

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة احمد دراية _ أدرار



كلية علوم اقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
ميدان علوم اقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
شعبة: علوم مالية و محاسبة
تخصص: مالية المؤسسة

الموضوع:

دور الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية في ترشيد القرارات التنموية
"دراسة حالة مديرية الموارد المائية بأدرار"

إشراف الدكتور:

ولد باحو سمير

إعداد الطالبة:

✓ خريفة اسمهان

الإسم و اللقب	الدرجة العلمية	الصفة
عياد صالح	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
ولد باحو سمير	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا ومقررا
قويدري عبد الرحمان	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا

الموسم الجامعي 2022/2021م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البيولوجرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ: ولد باحو سمير
المشرف مذكرةالماسترالموسومةبـ : دور الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية في ترشيد القرارات التنبؤية -
دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية أدرار

من إنجاز الطالب(ة): خريزة اسمهان
و الطالب(ة):

كلية :العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم : العلوم التجارية
التخصص : مالية المؤسسة

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022 / 05 / 30

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والإلكترونية (PDF).

- امضاء المشرف:

ادرار في : 08 / 06 / 2022







تشكر و عرفان

(وَإِذْ تَأْتِنُ رِيكُم لِنَنَّ شَكَرْتُمْ لِأَزِيدَنكُمْ)

صدق الله العظيم سورة إبراهيم: (7)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على رسوله نبي الرحمة، وسراج الأمة، المنتخب من طينة الكرم، وسلالة المجد الأقدم، وعلى آله وصحبه الأصفياء أولو الهمم، والشكر أولاً لله القدير الذي فتح علينا وأكرمنا بإتمام هذه الدراسة.

لو كنت أعرف فوق الشكر منزلةً
لكننت أخلصتها لكم من قلبي معطرةً
أوفى من الشكر عن عند الله في الثمن
ثناء على ما أوليتم من حسن

لطالما كان ثناء الناس على جميلهم عرفان لذلك أتقدم من هذا المقام بالشكر الواجب بين الطالب ومعلمه وهو الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل/ د. ولد باحمو سمير الذي أشرف على إعداد هذه الورقة البحثية والمساهمة فيها بالرأي والنصيحة، له منا أصدق الدعوات بالتقدم والسلامة والعمر المديد، فجزاه الله عن ذلك خير الجزاء وجعلها له في ميزان الحسنات، وخالص شكرنا وتقديرنا إلى جميع أساتذة في جامعة أدرار ونخص بالذكر منهم جناب الأساتذة المحكمين الذين تفضلوا علينا بتوجيهاتهم وآرائهم في تحكيم أداة الدراسة، ولا ننسى أن نتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في انجاز هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود وذلك من باب العرفان بالجميل لما بذلوه من جهود ولو حتى بكلمة طيبة.





الإهداء

إلى من تجرعوا الكأس فارغاً ليسقياني قطرة حب
إلى من كلت أناملهم ليقدّموا لنا لحظة سعادة
إلى من حصدوا الأشواك عن دربي ليمهدوا لي طريق العلم

(والدي الأعزاء)

إلى من أحببتهم حباً لو مر على أرض قاحلة
لتفجرت منها ينابيع المحبة

(إخوتي)

إلى من هم عوني وسندي في الحياة
إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء
إلى من عرفت كيف أجدهم، وعلموني ألا أضيعهم

(أصدقائي)

أهدي ثمرة جهدي المتواضع



فهرس المحتويات

شكر

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

أ.....:مقدمة

الفصل الاول: الدراسات النظرية والتطبيقية

6..... تمهيد

7..... المبحث الأول: ماهية الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية

7..... المطلب الأول: مفهوم الوظيفة المالية

7..... المطلب الثاني: أهمية وأهداف الوظيفة المالية

9..... المطلب الثالث: خصائص الوظيفة المالية

10..... المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

10..... المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

10..... المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات

12..... المطلب الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرارات

15..... المطلب الثالث: أنواع القرارات

22..... المبحث الثالث: الدراسة السابقة للوظيفة المالية

22..... المطلب الأول: الدراسات العربية

24..... المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

25..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

27..... تمهيد:

28..... المبحث الأول: صلاحية أداة الدراسة

28..... المطلب الاول: صلاحية استبانة الدراسة

34	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة.....
34	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب النسب والتكرارات.....
43	المبحث الثالث: اختبار الفروض.....
43	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
46	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
49	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
52	خلاصة الفصل.....
54	خاتمة.....
58	قائمة المصادر و المراجع.....
58	المراجع العربية.....
59	المراجع الأجنبية:.....

فهرس المداول

- الجدول رقم 01 : الصدق الداخلي لعبارات محور الوظيفة المالية 30
- الجدول رقم 02 : الصدق الداخلي لعبارات محور ترشيد القرارات التتموية..... 31
- الجدول رقم 03 : صدق الاتساق البنائي للاستبيان..... 32
- الجدول رقم 04 : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور الوظيفة المالية 32
- الجدول رقم 05 : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور ترشيد القرارات التتموية 33
- الجدول رقم 06 : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبيان 33
- الجدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب النوع. 34
- الجدول رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب العمر. 35
- الجدول رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلم. 36
- الجدول رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة..... 37
- الجدول رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة. 38
- الجدول رقم 12 : المتوسطات المرجحة للأسئلة ذات الخمس خيارات..... 39
- الجدول رقم 13 : البيانات الوصفية لعبارات محور الوظيفة المالية 40
- الجدول رقم 14 : البيانات الوصفية لعبارات محور ترشيد القرارات التتموية..... 41
- الجدول رقم 15 : اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور الوظيفة المالية 43
- الجدول رقم 16 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى..... 44
- الجدول رقم 17 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى..... 44
- الجدول رقم 18 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى 45
- الجدول رقم 19 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى 46
- الجدول رقم 20 : اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور ترشيد القرارات التتموية 46
- الجدول رقم 21 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية 47
- الجدول رقم 22 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية 48

- الجدول رقم 23 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية..... 48
- الجدول رقم 24 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية..... 49
- الجدول رقم 25 : نموذج الانحدار بين الوظيفة المالية و ترشيد القرارات التنموية..... 50
- الجدول رقم 26 : تحليل التباين في المتوسطات بين المالية و ترشيد القرارات التنموية..... 50
- الجدول رقم 27 : تحليل الانحدار ل الوظيفة المالية و ترشيد القرارات التنموية..... 50

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 01 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع..... 34
- الشكل رقم 02: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر..... 35
- الشكل رقم 03: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي. 36
- الشكل رقم 04 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة..... 37
- الشكل رقم 05 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة..... 38

مقدمة

مقدمة:

إن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم في شتى المجالات وفي المجال الاقتصادي تجعل المؤسسة تفكر بجدية أكبر في المستقبل وذلك بأخذ كل الاحتياطات التي تضمن لها مستقبل أحسن في ظل نظام اقتصاد السوق، وهذا ما يفرض على المؤسسات الجزائرية التكيف أكثر مع المحيط الجديد التي تقره هذه التحولات الداخلية والخارجية وذلك بخلق جو عمل أكثر ملائمة والتغلب على مشاكلها، فيجب عليها اتخاذ قرارات سليمة حتى يكون لها أثر ايجابي على محيطها بصفة خاصة والاقتصاد الوطني بصفة عامة، ولن يتسنى لنا ذلك الى بالتحكم الجيد في نشاطاتها المؤسسة ووظائفها (التمويل، الإنتاج، التسويق، المالية،....) ومنها الوظيفة المالية التي تعد من أهم الوظائف في المؤسسة إن الوظيفة المالية هي وظيفة غاية في الأهمية والحساسية كونها تمثل العنصر الأساسي في المؤسسة حيث أنها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي وهذا من خلال عملياتها الأساسية التي تتركز على البحث في الاحتياجات

المالية اليومية للمؤسسة والبحث في المصادر التمويلية بالكمية المناسبة والتكلفة الملائمة والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن وهي تقوم على مد الوظائف الأخرى في المؤسسة بالوسائل المالية التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها.

يغلب المدير المالية دورا هاما بما يقدمه من تشخيص مالي يساعده على اتخاذ قرارات مالية على المدى القصير والبعيد للارتقاء بالمؤسسة وضمان بقائها.

إشكالية البحث:

مما سبق ذكره حول الوظيفة المالية ودورها ومن أهميتها في ترشيد القرارات التنموية واستنادا على دراسة حالة في مؤسسة الموارد المائية لولاية أدرار لسنة 2022 فإن إشكالية هذا البحث يمكن صياغتها على النحو التالي: فيما يتمثل دور الوظيفة المالية في ترشيد القرارات التنموية؟

تساؤلات البحث:

بالاعتماد على الإشكالية المطروحة تأتي التساؤلات التالية:

1. فيما تتمثل الأطر العامة لكل من الوظيفة المالية والقرارات التنموية ؟
2. فيما تكمن العلاقة بين الوظيفة المالية والقرارات التنموية؟
3. هل يوجد تطبيق لمفاهيم الوظيفة المالية والقرارات التنموية في أوساط المؤسسات الموارد المائية الجزائرية؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الاشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5%.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5%.
- لا يوجد دور ذو دلالة معنوية لوظيفة المالية على القرارات التنموية لدى عمال مؤسسة الموارد المائية عند مستوى معنوية 5%.

أهداف البحث:

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث، تمثل هذه الدراسة محاولة نظرية وتطبيقية لمعرفة الدور الذي تلعبه الوظيفة في ترشيد القرارات التنموية التي تلعبها الوظيفة المالية وعليه فإن هذه الدراسة تهدف لتحقيق ما يلي:

- ✓ تسليط الضوء على الأدوار التي تلعبها الوظيفة المالية.
- ✓ تبيان أهمية الوظيفة المالية .
- ✓ ضرورة الحرص على تطبيق اجراءات القرارات التنموية وإعطائها الأولوية.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع البحث، والذي يخص دور الوظيفة المالية بمؤسسات العمومية في ترشيد القرارات التنموية، حيث شهد هذا المجال تطورا كبيرا في الأداء نتيجة لحاجته إلى الوظيفة المالية، وبالتالي التأثير الكبير على القرارات التنموية، فلهذا أولت عناية خاصة لهذا المتغير.

دوافع اختيار موضوع البحث:

- الدوافع الذاتية:
- الميل الشخصي لمعرفة كيفية تأثير الوظيفة المالية على القرارات التنموية
- الدوافع الموضوعية:
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع دور الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية في ترشيد القرارات التنموية.
- إثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

حدود البحث:

- الحدود المكانية:
- اقتصر البحث على مستوى مؤسسة الموارد المائية لولاية ادرار بالتركيز على قطاع عمومي، حيث تم اقتصاره على الجانب المالي.

- الحدود الزمنية:

جرى البحث نظريا ابتداء من شهر نوفمبر من عام 2021 إلى غاية شهر يناير من عام 2022، أما الجانب الميداني فكان ابتداء من شهر يناير من عام 2022 إلى غاية شهر مارس من نفس السنة.

- منهج البحث.

من أجل تحقيق غاية البحث أُستخدم كل من المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، والمنهج التحليلي، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الفصل الأول من الدراسة لتوضيح الإطار النظري للوظيفة المالية وترشيد القرارات التنموية، وذلك عن طريق تجميع المراجع العلمية المتعلقة بالموضوع. وفي الفصل الثاني تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال الرجوع إلى عديد الدراسات النظرية المتعلقة بالوظيفة المالية وترشيد القرارات التنموية من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بهم والعناصر المشكلة لهم.

أما الفصل الثالث فقد استخدم المنهج التحليلي بغية تحليل واستنتاج البيانات المأخوذة من واقع ترشيد القرارات التنموية على مؤسسة الموارد المائية بولاية أدرار.

- صعوبات البحث:

اعترض الباحث مجموعة من المحددات عند إعدادهما لهذه الدراسة، ففي الجانب النظري كان المحدد الأساسي هو قلة المصادر العلمية لموضوع الدراسة والرابطة بين المتغيرين والتي يمكن أن تفيد في هذا الجانب.

أما الجانب التطبيقي فقد واجه الباحث محددتين أساسيتين يكمن الأول في صعوبة الحصول على مقياس ملائم ينسجم مع تطبيق هذه الدراسة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، نظرا لاختلاف طبيعة الدراسة مع المفاهيم المكتسبة من طرف عمال المؤسسة محل البحث، أما المحدد الثاني فهو صعوبة تكيف المعلومات المأخوذة مع منهج الدراسة.

- تقسيمات البحث:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تجميع المادة العلمية الضرورية وتقسيمها إلى ثلاث فصول يكمل بعضها بعضا ندرجها كما يلي:

- الفصل الأول:

في هذا الفصل تم التطرق للأدبيات النظرية للوظيفة المالية و ترشيد القرارات التنموية من خلال ثلاث مباحث، حيث يضم المبحث الأول عموميات حول الوظيفة المالية، والمبحث الثاني حول ترشيد القرارات التنموية أما المبحث الثالث يتحدث حول الدراسة على الأبحاث التي سبقت في الموضوع من خلال عرضها، مناقشتها وتحديد الفجوة العلمية.

• الفصل الثاني:

الفصل الثالث تتم فيه الدراسة الميدانية من خلال ثلاث مباحث، يحتوي المبحث الأول على صلاحية الدراسة، أما المبحث الثاني فتناول اسقاط الجانب النظري على ارض الواقع محل الدراسة. وانتهى المبحث الثالث إلى اختبار الفرضيات و الاجابة على إشكالية الدراسة.

