة الأجر الأحمر - برج صباط Eurl Toiati - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945.

الملاحق

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة وهي متطلب لعمل بحث تكميلي

بعنوان: (دور الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي).

تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على دور الإدارة المالية في اتخاذ

القرارات الاستراتيجية في المشاريع من وجهة نظر العاملين في بنك الراجحي

آمل منك قراءة المحور وفقراته بعناية والإجابة عن جميع الفقرات وذلك بوضع علامة (✓) أمام الاختيار المناسب للفقرة.

علمًا أنَّ هذه الاستبانة ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، وهي سرية وستترتب نتائج البحث بناءً على إجابات المجيبين.

لذا آمل منك قراءة الفقرات بعناية والإجابة بكل صدق حتى يُمكن الاستفادة من نتائج البحث.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجيًا الله لكم دوام التوفيق والنجاح

اولا المتغيرات الديموغرافية:

(1) الفئة النوعية:

○ ذكر.

○ أنثى

(2) المؤهل التعليمي:

- بكالوريوس.
- ماجستير
- دكتوراه
- ما بعد الدكتوراه
- أخرى

(3) عدد سنوات الخبرة:

- اقل من 5 سنوات.
- من 5 الى 10
- من 10 الى 20
- أكثر من 20 سنة

ثانيا: محاور الاستبانة

واقع تطبيق الإدارة المالية ببنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق ق	محايد	غير موافق ق	غير موافق بشدة
1	تساهم الإدارة المالية الفعّالة في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات.					
2	تساعد الإدارة المالية في تعزيز قدرة المؤسسة على إدارة التدفقات النقدية بفعالية.					
3	تسهم الإدارة المالية الجيدة في تعظيم ربحية المؤسسة.					
4	الإدارة المالية تساعد في تقليل التكاليف غير الضرورية في المؤسسة.					

5	تساهم الإدارة المالية في تحسين قدرة المؤسسة على التخطيط المالي طويل الأجل.				
6	تساعد الإدارة المالية على تحسين القدرة على التكيف مع المخاطر المالية.				
7	تساهم الإدارة المالية في تحسين الشفافية المالية في المؤسسة.				
8	تؤدي الإدارة المالية الجيدة إلى تعزيز ثقة المستثمرين والشركاء في المؤسسة.				
9	الإدارة المالية تساعد في الحفاظ على استدامة المؤسسة على المدى الطويل.				
10	تساهم الإدارة المالية في تحسين الأداء العام للمؤسسة.				

المحور الثاني مستوى جودة القرارات الاستراتيجية بنك الراجحي من وجهة نظر العاملين فيه

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	القرارات الاستراتيجية التي يتخذها البنك تتميز بالوضوح والشمولية.					
2	القرارات الاستراتيجية تتخذ بناءً على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات.					
3	القرارات الاستراتيجية تساهم في تحقيق أهداف البنك على المدى الطويل.					
4	القرارات الاستراتيجية يتم تنفيذها بفعالية.					

					القرارات الاستراتيجية تساهم في تعزيز مكانة البنك في السوق.	5
					القرارات الاستراتيجية تساعد البنك على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.	6
					القرارات الاستراتيجية تساهم في تحسين رضا العملاء	7
					القرارات الاستراتيجية تساهم في تعزيز مكانة البنك في السوق.	8
					القرارات الاستراتيجية تساهم في زيادة ثقة الموظفين في القيادة وعمليات اتخاذ القرار.	9
					القرارات الاستراتيجية تساهم في ربط الاستراتيجية بالأداء الفعلي للبنك.	10

Abstract:

The study aimed to reveal the role of financial management in strategic decision-making in projects from the perspective of Al Rajhi Bank employees. The study was based on the analytical descriptive curriculum. The sample of the study consisted of 203 Al Rajhi Bank employees. The study tool was an identification of data and information collection. The results of the study reached the reality of the application of the financial management of Al Rajhi Bank from the viewpoint of its employees to a large extent, where the overall average of the axis was equal (4.00), and the degree of approval (OK), with a standard deviation of 0.77. This indicates the high degree of application of Al Rajhi Bank's financial management from the viewpoint of its employees. Financial management contributes to improving the organization's long-term financial planning capacity and helps financial management to improve the resilience to financial risks. The level of quality of strategic decisions by Al Rajhi Bank from the point of view of its employees has been substantial, with the overall average of the axis being equal (3.95), and the degree of approval (OK), with a standard deviation of 0.84. This indicates the high quality of strategic decisions by Al Rajhi Bank from the point of view of its employees. Strategic decisions contribute to enhancing the Bank's position in the market and achieving the Bank's long-term objectives. A strong and statistically significant positive impact of the application of financial management in strategic decision-making in enterprises from the perspective of the employees of Al Rajhi Bank indicating the effectiveness of the role of financial management in strategic decision-making in projects from the perspective of the employees of Al Rajhi Bank. There are no statistically significant differences between male and female trends on the reality of applying Al Rajhi Bank's financial management.

Keywords: Financial Management - Strategic Decisions - Al Rajhi Bank.

Midocean University

College of Management

Department of.....



Title in English

Prepared by:

Supervised by:

Year:2024