

## الإدارة المالية الفاعلة وأثرها في اختيار البديل الاستراتيجي للمؤسسات الصحية الخاصة حالة دراسية لمستشفيات بغداد الخاصة

م.م. محمد يوسف عباس  
[muhamady.a@uruk.edu.iq](mailto:muhamady.a@uruk.edu.iq)

م.م. رائد غانم رحيم  
[rgrm@uruk.edu.iq](mailto:rgrm@uruk.edu.iq)

قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة أروك، بغداد - العراق

### المستخلص

تعد الإدارة المالية إحدى أهم الإدارات الرئيسية في المؤسسات المختلفة، وهي إحدى الدعائم الأساسية التي تتطور من خلالها المؤسسات. فنجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها تعتمد إلى حد كبير على كفاءة وفاعلية الإدارة المالية للقيام بأنشطتها المختلفة.

وتتضح أهمية هذا البحث في الدور الذي يلعبه التحليل المالي بكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسات الصحية الخاصة. كما تأتي أهميتها من خلال التعرف على مدى فاعلية هذه الإدارة في المحافظة على الأموال التي تستخدمها في الأعمال المخصصة لها. وتوضيح أهمية المصادر التمويلية في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.

تتمثل مشكلة البحث في ضعف الأساليب المالية المستخدمة في المؤسسات الصحية عينة البحث وعدم ملائمتها مع التوسع الحاصل في البيئة التنافسية ومع الاستراتيجيات المعتمدة من قبل تلك المؤسسات.

هدف هذا البحث الى توضيح العلاقة بين الإدارة المالية الفاعلة لتلك المؤسسات والتحديات الرئيسية التي تواجهها محاولة اقتراح معالجة ملائمة للمؤسسات الصحية الخاصة في البلدان النامية مثل العراق. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي. توصل البحث الى نتائج أهمها، ان استخدامات الأموال في المؤسسات المبحوثة قد تم التركيز عليها بشكل جيد وذلك لعدم هدر أموال هذه المؤسسات، وتبين ان الأموال كانت تأتي من مصادر مناسبة وفق التحليل العملي، وهذا يدل على ان الإدارة المالية في هذه المؤسسات كانت كفوءة وبشكل ممتاز. وان استراتيجية النمو هي أكثر الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات المبحوثة، وذلك بسبب التغيير التكنولوجي المتسارع وشدة المنافسة بين هذه المؤسسات مما جعلها تنمو وتتطور لتحقيق التفوق التنافسي على المنافسين الآخرين وضمان استدامة وبقاء مؤسساتهم.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المالية الفاعلة، البديل الاستراتيجي، المؤسسات الصحية الخاصة، استخدامات الأموال.

## Financial Management and its Impact on Choosing the Strategic Alternative for Private Institutions - Case Study of Baghdad Private Hospitals

Raed G. Raheem  
[rgrm@uruk.edu.iq](mailto:rgrm@uruk.edu.iq)

Muhammed Y. Abbas  
[muhamady.a@uruk.edu.iq](mailto:muhamady.a@uruk.edu.iq)

Business Administration Department - College of Administration and Economics – Uruk University, Baghdad - Iraq

Received 28/1/2020

Accepted 9/8/2020

**Abstract:** Financial management is one of the most important main managements in various institutions. It is one of the main pillars through which the institutions evolve. The success of the institution in achieving the goals it seeks, depends to a large extent on the efficiency and effectiveness of financial management to carry out its various activities. The importance of this study is evident in the role that financial analysis plays efficiently in achieving the goals of private health institutions. Its importance also comes from identifying the extent of effectiveness in preserving the funds it uses in its assigned works and clarifying the importance of funding sources in a timely manner and at the lowest cost.

*The research problem is represented in the weakness of the financial management methods used in the health institutions of the research sample and their inappropriateness with the expansion taking place in the competitive environment and with the strategies adopted by those institutions. This study aims to clarify the relationship between the financial management of these institutions and the main challenges they face in trying to propose appropriate management for private health institutions in developing countries such as Iraq. The researcher followed the deductive approach, the descriptive analytical approach, and the analytical statistical approach.*

*The results of the study concluded that the uses of money in the researched institutions were well focused on because the funds of these institutions were not wasted. It was also found that the money was coming from suitable sources according to practical analysis, and this indicates that the financial management in these institutions was of excellent effectiveness. Growth strategy is the most followed strategy in the researched institutions, due to the rapid technological change and intense competition between these institutions, which made them grow and evolve to achieve competitive advantage over other competitors and ensure the sustainability and survival of their institutions.*

**Keywords: Effective Financial Management, Strategic Alternative, Private Health Institutions, Use of Funds.**

#### المقدمة

انبثقت فكرة هذا البحث لتقديم نظام مالي متطور لإدارات المؤسسات الصحية الخاصة لغرض السيطرة على العمليات المالية (مصادر واستخدامات الأموال) والعمليات المحاسبية لإعداد الحسابات الختامية والكشوفات الأخرى اللازمة وكيفية إدارة المؤسسة مالياً وتقديم خدمة نوعية تليق بالمستفيد وتتواءم مع أحدث التقنيات العالمية.