الفصل الأول الإطار النظرية والتطبيقية

تمهيد

تعد الوظيفة المالية من أهم الوظائف داخل المؤسسة وكغيرها من المفاهيم فقد عرف مفهوم الوظيفة المالية ملحوظاً، حيث كان يقتصر دورها في الحصول على الأموال التي تحتاجها المؤسسة للقيام بنشاطها أما حديثاً فقد أصبح مفهوم الوظيفة المالية يعني بالإضافة إلى الوظيفة التقليدية، اتخاذ القرارات الخاصة بمصادر التحويل وكذا نوعية الأموال الواجب تدبيرها وفي هذا السياق سأقوم بعرض تعاريف الوظيفة المالية، وكذلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

و يعتبر اتخاذ القرار احد أهم الأنشطة الإدارية إن لم يكن أهمها، ويتفق أصحاب النظريات والبحوث الإدارية على أن اتخاذ القرار هي النشاط الأهم و الأكثر شيوعاً الذي يقوم به كبار المديرين .وفي كل يوم فان المديرين يتخذوا قرار عادية ذات تأثير محدود و أخرى غير عادية ذات تأثير ضخم. وفي هذا المبحث سنحاول أن نناقش الموضوعات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار من مفهوم عملية اتخاذ القرار ومراحل اتخاذها، من يتخذ القرار، أنواع القرار و معوقات. وسنحاول في هذا الفصل الأول أن نحيط بجوانب النظرية للوظيفة المالية واتخاذ القرار ومن اجل ذلك تطرقنا إلى :

المبحث الأول : الوظيفة المالية.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة المالية

الوظيفة المالية هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال ومن خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية.¹

الوظيفة المالية هي تلك التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال وحسن استغلالها في المشروعات الاستثمارية، هي الوظيفة التي تهتم بالحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وإدارة هذه الأموال.²

هي وظيفة تختص باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وفي مجال التمويل كما تختص بالتخطيط المالي والمراقبة المالية.³

نلاحظ بان التعريف الثالث هو التعريف الأكثر شمولية للوظيفة المالية خصوصا في ظل تطور المؤسسة وتشابك علاقتها مع المتعاملين والاقتصاديين وبالتالي زيادة أهمية الوظيفة المالية داخل أي مؤسسة اقتصادية وحتى يتم أداء الوظيفة المالية يجب على القائمين عليها الأخذ بعين الاعتبار إي قرار أو إجراء مالي يجب أن يساهم في تحقيق الهدف الرئيسي الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الوظيفة المالية

أولا: أهمية الوظيفة المالية

1- البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة إلى المؤسسة وفي إطار محيطها المالي، وهذا بعد تحديد الحاجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية.

2- لها القرار في اختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى أهدافها.

3- السهر على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون مختلف استحقاقها، والذي يحقق لها أحسن مردود وبتكاليف اقل ما يمكن.

4- متابعة عملية تنفيذ البرامج المالية بعد التوزيع الأحسن للمسؤوليات، والمتابعة تعني الرقابة والتوجيه الأحسن والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العلمية.

5- البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة.⁴

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1988، ص63

² جميل أحمد توفيق وعلي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص18

³ منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية "مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة الثانية، 1991، ص08

⁴ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص285-286

ثانياً: أهداف الوظيفة المالية

تسعى الوظيفة المالية إلى تحقيق أهداف متعددة نابعة من الأهداف الإستراتيجية للإدارة العليا للمؤسسة، وقد تكون هذه الأهداف تقليدية نشأت بنشوء المؤسسة أو أهداف تتبع عادة من النوازع الذاتية لمؤسس ي المؤسسة والهادفة لتحقيق منافع شخصية.

كما أنها تكون متطورة متماشية مع التطورات الحاصلة في المؤسسة مع السياسات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية ويمكن إبراز هذه الأهداف بما يلي:¹

1- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة:

طبقاً لخطةها الإستراتيجية والعلمية وذلك لتحديد الوسائل المالية الضرورية لتغطية هذا النشاط، والوقت المناسب للحصول عليها مع مراعاة مختلف الأنشطة التي سوف تنفق عليها و زمن تنفيذها.

2- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة:

واقترح أحسنها مردودية أي أقلها تكلفة، بحيث تعمل على المقارنة بين مختلف الاختيارات الممكنة وهنا تراعي فيه مختلف طرق التمويل والعوامل المؤثرة فيها من خلال ما توفره السوق النقدية والسوق المالية، وما تحققه المؤسسة من المردودية في ظروفها الحالية و المستقبلية ووضعيتها المالية.

3- اختيار أحسن طرق التمويل:

حيث تكون عادة في شكل مزيج بين مختلف المصادر وتحقق أحسن مردودية مالية . في إطار دراسة الوسائل اللازمة لتنفيذ البرامج وخطط المؤسسة في مجال الإنتاج والتوزيع أو في البحث، وتطوير تقنيات يتم دراسة الإمكانيات المقترحة فيما يتعلق بوسائل الإنتاج الضرورية لذلك، حيث عادة ما تقترح عدة مشاريع يتم المفاضلة بينها واختيار أحسنها وفقاً لعدة معايير مالية، اجتماعية، سياسية، وبيئية . الخ

4- هدف تعظيم المنفعة:

إن هدف مالية المؤسسة هو تعظيم الربح، ولكن الإشكالية هنا هي في تحديد نوعية الربح المراد تعظيمه في السهم.

5- هدف تعظيم الثروة:

ويقصد به تحقيق أكبر عائد من الاستثمارات، حيث يحصل المساهم على عائد في شكل إرباح موزعة أو زيادة في سعر السهم في السوق.

ولهذا الهدف خصائص عديدة تجعل منه أسمى من هدف تعظيم الربح، والذي نذكر منها:

¹عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية (دراسات الجدوى، تحليل مالي، هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح) الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص222-223

- يأخذ بعين الاعتبار اهتمام ملاك الأسهم بالتوزيعات النقدية التي يحصلون عليها بغض النظر على حجمها، وعليه فالمعرفة بسياسة التوزيع تؤثر على قيمة الأسهم السوقية، فكلما زادت هذه الأخيرة تؤدي الى زيادة ثروة المساهم حيث أن:

ثروة المساهم = القيمة السوقية لحصته - الالتزامات الخاصة بتلك الحصة.

ومن هذه الأهداف وغيرها نلاحظ أن الوظيفة المالية تسهم على الاستعمال الجيد لإمكانيات المؤسسة ليس فقط أثناء تنفيذ الخطط والبرامج، بل حتى عند إعدادها هذا من جهة ومن جهة أخرى فان تحقيق المردودية المالية بمدى قدرتها على التحكم في الجانب المالي، مع التنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى، مثل كل من الشراء، التخزين، الإنتاج، الموارد البشرية وغيرها وتحديد المسؤوليات على المصاريف والإيرادات فيها.

المطلب الثالث: خصائص الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف الشركة و تمتاز على غيرها من وظائف الشركة بما يلي¹ :

- 1- أنها تتداخل في جميع نشاطات الشركة، فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة لها وجه مالي .
- 2- أن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة و لايمكن الرجوع عن هذا القرار إلا بخسائر فادحة.
- 3- أن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية، فمثلا إذا قررت الشركة شراء خط إنتاج جديد ذو تكلفة عالية و مولت شراء هذا الخط أو جزء منه بالدين، و لم تستطيع الوفاء بديونها فان هذا سيعرض بقاءها و استمراريتها للخطر أو الفناء.
- 4- أن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي الى صعوبة اكتشاف الأخطاء و إصلاحها و يعرض الشركة للخطر.

¹ منير إبراهيم الهندي الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، طبعة 2، المكتب العربي الحديث، مصر 1991، ص 8.

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

هناك من عرف عملية اتخاذ القرار بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر" وهما أيضا ميزوا بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهي مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل¹.

يرى البعض الآخر أن اتخاذ القرار هو نشاط إنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة و يختلف الأفراد في قدرتهم واستعداداتهم لاتخاذ القرارات. وغالبية الأفراد يعتبرون أن اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي و التفكير الواعي. ويبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك و عدم التأكد من الفرد حول ما يجب عمله في مشكلة ما أو تنتهي باختيار احد الحلول التي تم بحثها و التي تزيل حالة الشك و عدم التأكد أو بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة².

كذلك ميز البعض بين القرار و عملية صنع القرار، فرأى أن القرار هو سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، انه اختيار واعي من بين بدلين فأكثر تم تحليلهما، يتبعه فعلاً و إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار و تنفيذ هذا القرار ومتابعته. يرى الآخرون أن اتخاذ القرار هي عملية الاختيار بين أساليب العمل البديلة ، أن عملية اتخاذ القرار تتضمن الاختيار بين البدائل³.

أما هناك من يعرف عملية اتخاذ القرار بأنها " الطريقة المنظمة لمواجهة المواقف والمشكلات في أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الكافية و إيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأكثر مناسبة من بينها، في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسباً لموقف وظروفه." و هذا التعريف لعملية اتخاذ القرار تعتبر شاملاً و أكثر و وضوحاً من غيره⁴.

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة فالوظائف الإدارية كالنخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقاب، كذلك نشاطات و وظائف كالتسويق و الإنتاج و الأفراد لا يمكن أن توجد لوحدها، بل أن وجودها هو نتيجة عملية اتخاذ القرار، كما أنها تنتشر في جميع المستويات

¹ الشامي لبنان و نينو ماركو(2001): الإدارة المبادئ الأساسية. الطبعة I المركز القومي للنشر عمان ص287

² عسكر سمير (1995): اصول الإدارة. دار القلم للنشر و التوزيع. دبي ص131

³ حريم حسين (2006): مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة. دار الحامد للنشر. عمان ص225

⁴ العديلي ناصر (1995): السلوك الانساني و التنظيمي معهد الإدارة العامة. الرياض، ص476

الإدارية و يقوم بها كل مدير أو مشرف أو قائد و يتعامل مع كل موضوع محتمل في المنظمة.¹ ، فاتخاذ القرار هو صلب العملية الإدارية بمنظمات العمل في عصرنا الحاضر .

لا يمكن أداء أم نشاط مالم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرار هي أساس عمل المدير ، و التي يمكن من خلالها انجاز كل الأنشطة المؤسسة ، و تحديد مستقبلها ، و لا يمكن أداء وظيفة بالمؤسسة(كالإنتاج،التسويق،التمويل والموارد البشرية) أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة).

اتخاذ القرار عملية مستمرة بحيث يمارسها الإنسان طوال حياته اليومية فعد قيامه من النوم يقرر ماذا يأكل ؟ ماذا يلبس ؟ و الى أين يذهب ؟... الخ ، و من وقت الى آخر يواجه الإنسان قرارات مصيري حاسمة ، فإذا كان هذا موقف الإنسان العادي فان مجال العمل في المؤسسات ما هو إلا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج و التسويق و التنظيم و الموارد البشرية و غيرها .

اتخاذ القرار أداة المدير في عمله بمعنى لكل ذي مهنة أدواتها التي يستخدمها في عمله فالنجار أدواته المنشار،والكاكتب أدواته القلم ... إن اتخاذ القرار هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ و أين يتم القيام به ؟ و متى يتم القيام به ؟و عليه فإنه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرار كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري .

ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل ، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثيرا كبيرا على نجاح المؤسسة أو فشلها. اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة إن الدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف. فوظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد ماذا تنتج؟ وما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ماهي فترة الخطة الإنتاجية، ومن المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية معينة؟

كذلك فإن نشاط التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق و التسعير والترويج و غيرها... ، و بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم و تنقل اهتمت مهم إنهاء خدماتهم وغيرها .أما بالنسبة لوظيفة التمويل فإن هنا كقرارات عديدة مثل تحديد حجم رأس المال، و مصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أم من خارجها ،وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال كاستخداماته في المؤسسة .

اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظر لأن العديد من نشاطات وظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ، ولكننا نرى أن اتخاذ

¹ الشامي لبنان و نينو ماركو، المرجع السابق، ص287.

القرارات ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها ، ولكنه أساس كجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه رقابة ، لان كل هذه الوظائف تتطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة¹.
المطلب الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرارات

أن خطوات عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر واقعية يمكن أن تقتصر على أربع خطوات، حيث تتسم هذه الخطوات بالوضوح، و تضم كل مرحلة عدة خطوات فرعية في داخلها ويمكن تلخيصها كالآتي:
1.2 تحديد المشكلة

يعتبر تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى اتخاذ القرار الخاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية. فلا يقتصر عمل المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة عليه، بل يجب عليه أولاً أن يقوم بالتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدًا دقيقاً، كما يعرف عسر المشكلة بأنها الفجوة أو الاختلاف بين الأداء المستهدف أو المطلوب تحقيق هو بين الأداء الحالي، و بجانب حل المشكلة فان القرارات قد تتخذ للاختيار ما بين الأهداف و السياسات و الاستراتيجيات وغيرها المتعلقة بأنشطة المشروع، انه يتعين على صانع القرار أن يكون حريصاً جداً في كيفية تعريفه للمشكلة، و يستبعد تلك المشكلات الواضحة حتى يتوصل إلى قلب الحدث قلب المشكلة و بعد ذلك سيكون جاهز التطوير و تحسن البدائل المفيدة².

2.2 تحديد البدائل الممكنة

بعد أن يحدد المدير المشكلة فان الخطوات التالية هي التعرف على أكثر من بديل لحل المشكلة. ويشترط وجود بديلين على الأقل حتى يتمكن المدير من اختيار احدهما. ،فالاختيار بين البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار. أن تلك البدائل يمكن أن تدخل في عملية اتخاذ القرار بدون المفاضلة بينها، فهذه المرحلة هي تحديد البدائل المتاحة أمام متخذ القرار و ذلك من اجل حل المشكلة من خلال إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع المشكلة. و لحل أي مشكلة تتوفر فيها عدة طرق أو بدائل و حسب المعايير المعتمدة للحل .فوضع أكثر من بديل هو عمل مبدع و متميز للقادة الجيدين .و تزداد أهمية البدائل بازدياد أهمية القرار المتخذ .و هنا كحل محتمل ينبغي أحيانا أخذه بعين الاعتبار و هو عدم القيام بأي عمل بالمرّة³.

3.2 تقييم البدائل

بعد أن تم تحديد البدائل، يبدأ متخذ القرار بمقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها و عيوبها و مساهمتها في تحقيق الهدف و حل المشكلة، و من حيث ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. و تعتبر مرحلة تقييم البدائل بطبيعتها عملية التنبؤ بالمستقبل، لان المزايا و العيوب لا تظهر إلا في

¹احمد ماهر (2008) :اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار.الدار الجامعية .الاسكندرية، ص34-36

²عسكر سمير ، 1995، المرجع السابق ، صفحة 134

³الشامي لبنان و نينو ماركو، 2001، المرجع السابق ، صفحة 293

المستقبل. و يرى البعض أن هناك معوقات تمنع أو تحد من التعرف على نتائج كل بديل و أهم هذه المعوقات هو نقص المعلومات، و طول الوقت و تعلق النتائج بالمستقبل¹

4.2 اختيار أفضل حل (اتخاذ القرار)

بعد القيام بتحديد المشكلة و تحليلها و تحديد البدائل و تقييم كل بديل يمكن بعد ذلك سهولة اختيار البديل الأمثل، أي البديل الذي يحقق أحسن من سواه الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار.²

4 أدوات المساعدة في عملية اتخاذ القرارات (الأساليب)³

إن الأساليب أو الأدوات التي يعتمدها الفرد تختلف من ظرف لآخر و قد تتداخل عدة أساليب في ظرف معين و إن الاطلاع و معرفة هذه الأساليب المختلفة تزيد في فهم عملية اتخاذ القرار بالنسبة للإنسان نفسه و فهمه لقرار الآخر ينم ما يساعده على فهم الآخرين ومعرفة ربود أفعالهم وقراراتهم التي قد تؤثر عليه أيضا. وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

1.3 الأسلوب التركيبي

يعني القدرة على تركيب أفكار جديدة كالبحث عن وجهات تنظر قد تتيح حولا أفضل، و الربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة، و امتلاك المهارات التي توصل لذلك.

حيث أن العملية المفضلة للفرد ذي الأسلوب التركيبي هي التأمل، فالمهم عنده ليس الحقائق نفسها بل الاستنتاجات التي يجب التوصل إليها، و يهتم بافتراض الصراعيين الفكرة ونقيضها، بينما لا يهتم بالاتفاق الجماعي في الرأي و الفرد التركيبي هو الأقل قدرة على التأثير في الآخرين، و من أهم المؤشرات السلوكية له الظهور كإنسان مرحي تصف بالتحدي كالميل الى التعبير عن المفاهيم، و وجهات النظر المتعارضة، كما يميل للمحاوره و المجادله و إجراء التحقيقات.

2.3 الأسلوب المثالي

و يعني تكوين و جهات نظر متنوعة اتجاه الأشياء والميل إلى التفكير في الأهداف المستقبلية و الاهتمام بما هو مفيد لمصلحته، و بذل أقصى ما يمكن لمراعاة أفكار الآخرين ومشاعرهم و كذلك الميل للثقة بالآخرين و تكوين علاقات مفتوحة معهم. و الاستمتاع بمناقشة الآخرين في مشكلاتهم، كالاتعاد عن المجادلات.

حيث أن العقلية المفضلة للفرد ذي الأسلوب المثالي هي الانفتاح كالتقبل، فهو يرحب بوجهات النظر المختلفة و يبحث عن بدائل كثيرة متعددة عند مواجهة مشكلة ما، و محور اهتمامه هو القيم

¹ ياغي محمد (1983): مبادئ الإدارة العامة الطبعة 1. مطابع الفرزدق التجارية. الرياض ص 110.

² الشامي لبنان و نينو ماركو، المرجع السابق ، ص 294.

³ امل احمد طعمه (2006): اتخاذ القرار و السلوك القيادي، الطبعة 1، ديوانو للطباعة و النشر، عمان، ص46.

الاجتماعية فهو يسعى إلى إمكانية الملائمة بين وجهات النظر المختلفة للتوصل لحل شامل يرضي جميع الأطراف.

و الإستراتيجية الرئيسية له هي الفهم الجيد حيث يرى أنه يمكن فهم أي مشكلة من خلال المنظور الكلي من حيث العلاقات بين الأشياء والأحداث، و يؤثر هذا الأسلوب في الآخرين من خلال جمع الناس على وجهة نظر متوافقة خاصة بالمفاهيم و يبحث عن المساعدة و الاتفاق و من المؤشرات السلوكية له أنه يجب الظهور و إنسان مبتسم يجب الاستطلاع وهو إنسان كثير الأسئلة.

3.3 الأسلوب العملي

يقوم هذا الأسلوب بتناول المشكلات بشكل تدريجي وإيجاد طرق جديدة بالاستعانة بالمعلومات المتاحة و الاهتمام بالتنفيذ و جوانب الإجرائية و البحث السريع عن الحلول و القابلية للتكيف .حيث أن العملية المفضلة لصاحب هذا الأسلوب هي التجريب فهو يؤثر بالآخرين من خلال القابلية للتكيف و المرونة و بمقارنة هذا الأسلوب ببقية الأساليب نجده من أقل الأساليب شيوعا و من المؤشرات السلوكية لصاحبه أنهم نطلقو اجتماعي يتفق مع الآخرين، و يحاول الاختصار عند توضيح الأفكار.

4.3 الأسلوب التحليلي

وهي طريقة منهجية تهتم بالتفاصيل كالتخطيط قبل اتخاذ القرار، وجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات مع الميل للتنبؤ و عدم الحكم على الأشياء حتى التوصل إلى استنتاجات .و تتمثل العقلية المفضلة لصاحب هذا الأسلوب في البحث عن أفضل الطرق و يستخدم الخطوات التالية في بحثه عن القرار: جمع المعلومات، تعريف المشكلة بدقة، البحث عن حلول بديلة حتى يمكن تقييمها، اختيار البديل المناسب، إنجاز الحل، تقييم النتائج للتأكد من أنو أفضل حل.

ويؤثر الفرد ذو الأسلوب التحليلي في الآخرين من حيث استخدام المنطق والحرص فهو يستخدم معلومات كثيرة إذا تعرض لمجادلات، و يفترض أن حكم الآخرين يجب أن يكون بواسطة الإقناع المنطقي كالعقلانية كالبعد عن العدوانية والانفعال .و من المؤشرات السلوكية لهذا الأسلوب هي الميل للبعد عن العواطف و الجوانب الذاتية و يكره الحديث غير العقلاني.

5.5 الأسلوب الواقعي

يقوم صاحب هذا الأسلوب بالاعتماد على الملاحظة كالتجريب و التركيز على الحقائق و الطريقة المفضلة له هي محاولة حشد الناس حول اتفاق موضوعي حتى يتم التحرك نحو فعل تصحيحي ملموس، و يؤثر هذا الفرد على الآخرين عن طريق التعامل معهم بطريقة جدية و مباشرة و واضحة، فهو يركز اهتمامه على الحقائق وله رأيه الخاص مع رغبة قوية للاتفاق الواقعي الحقيقي بين الأفراد في المواقف. حيث تتمثل المؤشرات السلوكية لصاحب هذا الأسلوب في الميل للظهور بشكل مباشر فهو قوي و نشيط و واضح ولا يتسرع في التعبير عن اتفاقه أو عدم اتفاقه مع الآخرين.

المطلب الثالث: أنواع القرارات¹

1.4 القرارات المبرمجة: فإنها تعني القرارات الروتينية التي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة تحدث من حين لآخر. و هذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات و التجارب التي اكتسبها الإداري، المعلومات المتاحة، و القرارات المبرمجة لا تحتاج عند اتخاذها إلى جهد ذهني و إبداع من جانب متخذها، إنما يتم اتخاذ القرار عادة بطريقة فورية و تلقائية، و الأمثلة على مثل هذا النوع من القرارات كثيرة منها: طلب موظف إجازة، أو تقسيم العمل، أو صرف مبلغ من المبالغ الصغيرة، أو إعلان مناقصة وغيرها، و يفضل في مثل هذه الأحوال تخويل المستويات الإدارية التنفيذية صلاحيات اتخاذ مثل هذه القرارات بدلا من تركيزها بيد المدراء و إشغالهم بها.

2.4 القرارات غير المبرمجة: هي القرارات التي تتعلق بمشكلات ذات إبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، لذا فان مثل هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها بقرارات فورية، مثل القرارات المبرمجة، لأنها تحتاج إلى تفكير وإبداع وتهيو من جانب متخذها بسبب تنوع موضوعاتها، وظروف اتخاذها، وتباين أبعادها عن القرارات الروتينية، فهي جديدة في نوعها، وفي محتوى الموضوعات أو المشاكل التي تعالجها. وكثيرا ما يستلزم اتخاذها وقتا طويلا وجهدا كبيرا لجمع المعلومات، واخذ الآراء والاستشارات، وإجراء البحوث والدراسات التي تتناول الفروض والاحتمالات ومناقشتها.

3.4 قرارات إستراتيجية: تشمل قرارات غير مبرمجة، و وضع الأهداف و الخطط طويلة المدى، وتعالج مشكلات جديدة و غامضة و غير مألوفة و المعلومات المتوافرة قليلة و تحتاج إلى اجتهاد و تفكير إبداعي، و تقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات.

4.4 قرارات إدارية:

هي من صنع الإدارة الوسطى، و تتناول قرارات مبرمجة (تنظيم، وإشراف، وتحفيز)، وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة حيث المعلومات متوافرة والقرار روتيني يعتمد على الحالات السابقة المماثلة.

5.5 قرارات تشغيلية:

تتعلق بتطبيق الإجراءات و القواعد من قبل الإدارة الإشرافية. كما و يمكن تقسيم القرارات إلى قرارات تنظيمية و أخرى فردية الأولى هي تلك التي يصنعها المديرون بموجب أدوارهم الإدارية الرسمية، و ذلك مثل تبنيه ملل استراتيجيات، ووضع الأهداف، و الموافقة على الخطط وغيرها، أما تنفيذ هذه القرارات في تم تفويضه إلى آخر و نفي المنظمة، مما يعني إن القرارات تتطلب دعم كثير من الأشخاص في المنظمة إذا ما أريد تنفيذها بالشكل الصحيح، إما الثانية تتعلق بالمدير كفرد، و ليس باعتباره عضوا في المنظمة، إن هذه القرارات لا تفوض لأحد لان تنفيذها لا يتطلب دعم من أعضاء

¹ميسون سليم السقا (2009): اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة الجامعة الاسلامية .غزة ص 31-32

المنظمة، فإذا قرر المدير إن يتقاعد من العمل، أو قبول وظيفة في شركة مناسبة، جميعها قرارات فردية.

6 ظروف اتخاذ القرار

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات والتي تؤثر فيها. فالقرارات تتخذ في ظل عوامل من الظروف المستقبلية وهي:¹

حالة التأكد التام:

تتوافر ظروف التأكد عندما يكون عند متخذ القرار معلومات كاملة عن النتائج أو العائد المتوقع عن كل بديل لحل المشكلة، وفي هذه الحالة فالقرار يكون سهلاً نسبياً، فبمجرد أن يحدد المدير البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل، يقوم باختيار البديل الذي يحقق أحسن النتائج. فيوجد عادة العديد من البدائل الممكنة، و غالباً ما توجد ظروف التأكد بالنسبة للقرارات الروتينية و المتكررة للمشاكل التي تواجه الإدارة فعلى سبيل المثال إذا اتخذ المدير قراراً بتشغيل بعض العمال وقتاً إضافياً في بعض الأعمال الروتينية، فإنه يتوقع على الأقل عدد معيناً من الوحدات الإضافية المنتجة نتيجة لهذا القرار.

حالة عدم التأكد:

تفترض ظروف عدم التأكد عدم وجود معلومات أو نفاذ البصيرة بالنسبة للمدير لاستخدامها كأساس لتحديد الاحتمالات المتوقعة لكل ظرف منظر و فالمستقبل، و في بعض الحالات يصل الأمر إلى عدم استطاعة المدير فيظل ظروف عدم التأكد حتى التحم يتحول الظروف المتوقع حدوثها في المستقبل.