ونظراً لتزايد سكان العراق بصورة متسارعة، أصبح من الضروري جداً إيلاء الاهتمام بالمجال الصحي للمجتمع العراقي من خلال توفير كوادر بشرية صحية ذات عقول سليمة يُعتمد عليها في هذا المجال وفي مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لذلك حصلت هناك تغييرات جوهرية في القطاع الصحي حيث تم افتتاح عدد كبير من المستشفيات والمراكز الصحية والتي أدت الى رفع مستوى الخدمات الصحية في البلد كماً ونوعاً ونتيجة لهذه التغييرات أصبح القطاع الصحي من أهم القطاعات الخدمية. فالقطاع الصحي هو مجموعة من الأنشطة والخدمات الصحية والطبية وكل ما يتعلق بها، مثل توفير المياه النقية الصالحة للشرب، والتخلص من النفايات، وغيرها.

اراد الباحثان استنتاج مقترحات قد تساعد في دعم القطاع الصحي بالخبرات الإدارية والمالية التي تطور من عمل هذه المؤسسات لجعلها تقدم افضل الخدمات الصحية كالعناية بالمريض وعلاجه ومراعاته أثناء رقوده في المستشفى وبأسعار رمزية للمواطنين.

#### المبحث الأول: منهجية البحث

##### • أولاً: مشكلة البحث

إن معظم المؤسسات الصحية الخاصة تعاني الكثير من المشكلات مثل عدم ملائمة أساليب المالية المتقدمة من قبل الإدارة المالية لتلك المؤسسات والتي تقود الى انخفاض في الانتاجية وبالتالي انخفاض في مستوى الأرباح.

إن هذا الوضع من الممكن ان يؤدي الى فشل تلك المؤسسات ولذلك أصبح من الضروري ان تتم معاملة هذا الموقف بطريقة تستجيب الى مستوى التحديات التي تواجهها تلك المؤسسات.

##### ➤ تساؤلات البحث

1. ما مستوى الإدارة المالية الفاعلة في المؤسسات المبحوثة؟
2. ما مدى قدرة الإدارة المالية الفاعلة في تحقيق التفوق التنافسي والريادي؟
3. هل تؤدي عملية استخدام الأموال المناسبة الى استقطاب الزبائن؟
4. ما مدى تأثير الإدارة المالية الفاعلة في تحديد البديل الاستراتيجي للمؤسسات عينة البحث؟

• ثانياً: أهمية البحث

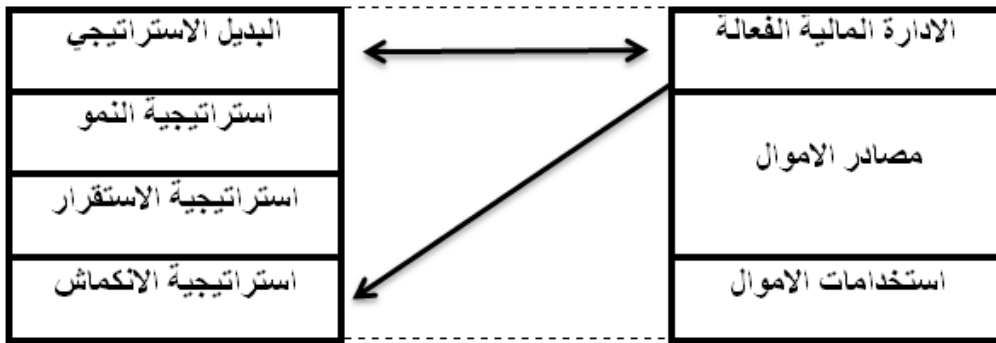
تنبثق أهمية البحث من كونه يعمل على تصحيح مسارات الإدارة المالية والتي هي العصب الأساس في عمل المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الصحية بصورة خاصة، كما يتضمن البحث أهمية اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الصحية والتأكيد على نوعية المصادر والاستخدامات المالية الصحيحة التي تتبناها المؤسسات الصحية الخاصة كي تساعدها في متابعة تنفيذ عملياتها المالية والمحاسبية واعداد الكشوفات والموازنات وتقويم أداء العاملين فيها للوصول الى الهدف الرئيس لها، وهو تقديم الخدمات الطبية للمستفيد بمستوى عالٍ من الكفاءة والأداء وبأقل كلفة ممكنة. ويشكل البحث اضافة علمية للباحثين في مثل هذا الموضوع المهم ودليلاً لإدارات المؤسسات الصحية المبحوثة لتطوير الإدارات المالية فيها.

• ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث الى:

1. لقاء الضوء على الادارة المالية للمؤسسات الصحية الخاصة وتوضيح المشكلة الرئيسة في هذا الموضوع.
2. توضيح العلاقة بين الادارة المالية الفاعلة لتلك المؤسسات والتحديات الرئيسة التي تواجهها.
3. تقديم مقترح معالجة ملائمة للمؤسسات الصحية الخاصة في البلدان النامية مثل العراق.
4. المساعدة في اختيار الاستراتيجية المناسبة لتطوير المؤسسات المبحوثة.

• رابعاً: نموذج البحث الافتراضي



شكل (1): نموذج البحث الافتراضي

المصدر : من اعداد الباحثين

• خامساً: الفرضيات

➤ الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة المالية الفاعلة في المؤسسات الصحية الخاصة وبين تطور هذه المؤسسات. وتنفرع عنها فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة بين الادارة المالية الفاعلة وبين استراتيجية النمو.
2. توجد علاقة بين الادارة المالية الفاعلة وبين استراتيجية الاستقرار.
3. توجد علاقة بين الادارة المالية الفاعلة وبين استراتيجية الانكماش.

➤ الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد أثر للإدارة المالية الفاعلة في المؤسسات الصحية الخاصة في تطور هذه المؤسسات، وينفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإدارة المالية الفاعلة على استراتيجية النمو.
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإدارة المالية الفاعلة على استراتيجية الاستقرار.
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإدارة المالية الفاعلة على استراتيجية الانكماش.

• سادساً: منهجية البحث

دراسة حالة مستشفيات بغداد الخاصة.

## • سابغاً: عينة ومجتمع البحث

أخذت عينة عشوائية طبقية لعدد من مستشفيات القطاع الخاص في العراق وبالاعتماد على التقارير والمقابلات التي أجريت تمت غربلة البيانات الآتية في جداول لغرض الدراسة.

## جدول (1): اعداد المنظمات المأخوذة كعينة دراسة ونسبها الى قطاعاتها

ت	التفاصيل	القطاع الصحي الخاص
1	عدد المنظمات المكونة للقطاع	35 مستشفى
2	عدد المنظمات المأخوذة كعينة	10 مستشفى
3	نسبة المنظمات المأخوذة كعينة	28.57%

المصدر : من اعداد الباحثين

يبين الجدول (1) اعداد المستشفيات الخاصة التي يتكون منها القطاع الصحي في بغداد وكذلك يبين نسب المنظمات المأخوذة كعينة من المنظمات المتاحة.

## جدول (2): اعداد الاداريين المتاحين والمأخوذين كعينة دراسة ونسبهم

ت	اسم المستشفى	اعداد الاداريين المتاح	اعداد الاداريين المأخوذ كعينة	نسبة العينة للمتاح
1	مستشفى العلوية الاهلي	16	11	68.8%
2	مستشفى البشارة	13	10	76.9%
3	مستشفى دار النجاة الاهلي	10	7	70%
4	مستشفى الحياة الاهلي	12	8	66.7%
5	مستشفى الجادرية	12	7	58.3%
6	مستشفى الجراح	10	7	70%
7	مستشفى بغداد	14	9	64.3%
8	مستشفى المختار	8	6	75%
9	مستشفى جنين الاهلي	8	5	62.5%
10	مستشفى الهلال الاحمر للولادة	20	14	70%
	المجموع للقطاع الصحي الخاص	123	84	68.3%

المصدر : من اعداد الباحثين

يبين الجدول (2) الأعداد المتاحة للإداريين في المؤسسات الصحية الخاصة (عينة الدراسة) ونسب العينة المأخوذة منها.

## ➤ وصف خصائص افراد عينة البحث

1. حسب القطاع الذي يعملون فيه:

إن افراد عينة البحث من (القطاع الصحي الخاص), إذ بلغت اعدادهم (84) فرداً.