3.6 حالة المخاطرة : اتخاذ القرار في ظل المخاطرة يفترض وجود معلومات كافية للتنبؤ بمختلف الظروف المستقبلية، و كمية المعلومات المتاحة وكيفية تفسيرها من المديرين تختلف بدرجة كبيرة، ويمكن تقسيمها إلى الاحتمالات الموضوعية و الاحتمالات الشخصية. ففي الاحتمالات الموضوعية يمكن للمدير أن يحدد بدرجة نسبية من التأكد احتمال تحقق كل ظرف من الظروف المستقبلية و ذلك عن طريق فحص الظروف المشابهة في الماضي، أما في حالة الاحتمالات الشخصية فيحدد المدير احتمالات كل النتائج المتوقعة من كل بديل في المستقبل على أساس اعتقاده الشخصي. و لذلك فعلمية تحديد النتائج المتوقعة تختلف من مدير إلى آخر حسب قيمه و معتقداته وخبراته وصفاته الشخصية وغالباً ما تستخدم الاحتمالات الشخصية في التعامل مع مشاكل القرارات الغير روتينية والغير مكررة والمعقدة.

7 معوقات عملية اتخاذ القرارات²

انه من الطبيعي أن لكل نشاط مزايا ومعوقات. وان عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى، فهناك تصورات غير سليمة من شأنها أن تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة هي:

¹عسكر سمير ، 1995، المرجع السابق ، صفحة 180

² الشامي لبنان و نينو ماركو، المرجع السابق ، ص 292.

التجنب المريح: وفقا لهذا التصور، فان المدير يمتنع عن اتخاذ قرارا بفعل معين بعدما يدرك أن النتائج سوف لن تكون بذى شان إذا ما عمد لاتخاذ ذلك القرار .

التجنب الدفاعي: قد يجد المدير نفسه في مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على خبرته أو تجربته في الماضي، انه يفكر بالهروب، وقد يجعل غيره يتخذ القرار ويتحمل نتائجه، أو انه يفكر بالحل الواضح البسيط ويمهل مخاطرة ذلك.

التغير المريح: يعمد المدير وفقا لهذا التصور إلى عمل فعل ما بعد إدراكه بأن عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية. أي انه يدرك بأن عليه فعل شيء ما وإلا فالنتائج غير مريحة له أن لم يفعل شيئا ولهذا فان المدير بدلا من أن يحلل المشكلة والبدائل فانه سيكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يلوح له بأن مخاطرته قليلة.

قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات: ويرجع عدم توفرها إلى: أن يكون القائمون علي جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك، ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب، عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات ،

التردد وعدم الحسم: و أسباب التردد ترجع إلى :عدم المقدرة علي تحديد الأهداف بدقة، عدم المقدرة علي تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية علي تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشكو السلبية، عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها علي وجه غير مرضي، الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها

6.7 ضعف الثقة المتبادلة: بين المديرين و المرؤوسين سبب كافيلا يشجع علي اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.

وقت القرار: قد تفرض ضغوط معينة علي رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة و البحث الكافي لموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

طبيعة القرارات

تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام¹

القرارات الأساسية والروتينية:

-**القرارات الأساسية:** تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات إستراتيجية مثل (اختيار موقع المشروع أو طريقة الإنتاج).

-**القرارات الروتينية :** متكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل (الرقابة على جدولة الإنتاج.

¹ ماهر احمد (2006): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الطبعة الثامنة، الدر الجامعية الإسكندرية، ص26.

القرارات التنظيمية والفردية:

-القرارات التنظيمية: تتعلق بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية.

-القرارات الفردية : ليس لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها (استقالة) وهذه القرارات لا تفوض إلى الوحدات الإدارية الأدنى أو المرؤوسين.

3.2 القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

-القرارات المبرمجة: وهي القرارات المخططة سلفاً وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرائق وإجراءات حل أي مشكلة سلفاً أو التعامل معها ومن أمثلة هذه القرارات، القرارات المخططة مسبقاً لإعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام ، وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية.

-القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرار ، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل القرارات الإستراتيجية كابتكار نوع جديد من السلع ، ومعظم هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا.

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة و كلفة هذه العملية و إذا ما دخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحياناً إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) ،لذا فإن اتخاذ أي قرار و مهما كان بسيطاً و ذا آثار ومدى محدودين فإنه تستلزم على الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على اتخاذ القرار ، بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) و بعضها من خارج التنظيم (عوامل خارجية) و بعضها الآخر سلوكي أو إنساني و فيما يلي عرض موجز لهذه العوامل ¹.

1.2.9 عوامل البيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها و تتمثل هذه العوامل في مايلي:

-الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع.

-التطورات التقنية والتكنولوجية.

-الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين والمستهلكين.

-العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات و التشريعات و السياسية العامة للدولة و الرأي العام.

¹ ماهر احمد، المرجع السابق، ص23.

- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق .

حيث أن هذه العوامل تتربع لي إدارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها أو ليس في مصلحتها دائماً، عليه فإن إجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان.

2.2.9 عوامل البيئة الداخلية:

تتمثل ب العوامل التنظيمية و خصائص المنظمة و هي عوامل كثيرة نذكر أهمها بالتالي:

-درجة المركزية، و حجم المنظمة و درجة انتشارها الجغرافي.

-درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

-مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمنظمة.

-القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

3.2.9 عوامل شخصية ونفسية:

وهذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالرجل الإداري متخذ، القرار و مستشاريه و

مساعديه الذين يشاركونه في صنع القرار و هذه العوامل:

1.3.2.9 عوامل شخصية:

تتعلق بشخصية متخذ القرار و هناك الكثير منها التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية و الشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، فالسلوك الشخصي يؤثر تأثيراً مباشراً في كيفية صناعة القرار فكل مدير له ، أسلوبه ويرى رأي وندم كل يود أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر و هذه الأبعاد هي:

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة

- أسلوبهم في تجميع المعلومات.

- أسلوبهم في استخدام المعلومات.

3.9 عوامل ظروف القرار:

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق إصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب مما يؤثر على المشكلة و فعالية حلها، وسبب التردد في اتخاذ القرار هو علاقة القرارات في المستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه بشكل دقيق، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد أو في ظروف التأكد أو تحت درجة المخاطرة أو الظروف المتغيرة.

10 أساليب تحسين جودة و فعالية القرارات:

من الممكن تحسين مستوى جودة القرار باستخدام عدد من الأساليب ومنها¹

¹ جريندبرج جيرالد و بارون روبرت، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشرالرياض، ص 450 .

– تحسين جودة قرار الأفراد عن طريق تدريبهم على مهارات حل المشكل ،كما يساعد التدريب الأخلاقي المدير على اتخاذ قرارات جيدة في هذا المجال.

– يمكن تحسين القرارات التي تتخذها الجماعات بثلاث طرق هي:

أ. **بأسلوب دلفاي:** يمثل أسلوب دلفاي طريقة منظمة لجمع و تنظيم آراء مجموعة من الخبراء وتحويلها إلى، قرار واحد و يمكن تلخيص خطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفاي فيما يلي:

1.تحديد المشكلة.

2.تسجيل الخبراء.

3.عرض المشكلة على الخبراء.

4.يقوم الخبراء بتقديم الحلول والمقترحات.

5.يتم تجميع آراء الخبراء و إعادة صياغتها.

6.يتم تقاسم الآراء بين الجميع مرة ثانية.

7.يعلق الخبراء على أفكار الآخرين ثم يقدموا حلولاً جديدة.

8.يتم تجميع الحلول و إذا تم الحصول على اتفاق بعد تقاسم الآراء بين الجميع مرة ثانية، يتم إصدار القرار بحل المشكلة.

ب. **أسلوب السلم النقال:**

و فيه يتم إضافة أعضاء جدد لمتخذي القرار، واحد كل مرة ، و هذا يتطلب عرض مناقشة الأفكار التي يعرضها هؤلاء الجدد، و الجماعات التي تتبع أسلوب السلم النقال أو المتحركين بغية أن يتخذوا قرارات أفضل جودة من الجماعات التقليدية التي يجتمع أفرادها و يناقشون المشكلة معاً، و رغم أن هذا الأسلوب جديد الآن فإن البراهين تؤكد أن لهم مستقبلاً جيداً في تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الجماعات.

ت. **الابتكار في اتخاذ القرار:**

إن متخذ القرار الرشيد بحاجة للابتكار أي القدرة على أفكار جديدة، غير عادية، و مفيدة، أفكار تختلف عما تم فعله سابقاً ، و سبب أن الحاجة للابتكار تسمح لمتخذ القرار من تقدير وفهم المشكلة بشكل كامل، كما أن للابتكار دوراً في مساعدة متخذ القرار على تحديد كل البدائل الممكنة، و تبين المؤشرات أن الابتكار أكثر احتمالاً في بعض المنظمات أو الجماعات مقارنة بأخرى، ولا يمكن لمتخذ القرار أن يتوصل لأفكار جديدة مالم تتوفر لديه المعلومات المطلوبة و المتعلقة بالمشكلة أو الفرصة المتاحة¹

¹ العديلي ناصر، (1995)، السلوك الانساني و التنظيمي معهد الادارة العامة، الرياض ص 194.

ث. اختبار الافتراضات:

لقد وجد الخبراء أن المديرين غالباً ما ينسون السؤال عن الافتراضات التي بنوا عليها قراراتهم، بعبارة أخرى يتعين عليهم أن يفحصوا باستمرار الافتراضات التي بنوا عليها سياساتهم الحالية¹

ج. ترتيب الحقائق:

إن اتخاذ القرار الفعال أمر يعتمد على الحقائق (و ليس على الآراء الشخصية)، تلك الحقائق المتعلقة بحقيقة المشكلة و ماهي البدائل و سلبياتها و ايجابياتها، و أكثر المديرين جودة وخبرة يعلمون بسرعة، أنه عندما تكون المشكلة مستعصية على الحل، لابد أن يكون هناك نقص في الحقائق، ومن ثم يقومون بإعادتها مرة أخرى طلباً للمزيد من البيانات²

ح. استخدام نظم دعم اتخاذ القرار:

و هو نظام مبني على استخدام الحاسب، و يتصف بالمرونة و التفاعلية و التكيف ويتم تطويره خصيصاً لدعم حل المشكلات الإدارية غير المنمطة لتحسين عملية اتخاذ القرار، ويعتمد على استخدام البيانات و يحقق أسلوباً سهلاً للاستخدام و يشتمل على رؤية و بصيرة متخذ القرار، و من الممكن أن يحتوي على نماذج، و يتم بناؤه بأسلوب تفاعلي مع مستخدم النظام، و يدعم جميع مراحل اتخاذ القرار.

¹ ميسون سليمة، المرجع السابق ص 36.

² ميسون سليمة، المرجع السابق، ص 38.

المبحث الثالث: الدراسة السابقة للوظيفة المالية

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً: الدراسات المتعلقة بالوظيفة المالية

الدراسة الأولى: *عواطف ماموني -2018-2019 - دور نظم المعلومات المحاسبي في تحسين

أداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجزائرية أم البواقي .

هدفت هذه الدراسة الى محاولة إبراز أساسيات ودور نظام المعلومات المحاسبي والوقوف على واقع اعتماد المؤسسات الاقتصادية على نظام المعلومات المحاسبي ومدى ارتباطها في تحسين أداء وظيفتها المالية ومحاولة إبراز العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبي، والوظيفة المالية للمؤسسة، و نظرا للجوانب العديدة للدراسة اخترنا المنهج الوصفي، وذلك بغرض تقديم المفاهيم العامة لموضوع البحث والمنهج التحليلي من خلال محاوله تحليل معلومات اما في الجزء التطبيقي اخترنا المنهج الاحصائي ومن ابرز النتائج نذكر ما يلي:

يقوم نظام المعلومات المحاسبي التكاملي بين وظائف المؤسسة مما يساعد حسن سير المؤسسة لتحسين أدائها من خلال وظيفة المالية، ويجب على المؤسسة مراعات تجديد و تطوير نظام المعلومات المحاسبي، ولنظام المعلومات المحاسبي أهميه كبيره في تحسين أداء الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية من خلال المعلومات المحاسبية والمالية.

الدراسة الثانية: *ركبي فوزية 2010/2011 - الوظيفة المالية ووسائل التمويل في المؤسسة

اقتصادية- دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته- سور الغزلان.

ومن المنهج المتبع المنهج الوصفي يخص الجانب النظري والمنهج تحليل يخص الجانب التطبيقي يوضح كيفية دراسة مختلف وسائل التمويل في المؤسسة الاقتصادية و من بين النتائج المتوصل إليها تعتبر الوظيفة المالية احد الوظائف الأساسية في المؤسسة بموجبها تستطيع هذه الأخيرة تحديد احتياجاتها المالية، ولا تلجأ المؤسسة الى تمويل خارجي الا عند الضرورة الحتمية وللمؤسسة العديد من وسائل تمويل والمتمثلة في وسائل التمويل الداخلية كإصدار الأسهم والسندات.

ثانياً: الدراسات السابقة للاتخاذ القرار

الدراسة الأولى: *أميرة مدفوني 2015 2016 - دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار - دراسة ميدانية

في مستشفى ابن سينا - أم البواقي

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار، و معرفة مدى توفر نظام المعلومات داخل مستشفى ابن سينا بأم البواقي، ومعرفة استخدام هذا النظام في فعالية وكفاءة اتخاذ القرار وتم إتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، ومن بين النتائج المتوصل إليها أظهرت الدراسة ان لتكنولوجيا المعلومات دور كبير و فعال في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، و كشفت الدراسة ان

نوعية المعلومات تلعب دورا مهما واستراتيجيا، وبينت الدراسة ان تزويد متخذ القرار بأكبر قدر من المعلومات الصحيحة دور فعال في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

الدراسة الثانية *سعود بن مبارك البادري 20/8/10/31/ - دور التوجيه المهني في اتخاذ القرار لدى طلبة الصف الثاني عشر - بسنطنة - عمان دراسة مسحية .

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع اتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف الثاني عشر، والكشف عن العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المهني، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ومن ابرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

يتضح ان نسبة 863 % من طلبة الصف الثاني عشر يتوقعون الالتحاق بالجامعة بعد تخرجهم من المدرسة ، ويتضح ان نسبة من يودون الالتحاق مباشرة بمهنة في شركة معنية تقدر 62 %، يتضح مدى أهمية تأثير الراتب والفوائد في اتخاذ القرار حول مهنة المستقبل

الدراسة الثالثة *صايفي صابر عبد الرزاق 2017 2016 - نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار بالمؤسسة -دراسة حالة الشركة الجزائرية لتسيير شبكة الغاز

تهدف هذه الدراسة الى تنميه حدود الإدراك عند من يطلع على هذه الرسالة حول ما يتعلق بالمعلومات وأهميتها في العصر، و الوقوف على حقيقته نظام المعلومات والتحليل المساهمة في قدر المستطاع في إيجاد الحل، و للترشيد القرارات الإدارية نظرا للأهمية التي يكتسبها القرار في المؤسسة، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي فتطرقنا في البداية الى مفهوم كل معلومة، و نظام المعلومات ثم رأينا الرهانات التي تفرضها تغيرات البيئة الاقتصادية على نظام المعلومات، لتنترق بعدها الى مفهوم اتخاذ القرار و نصل في النهاية الى دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات.

الدراسة الرابعة *كمال بن زيتون 2018 2017 - دور نظم المعلومات في عمليه اتخاذ القرار في المؤسسات التجارية - دراسة حاله مؤسسها اتصالات الجزائر - البويرة.

تهدف هذه الدراسة الى رغبة الطلبة في الاطلاع على الإحداث وتطورات تكنولوجيا و الآثار المرتبة عليها في مجالا لإعمال، و التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المنظمة، و معرفه مستوى التكنولوجيا في منظمه ومدى الاستفادة منها في الحصول على المعلومات اللازمة.

لقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المراجع المتخصصة في الدراسات التجارية الاقتصادية، إضافة الى المجالات والتقديرات ومختلف الإحصائيات كقواعد رئيسية من اجل وضع مختلف السياسات التي تخص المؤسسة الاقتصادية في المستقبل مع تصنيف المعلومات والبيانات المتحصل عليها و تحليلها والتعليق عليها.

ومن ابرز نتائج هذه الدراسة مايلي:

تساهم أنظمة المعلومات في دعم مراحل اتخاذ القرار في كافة مراحلها، وهي تعد ذات أهمية من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات، وكذا هي نظام المعلومات يلعب دور هام في اتخاذ القرار الرشيدة وملائم هو يمكن من ربح الوقت، بالإضافة إلى هنالك دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاقتصادية و التجارية، كذلك الى المؤسسة تولي اهتماما كبيرا للجوانب الاقتصادي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

أولاً: الدراسة السابقة لتوظيفة المالية

*Reza Tehrani Mohammed Reza Mehragan- Mohammed Reza Golkani 01/01/2012- A Model for EValuating Financial performance of companies by data A case Study of 36 corporations affiliated with a private organization -iran.

تهدف هذه الدراسة الى تطوير نموذج لتقييم أداء الشركات من خلال المعلومات المالية والتقنية تحليل بيانات الغلاف يمكن ان يكون النموذج مفيدا في مقارنة المخرجات تم الاستنتاج من هذه الدراسة ما يلي : بسبب تطبيق النسب المالية كمؤشرات المدخلات والمخرجات لنموذج ، DEAالنموذج الذي تم الحصول عليه يمكن تقييم الأداء المالي للشركات وهوام جانب من جوانب التقييم في كل منهما تم تقييم الشركات للحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بكل شركة.

ثانياً: الدراسة السابقة لاتخاذ القرار

*SuMIT AgarWal and Bhashkar mazunder-11/23/2010 cognitive abilities and household Financial decision- A case study of 36 Corporations Affiliated with a private organization -chicago.

تهدف هذه الدراسة الى إظهار اتخاذ القرار بشكل عام يرتبط ارتباطا وثيقا إشكال محدد من القدرة المعرفية تحقيقا هذه الغاية لقد استهدفنا عمد أمثله نظيفة جدا من سلوك دون المستوى الأمثل ومن النتائج المتواصل إليها أخطأ تحويل الرصيد وعشرات AFQT والفحوصات الروتينية و دليل إضافي من NLSY القدرة المعرفية و تفضيل الوقت

خلاصة الفصل

وخلص القول أن المؤسسة الاقتصادية عرفت تطورا معتبرا مس مختلف وظائفها من بينها الوظيفة المالية التي انتقلت من مجرد وظيفة تهتم بإجراءات تدابير الموارد المالية اللازمة إلى وظيفة تهتم باتخاذ القرارات في مجال الاستثمار وتمويل و توزيع عوامل الإنتاج، علاوة على اختصاص بالتخطيط الأولي المالي، أي توازن هيكلها المالي بتوفيرها على سيولة كافية لمواجهة مستحقاتها، هذا من جهة ومن جهة أخرى تحقيق مردودية مالية تساعد على الصمود في وجه المنافسة التي أصبحت تميز عملية الأعمال.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بـمديرية الموارد المائية بأدرار

تمهيد:

بعد الانتهاء من الشق النظري لهذه الدراسة ، والتي حاولنا أن نتطرق فيه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالمفاهيم الأساسية للوظيفة المالية واتخاذ القرار ودوره في تمويل المؤسسة الاقتصادية.

سنحاول في هذا الفصل التطرق في الجانب التطبيقي الى دور الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية بترشيد القرار التتموي، بحيث تمت الدراسة بمديرية الموارد المائية بأدرار، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- المبحث الأول: صلاحية أداة الدراسة
- المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة

المبحث الأول: صلاحية أداة الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل أداة الدراسة واختبار صلاحيتها ابتداء من صلاحية المجتمع للدراسة وصولاً إلى اختبار صلاحية الاستبيان ومروراً باختبار صلاحية العينة للدراسة.
المطلب الأول: صلاحية استبانة الدراسة.

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، والتأكد من صلاحيتها للهدف المصممة من أجله، من خلال قياس الصدق والثبات.
أولاً: تصميم الاستبيان.

بعد ان قمنا بتحديد الهدف من الاستبيان وهو معرفة وجهات نظر افراد عينة الدراسة بخصوص دور الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية في ترشيد القرار التنموي قمنا بكتابة فقراته وأسئلته استناداً إلى نماذج معتمدة من استبانات كثيرة سابقة للموضوع، وشمل الاستبيان على أنماط مختلفة من الأسئلة منها ما يشمل خيارات محددة ومنها ما يكون في فئات. كما ان هذه الأسئلة أيضا منها ما هو ذو طبيعة كمية، ترتيبية وإسمية.

الأسس المعتمدة في تصميم الاستبيان:

بعد مراجعة الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة وجدت الباحثة أن التقسيم الامثل لجمع المعلومات داخل الاستبيان هو وضع أربعة محاور أساسية مبينة كالتالي:
أ. المحور الأول: البيانات الشخصية.

تضمن هذا المحور البيانات الشخصية للمبحوثين وعددها خمسة (05)، وتتمثل في:

- النوع، في فئتين إسميتين.
- السن، في ثلاثة (03) فئات كمية.
- المؤهل العلمي، في أربعة (04) فئات ترتيبية.
- الوظيفة، في أربعة (04) فئات ترتيبية
- الخبرة المكتسبة، في ثلاثة (03) فئات كمية.

ب. المحور الثاني: الوظيفة المالية

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتعرف على الوظيفة المالية، وهي موضوعة في فقرة واحدة تم قياسها من خلال ثمانية (08) عبارات.

ج. المحور الثالث: ترشيد القرارات التنموية

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتعرف على ترشيد القرارات التنموية ، وهي موضوعة في فقرة واحدة تم قياسها من خلال سبعة (07) عبارات.

ثانيا: صدق الاستبيان.

قامت الباحثة بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته مستخدمة في ذلك تحكيم الخبراء بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق كما يلي:

أ. صدق التحكيم:

تم عرض الاستبيان بعد تصميمها بالاعتماد على مجموعة من الأبحاث والدراسات العلمية السابقة في مجالات الموضوع وعرضها على المحكمين للتحقق من خلوها من أي عيب أو خلل علمي أو منهجي، ومن تم الأخذ بملاحظاتهم، وتعديلها بما يتلاءم والهدف المراد الوصول إليه من الدراسة (انظر الملحق رقم ...).

ب. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

بعد تحكيم الاستبيان من طرف المتخصصين في البحث العلمي واعداد الاستبيانات، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة مكونة من 20 مفردة، وطلب منهم إبداء الرأي حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، ثم جمع الملاحظات وتفرغها، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل العبارات التي أبدت الملاحظات بشأنها، كما تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين كل عبارة والقيمة الكلية للفقرة، وكذلك حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور.

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي هو قدرة الاستبيان على قياس ما وضع من اجله، وبالتالي فهو يعني ان افراد العينة قد فهموا ما يصبو اليه. ويكون ذلك من خلال الدقة في تشكيل المحاور وال فقرات وكذا الدقة في ترتيب العبارات بشكل يسهل على افراد العينة التفاعل مع الأسئلة الموجهة لهم.

أ: صدق الاتساق الداخلي للمحاور.

يتضمن هذا الجزء على قياس صدق الاتساق الداخلي للعبارات داخل المحاور، وبالتالي فهي تقيس مدى سير كل العبارات المدرجة في سياق المحاور التي وضعت ضمنها، وكانت معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لهذا المحور كما يلي:

1. الصدق الداخلي لعبارات محور الوظيفة المالية:

يبين الجدول الموالي الصدق الداخلي لعبارات محور الوظيفة المالية ما يلي:

الجدول رقم 01 : الصدق الداخلي لعبارات محور الوظيفة المالية

الرمز	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
X1	تقوم الوظيفة المالية بالبحث في الحصول على الأموال.	0.582	0.001
X2	تقوم الوظيفة المالية بتحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.	0.580	0.001
X3	تقوم الوظيفة المالية بتخصيص الأموال.	0.508	0.004
X4	تقوم الوظيفة المالية بإنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.	0.569	0.001
X5	تقوم الوظيفة المالية بتنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار.	0.416	0.022
X6	تقوم الوظيفة المالية بتحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة.	0.661	0.000
X7	تقوم الوظيفة المالية بالإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها.	0.491	0.006
X8	تقوم الوظيفة المالية بتحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.	0.680	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات محور الوظيفة المالية، يتراوح ما بين 0.416 و 0.680 وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه المحور. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، وبذلك فإن عبارات هذه المحور صادقة لما صممت لقياسه.

2. الصدق الداخلي لعبارات محور ترشيد القرارات التنموية:

يبين الجدول الموالي الصدق الداخلي لعبارات محور ترشيد القرارات التنموية ما يلي:

الجدول رقم 02 : الصدق الداخلي لعبارات محور ترشيد القرارات التنموية

الرمز	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
Y1	توفير المعلومات المحاسبية واستخدامها في ترشيد القرارات التنموية يعد من الأمور الضرورية والمهمة	0.511	0.004
Y2	نقص المعلومات الكافية تؤدي إلى الحكم الشخصي في اتخاذ القرارات التنموية	0.652	0.000
Y3	الميول الشخصية لا يؤدي إلى اتخاذ القرارات التنموية المناسبة	0.435	0.016
Y4	يتخذ المستثمر دائما قرارات تنموية رشيدة تمكنه من استشراف الحلول للمشاكل	0.617	0.000
Y5	تعتمد المؤسسة وبشكل كبير على عملية المشاركة في ترشيد القرارات التنموية	0.281	0.132
Y6	يعتمد بشكل دائم في اتخاذ القرارات التنموية على المعلومات المحاسبية المفصّل عنها في المنشورات الرسمية	0.806	0.000
Y7	استخدام المعلومات المحاسبية ذات جودة عالية في ترشيد القرار التنموي يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطرة فيه	0.815	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات محور ترشيد القرارات التنموية، يتراوح ما بين 0.281 و 0.652 وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه المحور. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 ، وبذلك فإن عبارات هذه المحور صادقة لما صممت لقياسه.

3. صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يتضمن هذا الجزء على قياس صدق الاتساق البنائي للاستبيان، وبالتالي فهو يقيس مدى سير كل المحاور المدرجة في سياق الاستبيان ككل، وكانت معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لهذه المحاور كما يلي:

الجدول الموالي يبين صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

الجدول رقم 03 : صدق الاتساق البنائي للاستبيان

الترتيب	الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	المحور الاول: الوظيفة المالية	0.820	0.000
2	المحور الثاني: ترشيد القرارات التنموية	0.873	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين معدل كل من المحور الثاني والثالث من الدراسة ومعدل كل عبارات الاستبيان تراوح بين 0.281 و 0.680 ، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين معدل المحاور، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية للمحاور أقل من 0.05 مما يعني أنهم صادقون لما صمموا لقياسه، وبالتالي تسير المحاور في السياق الكلي للاستبيان.