2. حسب الجنس:

## جدول (3): توزيع افراد عينة البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	عدد الافراد	الجنس
75%	63	ذكر
25%	21	أنثى
100%	84	المجموع

من الجدول (3) يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة البحث هم من (الذكور), إذ بلغت اعدادهم (63) فرداً, أي بنسبة (75%) من عينة البحث, بينما كانت (الاناث) هي الأقل في عينة البحث إذ بلغت اعدادها (21) فرداً, أي بنسبة (25%) من عينة البحث الكلية. مما يعني بأن هذه المؤسسات تعتمد في عملها على الذكور.

3. حسب المؤهل العلمي:

## جدول (4): توزيع افراد عينة البحث حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	عدد الافراد	المؤهل العلمي
27.3%	23	دبلوم فأقل
47.6%	40	بكالوريوس
16.6%	15	ماجستير
8.5%	7	دكتوراه
100%	84	المجموع

المصدر : من اعداد الباحثين

يتضح من الجدول (4) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من فئة حملة شهادات (بكالوريوس)، إذ بلغت أعدادهم (40) فرداً، أي بنسبة (47.6%) من عينة البحث، بينما كانت نسبة حملة شهادات (الدكتوراه)، هي الأقل في عينة البحث إذ بلغت أعدادها (7) أفراد، أي بنسبة (8.5%) من عينة البحث الكلية. وهذا دليل على أن هذه المؤسسات تتمتع بأفراد ذوي امكانية علمية عالية.

4. حسب فئة العمر:

#### جدول (5): توزيع أفراد عينة البحث حسب فئة العمر

فئة العمر	عدد الأفراد	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	45	53.5%
31 – 40 سنة	30	35.7%
41 – 50 سنة	6	7.2%
أكثر من 50 سنة	3	3.6%
المجموع	84	100%

المصدر : من اعداد الباحثين

يتضح من الجدول (5) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة العمر (30 سنة فأقل) و من فئة (31 – 40 سنة)، إذ بلغت أعدادهم (75) فرداً من مجموع العينة الكلي. أي بنسبة (89.2%) من عينة البحث، بينما كانت فئة العمر (أكثر من 50 سنة)، هي الأقل في عينة البحث إذ بلغت أعدادهم (3) أفراد، أي بنسبة (3.5%) من عينة البحث الكلية. وهذا يدل على أن المؤسسات الصحية لديها قيادات شبابية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات التي تخص اموال المؤسسات هذه.

5. حسب العنوان الوظيفي:

#### جدول (6): توزيع أفراد عينة البحث حسب المنصب

العنوان الوظيفي	عدد الأفراد	النسبة المئوية
مدير عام	7	8.3%
مدير قسم	12	14.3%
مدير شعبة	21	25%
بدون منصب	44	52.4%
المجموع	84	100%

يتضح من الجدول (6) أن أغلب أفراد عينة البحث هم من فئة (موظف بدون منصب)، إذ بلغت أعدادهم (44) فرداً، أي بنسبة (52.4%) من عينة البحث، بينما كانت فئة (المدير العام)، هي الأقل في عينة البحث إذ بلغت أعدادها (7) أفراد، أي بنسبة (8.3%) من عينة البحث الكلية.

#### المبحث الثاني: الإطار النظري

##### • أولاً: الإدارة المالية الفاعلة

التمويل او القضايا المالية يعرفها قاموس (Webster's) بوصفها "النظام الذي يتضمن تداول النقود ومنح الائتمان والقيام بالاستثمارات وتوفير التسهيلات المصرفية".

ان التمويل يتألف من العناصر الآتية:

1. الإدارة المالية.
2. اسواق رأس المال.
3. الاستثمارات.

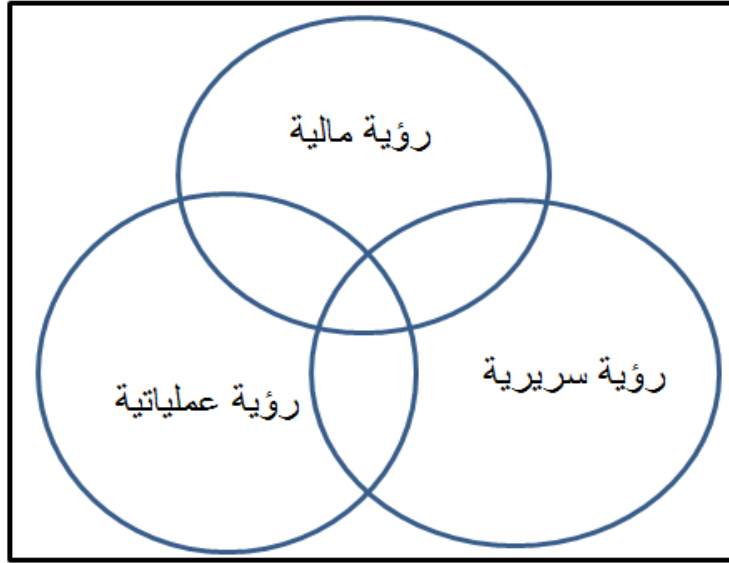
ولأغراض بحثنا الحالي، تم التركيز على الإدارة المالية والتي تتمحور حولها قضايا ذات علاقة بصناعة القرارات التي تخص كم هو حجم الارصدة التي يجب ان نحصل عليها، وماهي انواعها، وكيف لنا ان نحصل على رأس المال المطلوب لشراء الارصدة من أجل تشغيل المؤسسة بحيث يمكن تعظيم قيمتها.