ثالثا: ثبات فقرات الاستبيان.

يقصد بالثبات أنه لو أعيد تطبيق الأدوات على نفس العينة المدروسة وفي نفس ظروف التطبيق نحصل على نفس الردود، أو ردود قريبة من التطبيق الأول، ويرى علماء القياس أنه لو طبقت على عينة إحصائية أخرى مسحوبة من نفس المجتمع وب نفس شروط سحب العينة الأولى فإن الإجابات تكون نفسها، وبالتالي تطمئن الدراسة للنتائج التي نتحصل عليها ويمكن تشميلها أو تعميمها على المجتمع الإحصائي بأريحية تامة. وقد قامت الباحثة باختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ cronbach's alpha.

ألفا كرونباخ هو ثبات اتجاهات العينة المدروسة نحو الظاهرة محل البحث، وهو قيمة تتراوح بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1)، وكلما اقترب من الصفر كلما دل على عدم وجود ثبات، وكلما اقترب من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات قوي جدا، ولا توجد قيمة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في قياس الثبات في جميع أنواع الدراسات، إلا أنه يعتمد قبول القيمة حسب توطن ظاهرة القياس في مجتمع الدراسة وعدد العبارات التي تقيس الظاهرة محل البحث ويعتمد عليها الباحث في قبول درجة الثبات. وقامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات محاور البحث التي تقيس متغيرات البحث وكل محور، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ الكلي، كما يلي:

أ. ثبات مقياس محور الوظيفة المالية بطريقة ألفا كرونباخ:

قيست معاملات ألفا كرونباخ للمحور ككل، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم 04 : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور الوظيفة المالية

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا
الوظيفة المالية	8	0.661

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ كان 0.661 وهو يشير إلى ثبات قوي ومقبول كما أنها تشير إلى جودة مقياس محور الوظيفة المالية ، لتؤكد أيضا على صدق الأداة طبقا لقاعدة القياس "كل اختبار ثابت صادق، وليس كل اختبار صادق ثابت" مما يؤكد على جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصدته الباحثة.

أ. ثبات مقياس محور ترشيد القرارات التنموية بطريقة ألفا كرونباخ:

قيست معاملات ألفا كرونباخ للمحور ككل، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم 05 : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور ترشيد القرارات التنموية

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا
ترشيد القرارات التنموية	7	0.691

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ كان 0.691 وهو يشير إلى ثبات قوي ومقبول كما أنها تشير إلى جودة مقياس محور ترشيد القرارات التنموية ، لتؤكد أيضا على صدق الأداة طبقا لقاعدة القياس "كل اختبار ثابت صادق، وليس كل اختبار صادق ثابت" مما يؤكد على جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصدته الباحثة.

د. ثبات مقياس كل عبارات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم 06: الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبيان

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا
كل عبارات الاستبيان	15	0.762

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ لكامل عبارات الاستبيان كان 0.762 ، وهو يشير إلى ثبات قوي ومقبول، مما يؤكد النتائج السابقة، وبالتالي جودة الاستبيان وحسن قياسه لكل متغيرات الدراسة، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصدته الباحثة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب النسب والتكرارات.

في هذا الجزء سوف نحاول التطرق لخصائص عينة الدراسة من خلال الوقوف على مختلف النسب والتكرارات ومحاولة تحليلها بما يتماشى وطبيعة العامل المدروس.

1. عرض توزيع العينة حسب عامل النوع:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل النوع ما يلي:

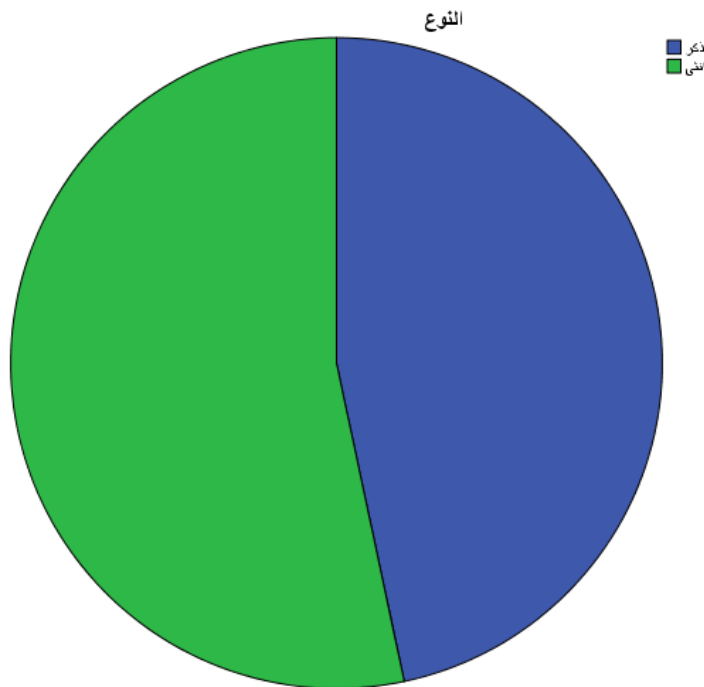
الجدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	14	46.7
أنثى	16	53.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة الإناث ، حيث بلغت نسبتهم 53.3% أما فئة الذكور فهم يمثلون نسبة 46.7% وهم أقل من فئة الإناث ذلك أن الفارق هو 2 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى كثرة الاناث داخل مؤسسات الموارد المائية والتي تستقطب أكثر فئات الإناث والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل النوع:

الشكل رقم 01 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2. عرض توزيع العينة حسب عامل العمر:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل العمر ما يلي:

الجدول رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب العمر.

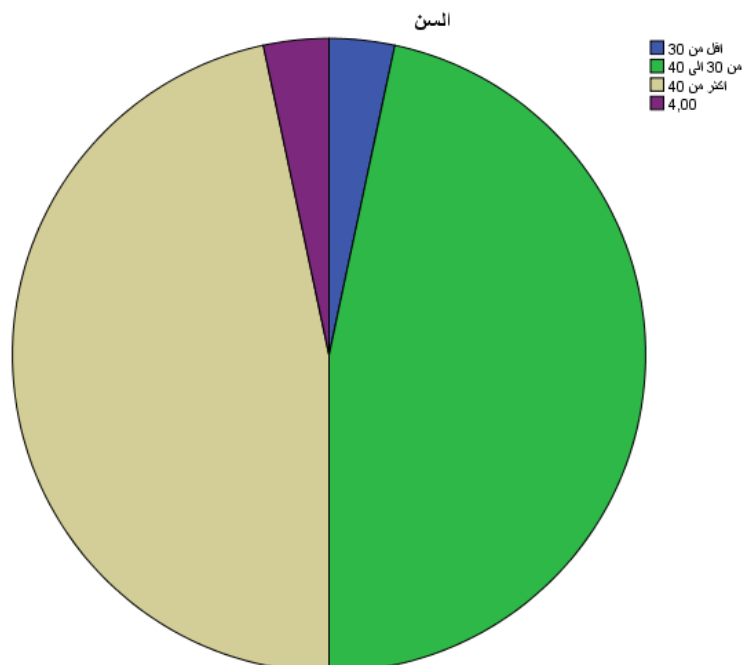
العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30	1	3.3
من 30 إلى 40	14	46.7
أكثر من 40	15	47
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة أكثر من 40 ، حيث بلغت نسبتهم 47% أما فئة أقل من 30 فهم يمثلون نسبة 3.3% وهم اقل من الفئات الاخرى ذلك أن الفارق هو 15 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى كثرة العمال من فئة أكثر من 40 داخل مؤسسات الموارد المائية والتي تستقطب أكثر فئات أكثر من 40

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل العمر:

الشكل رقم 02: توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

3. عرض توزيع العينة حسب عامل المؤهل العلمي:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل المؤهل العلمي ما يلي:

الجدول رقم 09 : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلم.

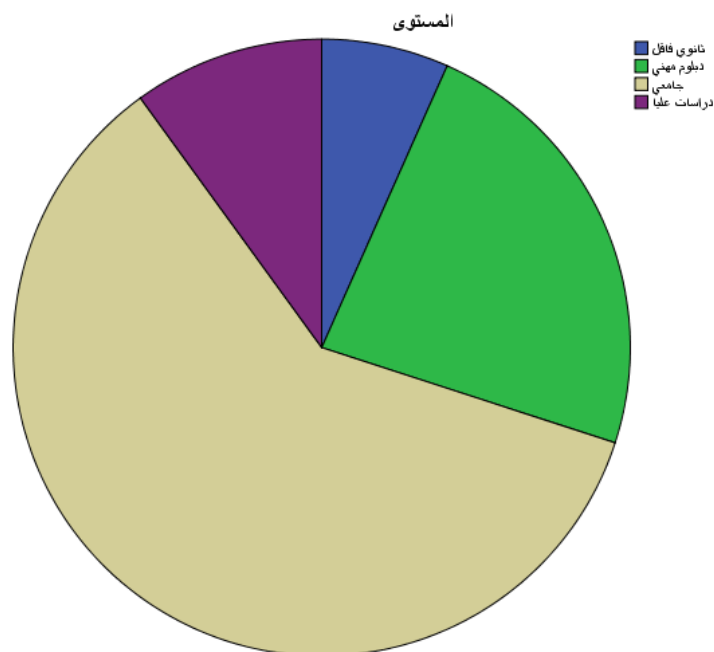
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي فأقل	2	6.7
دبلوم مهني	7	23.3
جامعي	18	60.0
دراسات عليا	3	10.0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة الجامعي ، حيث بلغت نسبتهم 60% أما فئة الثانوي فأقل فهم يمثلون نسبة 6.7% وهم اقل من الفئات الاخرى ذلك أن الفارق هو 28 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى كثرة نسبة الجامعيين داخل مؤسسات الموارد المائية والتي تستقطب أكثر فئات الجامعيين

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل المؤهل العلمي:

الشكل رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23.

4. عرض توزيع العينة حسب عامل الوظيفة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل الوظيفة ما يلي:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

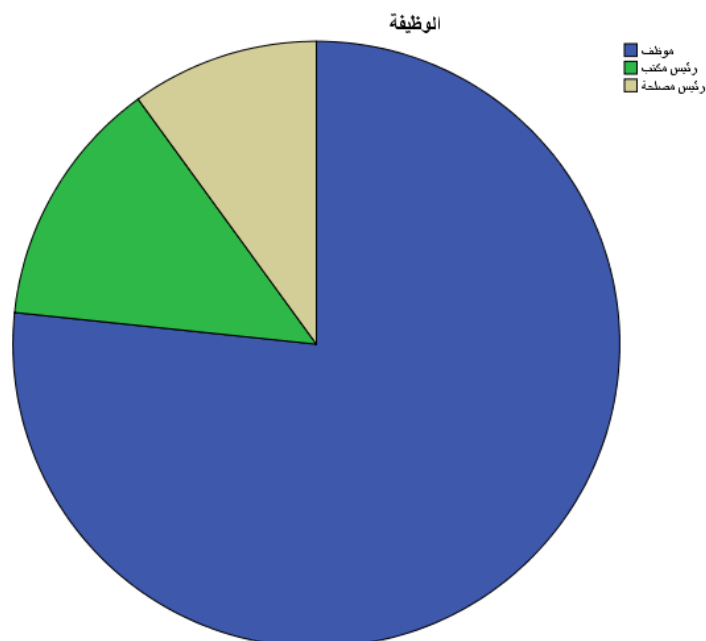
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
موظف	23	76.7
رئيس مكتب	4	13.3
رئيس مصلحة	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة الموظفون ، حيث بلغت نسبتهم 76.7% أما فئة رئيس مصلحة فهم يمثلون نسبة 10% وهم اقل من فئة الموظفين ورؤساء المصالح ذلك أن الفارق هو 27 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى كثرة الموظفين داخل مؤسسات الموارد المائية والتي تستقطب أكثر فئات الموظفين

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الوظيفة:

الشكل رقم 04 : توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23.

5. عرض توزيع العينة حسب عامل الخبرة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل الخبرة ما يلي:

الجدول رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

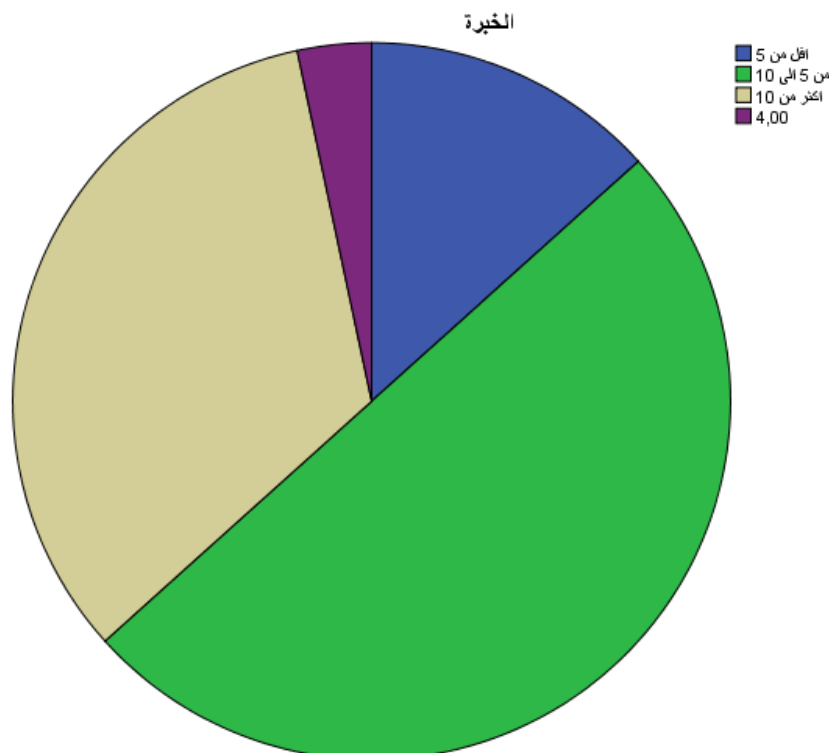
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	4	13.3
من 5 إلى 10 سنوات	5	50.0
أكثر من 15 سنة	11	36.6
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة أكثر من 15 سنة ، حيث بلغت نسبتهم 36.6% أما فئة أقل من 5 سنوات فهم يمثلون نسبة 13.3% وهم أقل من الفئات الأخرى ذلك أن الفارق هو 16 مفردة من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى كثرة فئة أكثر من 15 سنة داخل مؤسسات الموارد المائية والتي تستقطب أكثر فئات الأكثر من 15 سنة.

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الخبرة:

الشكل رقم 05 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

نقوم في هذا الجزء بالتحليل الوصفي لخصائص محاور الدراسة: محور الوظيفة المالية ومحور ترشيد القرارات التنموية.

وبما ان الإجابات المرتبطة بأسئلة المحاور تتمثل في 5 خيارات فإنه تجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي المرجح للعبارات يكون وفق التقسيم التالي:

المدى = عدد المسافات بين الخيارات / عدد الخيارات

وبما ان عدد الخيارات هي 5 فإن المسافات تكون = 5-1 = 4 ومنه:

$$\text{المدى} = 5/1-5 = 0.80$$

إذن تكون المتوسطات المرجحة كما يلي:

الجدول رقم 12 : المتوسطات المرجحة للأسئلة ذات الخمس خيارات

الخيار المقابل	الترجيح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.6 إلى 3.39
موفق	من 3.4 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

أولاً: عرض خصائص محور الوظيفة المالية

يتكون هذا المحور من فقرة واحدة، ويتم تحليلها وصفيًا من خلال: المتوسط الحسابي، الانحراف

المعياري، الاتجاه مبينة في الجداول الموالية:

الجدول رقم 13 : البيانات الوصفية لعبارات محور الوظيفة المالية

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X1	تقوم الوظيفة المالية بالبحث في الحصول على الأموال.	3.4667	0.97320	موافق
X2	تقوم الوظيفة المالية بتحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.	3.4667	0.81931	موافق
X3	تقوم الوظيفة المالية بتخصيص الأموال.	3.4000	1.00344	موافق
X4	تقوم الوظيفة المالية بإنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.	3.3333	0.73968	محايد
X5	تقوم الوظيفة المالية بتنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار.	3.7333	0.71116	موافق
X6	تقوم الوظيفة المالية بتحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة.	3.7667	0.72793	موافق
X7	تقوم الوظيفة المالية بالإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها.	3.4667	1.04166	موافق
X8	تقوم الوظيفة المالية بتحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.	3.7333	0.82768	موافق
	المتوسط العام للمحور الوظيفية المالية	3.5458	0.47056	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور الوظيفة المالية تراوحت بين 3.3333 و 3.7667 وهي تتراوح بذلك بين موافق و محايد ، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 0.71116 و 1.04166 وهي تشير بذلك إلى وجود تشتت كبير في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، وقد سجلت العبارة المسماة ب: "تقوم الوظيفة المالية بتحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة" أعلى متوسط حسابي باتجاه موافق ، مما يدل على انها العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: "تقوم الوظيفة المالية بإنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها" أدنى متوسط حسابي مما يدل على انها العبارة الأقل توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، وسجلت العبارة المسماة ب: "تقوم الوظيفة المالية بتنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار" أقل انحراف معياري ب موافق ، مما يدل على انها العبارة الأكثر اتفاقا عليها بين افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: "تقوم الوظيفة المالية بالإشراف على تنفيذ السياسة المالية

المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها" أكبر انحراف معياري بـ موافق مما يدل على انها العبارة الأقل اتفاقا عليها بين وجهات نظر افراد العينة.

وعموما فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ 3.5458 وهو يقابل الاتجاه موافق مما يعني ان افراد عينة الدراسة (متفقون) مع عبارات هذا المحور بانحراف معياري قدره 0.47056
ثانيا: عرض خصائص محور ترشيد القرارات التنموية:

يتكون هذا المحور من فقرة واحدة، ويتم تحليلها وصفا من خلال: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه مبينة في الجداول الموالية:

الجدول رقم 14 : البيانات الوصفية لعبارات محور ترشيد القرارات التنموية

الترميز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
Y1	توفير المعلومات المحاسبية واستخدامها في ترشيد القرارات التنموية يعد من الأمور الضرورية والمهمة	3.9667	0.76489	موافق
Y2	نقص المعلومات الكافية تؤدي إلى الحكم الشخصي في اتخاذ القرارات التنموية	3.3667	0.88992	محايد
Y3	الميول الشخصية لا يؤدي إلى اتخاذ القرارات التنموية المناسبة	3.2667	1.11211	محايد
Y4	يتخذ المستثمر دائما قرارات تنموية رشيدة تمكنه من استشراف الحلول للمشاكل	3.2333	1.04000	محايد
Y5	تعتمد المؤسسة وبشكل كبير على عملية المشاركة في ترشيد القرارات التنموية	3.6000	0.72397	موافق
Y6	يعتمد بشكل دائم في اتخاذ القرارات التنموية على المعلومات المحاسبية المفصح عنها في المنشورات الرسمية	3.4667	0.97320	موافق
Y7	استخدام المعلومات المحاسبية ذات جودة عالية في ترشيد القرار التنموي يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطرة فيه	3.8333	0.94989	موافق
	المتوسط العام للمحور ترشيد القرارات التنموية	3.5333	0.55129	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور ترشيد القرارات التنموية تراوحت بين 3.2333 و 3.9667 وهي تتراوح بذلك بين محايد وموافق ، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 0.72397 و 1.11211 وهي تشير بذلك إلى وجود تشتت كبير في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، وقد سجلت العبارة المسماة بـ: "توفير المعلومات المحاسبية واستخدامها في ترشيد القرارات التنموية يعد من الأمور الضرورية والمهمة" أعلى متوسط حسابي باتجاه موافق ، مما يدل على انها العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: "يتخذ المستثمر دائما قرارات تنموية رشيدة تمكنه من استشراف الحلول للمشاكل" أدنى متوسط حسابي مما يدل على انها العبارة الأقل توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، وسجلت العبارة المسماة بـ: "تعتمد المؤسسة وبشكل كبير على عملية المشاركة في ترشيد القرارات التنموية" أقل انحراف معياري ب موافق ، مما يدل على انها العبارة الأكثر اتفاقا عليها بين افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: "الميول الشخصية لا يؤدي إلى اتخاذ القرارات التنموية المناسبة" أكبر انحراف معياري ب محايد مما يدل على انها العبارة الأقل اتفاقا عليها بين وجهات نظر افراد العينة.

وعموما فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ 3.5333 وهو يقابل الاتجاه موافق مما يعني

ان افراد عينة الدراسة متفقون مع عبارات هذا المحور بانحراف معياري قدره 0.55129

المبحث الثالث: اختبار الفروض.

في هذا المبحث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، بحيث يتم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات، كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5%. وتتجزأ منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

يتم استخدام T-TEST لاختبار هذه الفرضية، نظرا لكونها تحتوي متوسطين لمجموعتين فقط، ونضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H0: يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

H1: لا يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم 15 : اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور الوظيفة المالية

العامل	معنوية ليفيني	قيمة T	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الدلالة
النوع	0.736	1.059	28	0.299	غير دال
		1.052	26.594	0.302	غير دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني بلغت 0.736 وهي اكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على البيانات لا تحقق شرط تساوي المتوسطات وعليه يتم قراءة السطر (الأول/الثاني) للنتائج.

من خلال قراءة السطر الأول من الجدول نجد أن قيمة T بلغت 1.059 بدرجة حرية 28 وبمستوى معنوية 0.299 وهي اكبر من 0.05، ومنه يمكن القول انه لا يوجد فرق جوهري بين فئتي الدراسة في فهم محور الوظيفة المالية،

ومنه نجيب على هذه الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:
الجدول رقم 16 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	0.478	3	0.159	0.697	0.562
داخل المجموعات	5.943	26	0.229		
الكلي	6.421	29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.697$ وذلك بدرجات حرية للسط 3 ودرجات حرية للمقام 26 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.562 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن
3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:
الجدول رقم 17 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	0.152	3	0.206	0.922	0.444
داخل المجموعات	6.269	26	0.223		
الكلي	6.421	29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.922$ وذلك بدرجات حرية للبسط 3 ودرجات حرية للمقام 26 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.444 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم 18 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	0.152	2	0.076	0.327	0.724
داخل المجموعات	6.269	27	0.232		
الكلي	6.421	29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.327$ وذلك بدرجات حرية للبسط 2 ودرجات حرية للمقام 27 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.724 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم 19 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	0.796	3	0.265	1.226	0.320
داخل المجموعات	5.626	26	0.216		
الكلية	6.421	29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 1.226$ وذلك بدرجات حرية للسط 3 ودرجات حرية للمقام 26 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.320 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5%. وتتجزأ منها الفرضيات الفرعية التالية:

6. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.
يتم استخدام T-TEST لاختبار هذه الفرضية، نظرا لكونها تحتوي متوسطين لمجموعتين فقط، ونضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H_0 : يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

H_1 : لا يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم 20: اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور ترشيد القرارات التنموية

العامل	معنوية ليفيني	قيمة T	درجات الحرية	مستوى المعنوية	الدلالة
النوع	0.931	0.349	28	0.730	غير دال
		0.354	27.770	0.726	غير دال

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني بلغت 0.931 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن البيانات لا تحقق شرط تساوي المتوسطات وعليه يتم قراءة السطر الأول للنتائج.

من خلال قراءة السطر الأول من الجدول نجد أن قيمة T بلغت 0.349 بدرجة حرية 28 وبمستوى معنوية 0.730 وهي أكبر من 0.05، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد فرق جوهري بين فئتي الدراسة في فهم محور ترشيد القرارات التنموية،

ومنه نجيب على هذه الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

7. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم 21 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	0.403	3	0.134	0.415	0.744
داخل المجموعات	8.411	26	0.324		
الكلي	8.814	29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.415$ وذلك بدرجات حرية للسط 3 ودرجات حرية للمقام 26 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.744 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض الفائق: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن

8. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:
الجدول رقم 22 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	0.886	3	0.295	0.969	0.422
داخل المجموعات	7.927	26	0.305		
الكلية	8.814	29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.969$ وذلك بدرجات حرية للسط 3 ودرجات حرية للمقام 26 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.422 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى

9. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة

يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:
الجدول رقم 23 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	0.025	2	0.013	0.039	0.962
داخل المجموعات	8.788	27	0.325		
الكلية	8.814	29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.039$ وذلك بدرجات حرية للبسط 2 ودرجات حرية للمقام 27 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.962 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة

10. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة
يتم استخدام تحليل التباين في اتجاه واحد لاختبار هذه الفرضية، وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم 24 : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	المؤشر الإحصائي F	القيمة الاحتمالية SIG
بين المجموعات	0.883	3	0.294	0.965	0.424
داخل المجموعات	7.930	26	0.305		
الكلي	8.814	29			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.965$ وذلك بدرجات حرية للبسط 3 ودرجات حرية للمقام 26 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.424 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة كالآتي: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للوظيفة المالية في ترشيد القرارات التنموية لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05
لاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 25 : نموذج الانحدار بين الوظيفة المالية و ترشيد القرارات التنموية

النموذج	R	معامل التحديد	الارتباط المعدل	الخطأ المعياري
Y، X	0.437	0.191	0.162	0.50475

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23.

يتضح من خلال الجدول اعلاه وفقا لآراء أفراد العينة المدروسة أن قيمة معامل الارتباط بين الوظيفة المالية و ترشيد القرارات التنموية بلغت 0.437 وهي تدل على أنه يوجد ارتباط موجب بين المتغيرين وهو ارتباط قوي، وبلغ معامل التحديد 0.191 أي أن ما نسبته 19.1 % من التغير في ترشيد القرارات التنموية لدى أفراد عينة الدراسة بأدرار ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالوظيفة المالية

الجدول رقم 26 : تحليل التباين في المتوسطات بين المالية و ترشيد القرارات التنموية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربعات المتوسطات	F	مستوى المعنوية
(X)، Y					
الانحدار	1.680	1	1.680	6.594	0.06
البواقي	7.134	28	2.255		
المجموع	8.814	29			

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23.

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن قيمة F بلغت 6.594 عند مستوى معنوية 0.06 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار المقترح هو ملائم للدراسة، وعليه يمكن مواصلة تحليل الانحدار بين المتغيرين وتحديد القيمة الثابتة والميل في معادلة النموذج.

الجدول رقم 27 : تحليل الانحدار لـ الوظيفة المالية و ترشيد القرارات التنموية

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	B	الخطأ	Beta		
القيمة الثابتة	1.720	0.712		2.414	0.023
الوظيفة المالية	0.512	0.199	0.437	2.568	0.016

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23.

يتضح من خلال الجدول اعلاه وفقا لآراء أفراد العينة المدروسة أن القيمة الثابتة للنموذج بلغت 1.720 وهي قيمة لا تتغير بتغير الوظيفة المالية وبخطأ معياري 0.712 ، أما بالنسبة لميل معادلة

الانحدار الخطي فقد 0.512 بلغ أي أن التغير في الوظيفة المالية بدرجة واحدة سوف يغير 51.2% ضمن معادلة الانحدار وذلك بخطأ معياري قدره 0.199 ، وعليه، وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة 0.016 يمكن القول أنه هناك دور ذو دلالة إحصائية الوظيفة المالية في ترشيد القرارات التنموية بمعادلة تنبؤ نصيغها على النحو التالي:

$$Y=0.512 x + 1.720$$

أي أن:

$$\text{ترشيد القرارات التنموية} = 0.512 \text{ الوظيفة المالية} + 1.720$$

وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة معنوية للوظيفة المالية في

ترشيد القرارات التنموية لدى عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة الفصل

بعد دراستنا التطبيقية بمديرية الموارد المائية بولاية أدرار التي اعتمدنا فيها على الاستبيان و الذي على إثره تطرقنا إلى المحورين الأول الوظيفة المالية و الثاني ترشيد القرارات التنموية.

من خلال ما تطرقنا إليه في المباحث الثلاث من معامل الارتباط و معامل ألفا كرونباخ والتحليل الوصفي لعينة الدراسة حسب المتوسطات و الانحرافات المعيارية وحسب اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى و الثانية و الثالثة حسب معامل ANOVA و معامل الانحدار، فنستخلص من هذه الدراسة مدى أهمية فرض الوظيفة على عمليات التحويلات المالية من أجل الحفاظ على المال العام و بالتالي ترشيد القرارات التنموية.

الختمة

من خلال هاته الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي تبين لنا أن الوظيفة المالية في المؤسسة هي وظيفة أساسية، لأنها تخدم السياسة العامة عن طريق مساهمتها في كل ميادين التسيير عامة والتسيير المالي خاصة، فبتحليلها لقرارات الاستثمار والتمويل المختلفة فهي بذلك تأخذ بعين الاعتبار أخطاء المستقبلية، والتنبؤ له والاستعداد المسبق له.

كما تم استخلاص الدور المهم والأساسي للمسير المالي ضمن الوظيفة المالية من خلال إمامه بكل النواحي المالية وقيامه بعدة مهام كالتحليل المالي للمعطيات المالية باستعمال مؤشرات ونسب مالية، الى جانب تقييم المشاريع الاستثمارية بمعايير التقييم قبل مباشرتها للتحقق من مردوديتها، الى جانب إنجازها للموازنات التقديرية خاصة منها القصيرة الأمد من أجل تحديد نتائج ومسار تحقيق لأهدافها لأن المؤسسة الناجحة هي التي تكون عائداتها وأرباحها في تزايد.

فمن خلال هذه الدراسة والتي هدفت إلى تبيان أهمية دور الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية في ترشيد القرارات التنموية، واستنادا لإشكالية البحث التي تمحورت حول السؤال الآتي: فيما يتمثل الدور الذي تقوم به الوظيفة المالية على المؤسسات المالية في ترشيد القرارات التنموية ؟

ومما سبق تم استعراض الجوانب المشكلة لموضوع البحث والمتمثلة في ترشيد النفقات العمومية كمتغير مستقل، وأيضا التحويلات المالية كمتغير تابع، فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج تمحورت في ما يلي:

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج العامة.

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم استقراؤه، نستنتج ما يلي:

- تلعب الوظيفة المالية دور أساسية في المؤسسة الاقتصادية.
- تعتبر الوظيفة المالية العمود الأساسي للنشاط الاقتصادي.
- تعدد وتنوع اجراءات القرارات التنموية .
- تعتبر عملية اتخاذ القرار بالغة الأهمية حيث لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بصدد القرار .

ثانياً: نتائج دراسة الفرضيات.

من خلال دراسة المتغيرات المتعلقة بفروض الدراسة الميدانية يتبين لنا ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم الوظيفة المالية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في ادراك عمال مؤسسة الموارد المائية لمفاهيم ترشيد القرارات التنموية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة
- يوجد دور للوظيفة المالية على ترشيد القرارات التنموية بالمؤسسات العمومية بولاية أدرار، ويجب هذا على إشكالية الدراسة ، وبالتالي فإننا نحصل على متغير جديد يضم إلى مجموعة أخرى من المتغيرات والتي تشكل في مجملها أساس ترشيد القرارات التنموية .

توصيات الدراسة:

في ضوء الاستنتاجات المتوصل إليها، تضع الدراسة التوصيات التالية:

1. ضرورة دراسة العلاقة بين الوظيفة المالية والقرارات التنموية للمؤسسات بشكل معمق أكثر لتوضيح العلاقة الحقيقية القائمة بينهما.
2. ضرورة العمل على تطبيق القوانين والمراسيم داخل هذه المؤسسات .
3. ضرورة زيادة الحوافز والمكافآت وذلك على تشجيع العاملين على العمل.
4. ضرورة الزيادة لتكثيف الدورات التكوينية والعلمية وتكون ذو فعالية وجودة مهنية .
5. ضرورة الاهتمام بالوظيفة المالية التي لها أهمية بالغة في ترشيد القرارات التنموية.

أفاق الدراسة:

ختاماً، هذه الدراسة لا تقدم رؤية كاملة ونهائية عن موضوع X الرقابة على التحويلات المالية، Y ترشيد النفقات العمومية وذلك باستخدام الاستبيان على عينة من مؤسسة الرقابة المالية بولاية أدرار،

ويرجع هذا لحدائثة مفهوم X الرقابة على التحويلات المالية ولتوسع مفهوم لا ترشيد النفقات العمومية، وإمكانية دراستهما من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، وبالتالي فهذه الدراسة هي بحاجة إلى أبحاث ودراسات أخرى مكملة لتسد القصور في الجهد والفهم. وترى الباحثتان أن من أهم الدراسات التي تكمل هذا البحث هي ما تعلقت بـ X الرقابة على التحويلات المالية، كذلك الدراسات المتعلقة بـ لا ترشيد النفقات العمومية.

قائمة المصادر و المراجع

1. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1988.
2. جميل أحمد توفيق وعلي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
3. منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية "مدخل تحليلي معاصر"، المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة الثانية، 1991.
4. عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية (دراسات الجدوى، تحليل مالي، هيكل رأس المال، سياسات توزيع الأرباح) الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية.
5. منير إبراهيم هندي الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، طبعة 2، المكتب العربي الحديث، مصر 1991.
6. الشامي لبنان و نينو ماركو (2001) : الإدارة المبادئ الأساسية . الطبعة 1، المركز القومي للنشر عمان.
7. عسكر سمير (1995) : اصول الادارة. دار القلم للنشر و التوزيع .دبي.
8. حريم حسين (2006): مبادئ الادارة الحديثة النظريات العمليات الادارية وظائف المنظمة. دار الحامد للنشر .
9. العديلي ناصر (1995) : السلوك الانساني و التنظيمي معهد الادارة العامة .الرياض .
10. احمد ماهر (2008) : اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار. الدار الجامعية .الاسكندرية.
11. ياغي محمد (1983) : مبادئ الادارة العامة الطبعة 1. مطابع الفرزدق التجارية.الرياض .
12. امل احمد طعمه (2006) : اتخاذ القرار و السلوك القيادي، الطبعة 1، ديوانو للطباعة والنشر، عمان.
13. ميسون سليم السقا (2009) : اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة الجامعة الاسلامية .
14. ماهر احمد (2006) : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الطبعة الثامنة، الدر الجامعية الإسكندرية.
15. جريندبرج جيرالد و بارون روبرت، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشرالرياض.
16. العديلي ناصر، (1995)، السلوك الانساني و التنظيمي معهد الادارة العامة، الرياض.


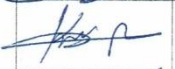


المراجع الأجنبية:

1. Reza Tehrani Mohammed Reza Mehragan- Mohammed Reza Golkani 01/01/2012- A Model for EValuating Financial performance of companies by data A case Study of 36 corporations affiliated with a private organization -iran.
2. SuMIT AgarWal and Bhashkar mazunder-11/23/2010 cognitive abilities and household Financial decision- A case study of 36 Corporations Affiliated with a private organization -chicago.

الملاحق

دور الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية في ترشيد القرارات التنموية

دراسة حالة الموارد المائية لولاية ادرار

الرقم	الاسم الكامل	الشهادة المتحصل عليها	الرتبة	الامضاء
01	أحمد عمر	دكتوراه	أستاذ	
02	قويدري عبد الحميد	دكتوراه	محاضر «أ»	
03	ولد باجو سيمر	"	"	
04	بنة العربية محمد	"	محاضر أ	

جامعة ادرار
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير

استبيان

السيدات الفضليات، السادة الأفاضل:
السلام عليكم:

نتشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلب تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على مضمون هذا الاستبيان والذي يندرج ضمن إطار التحضير لمذكرة ماستر موسومة بـ " دور الوظيفة المالية بالمؤسسات العمومية في ترشيد القرار التنموي" تخصص مالية المؤسسة . حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آرائكم حول الوظيفة المالية وعلاقتها بترشيد القرار التنموي.

تعاونكم معنا في الإجابة على هذا الاستبيان هو مساهمة في دعم البحث العلمي وإثراء لنتائج هذه الدراسة. كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

للإجابة على الأسئلة ضع علامة x في الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. النوع: *

ذكر انثى

2. السن: *

اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي: *

ثانوي فأقل دبلوم مهني جامعي دراسات عليا

4. الوظيفة الحالية: *

موظف رئيس مكتب رئيس مصلحة مدير

5. الخبرة المهنية: *

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة
المحور الاول: الوظيفة المالية.

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم الوظيفة المالية بالبحث في الحصول على الأموال.					
02	تقوم الوظيفة المالية بتحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.					
03	تقوم الوظيفة المالية بتخصيص الأموال.					
04	تقوم الوظيفة المالية بإنشاء العلاقات مع المصارف المختلفة وتطويرها.					
05	تقوم الوظيفة المالية بتنسيق العلاقة مع الأسواق المالية ومتعهدي الإصدار.					
06	تقوم الوظيفة المالية بتحديد الهيكل المالي الأمثل من وجهة نظر المؤسسة.					
07	تقوم الوظيفة المالية بالإشراف على تنفيذ السياسة المالية المعتمدة في كافة نشاط المنشأة ومراقبتها.					
08	تقوم الوظيفة المالية بتحديد كلفة كل مصدر من مصادر التمويل.					

المحور الثاني: ترشيد القرارات التنموية.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	توفير المعلومات المحاسبية واستخدامها في ترشيد القرارات التنموية يعد من الأمور الضرورية والمهمة					
02	نقص المعلومات الكافية تؤدي إلى الحكم الشخصي في اتخاذ القرارات التنموية					
03	الميول الشخصية لا يؤدي إلى اتخاذ القرارات التنموية المناسبة					
04	يتخذ المستثمر دائما قرارات تنموية رشيدة تمكنه من استشراف الحلول للمشاكل					
05	تعتمد المؤسسة وبشكل كبير على عملية المشاركة في ترشيد القرارات التنموية					
06	يعتمد بشكل دائم في اتخاذ القرارات التنموية على المعلومات المحاسبية المفصّل عنها في المنشورات الرسمية					
07	استخدام المعلومات المحاسبية ذات جودة عالية في ترشيد القرار التنموي يؤدي إلى تخفيض درجة المخاطرة فيه					

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه الوظيفة المالية في ترشيد القرارات التنموية وكذا تبيان اهمية الوظيفة المالية.

ولتحقيق هذه الاهداف والإجابة على التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي بالاعتماد في جمع البيانات على الادبيات النظرية والدراسات المتعلقة بالموضوع من خلالها تم الحصول على بيانات شكلت الاطار النظري اما الاطار التطبيقي فقد اعتمدنا على برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) وقد خلصت الدراسة الى :

_ تلعب الوظيفة المالية دورا اساسيا في المؤسسة الاقتصادية كما تعتبر الوظيفة المالية العمود الاساسي للنشاط الاقتصادي.

_ تعدد وتنوع اجراءات القرارات التنموية.

_ تعتبر عملية اتخاذ القرارات بالغة الاهمية حيث لا يمكن اداء اي نشاط ما لم يتخذ بصدد القرار.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرار ، الوظيفة المالية، القرار التنموي، البيانات.

Abstract

his study aims to show the role of the financial functionality in governing developmental decisions; in addition to showing the importance of the financial functionality.

In order to attain such objectives, and to answer the inquiries, the descriptive and analytical approach have been taken into account while conducting the research. While collecting data, we counted on theoretical literatures and similar studies, by which we constructed the theoretical section of the work. On the other hand, we used the well-known application named SPSS to fulfill the practical part.

We came out with the following results:

- The financial functionality plays an vital role in an economical corporation, and it is deemed as a pillar in economical activities.
- The variations of the protocols of economical decisions.
- Decision-making is considered a very important as no activity can be initiated without taking the right decision.

Keywords: Decision-making - Financial functionality - Economical decision