إن المؤسسات لا يمكن ان تدار بنشاط واحد، ولذلك فإن اي مؤسسة تتطلب انواعاً عدة من النشاطات الادارية من اجل ان تعمل على النحو الملائم. وهكذا فإن الإدارة المالية تعد تخصصاً علمياً يمتلك واجبات مهمة جداً لكل انواع المؤسسات. إن فكرة او مفهوم الإدارة المالية تساعد في الموازنة بين العناصر المتدفقة الى الداخل، والعناصر المتدفقة الى الخارج من قبل المؤسسات.

ولأن المؤسسات الصحية هي خدمية، فإنه من الملائم أن تركز على ممارسة الإدارة المالية في الصناعات الخدمية ومنها العناية الصحية. وإن المديرين ضمن المؤسسات الصحية لهم ثلاثة رؤى: (Zelman&Others,2014:349).

1. الرؤية المالية: إن المديرين يهتمون بمسألة بالتمويل على اساس يومي وهم عادة ينجزون الكثير من التخطيط الاستراتيجي لمؤسساتهم.
2. الرؤية العمليانية: يكون المديرين مسؤولون عن تراكم البيانات، فهم غالباً ما يتعاملون مع نظم معلومات تراكمية في المنظمة.

3. الرؤية السريرية: إن هؤلاء المديرين يكونون مسؤولين عن تقديم الخدمات العلاجية ولديهم تدخل مباشر مع المرضى وهم مسؤولون عن النتائج السريرية للمنظمة الصحية.



شكل (2): يوضح رؤى الإدارة المالية

Source: Zelman N. William, & Michael J. McCue, & Alan R. Millikan & Noah D. Glick, (2014), **Financial Management of Healthcare Organization**, 3 Ed, Blackwell Publishing.

إن المديرين بالضرورة يجب ان يتفاعلوا مع بعضهم البعض، وهكذا فإنهم يحملون آراء مختلفة وسيكون المطلوب منهم ان يعملوا مع بعضهم البعض، وإن اهتماماتهم ستتقاطع الى درجة معينة كما هو موضح بالشكل السابق. (حماد، 2001:328) إن المديرين غير الماليين الذين يفهمون تمويل العناية الصحية سيكونون قادرين على التفسير والتفاوض على نحو ناجح لمثل تلك التفاعلات بين الرؤى المختلفة.

ولذلك لا بد ان نذكر ان الإدارة المالية تؤكد على ما يأتي: (دليو، 2003:65)

1. التأكيد على الإدارة المالية أكثر من المحاسبة.
  2. التأكيد على التحليل وصناعة القرار أكثر من التفاصيل المؤسسية.
- بسبب العناصر البيئية في صناعة الخدمات الصحية فإن الإدارة المالية للعناية الصحية تختلف عن الإدارة المالية في الشركات الأخرى. (عبدالله، 2001:137)
- إن الإدارة المالية الفاعلة والجيدة، هي عنصر مهم للرفاه الاقتصادي للمجتمع، ولصناعة العناية الصحية، وللاقتصاد الوطني.

وبسبب هذه الأهمية للإدارة المالية فإنه من الضروري ان نستعملها بطريقة واضحة لإدارة منظمات العناية الصحية او المؤسسات في الدول النامية. (الحريري، 2016:84).

إن المدير الناجح وعبر التخطيط والتنظيم وصناعة القرار يكون قادراً على ضبط التدفق الداخلى والتدفق الخارج للمنظمة لإنجاز النتائج الأكثر فائدة للمؤسسة. وإن العناية الصحية هي قطاع كبير وقطاع ينمو بسرعة ضمن الاقتصاد الوطني، ولكن مع ارتفاع سريع في التكاليف، لذلك فمن المهم بالنسبة الى تمويل العناية الصحية ان يأخذ الأولوية في استعمال النظام واستعمال عمليات لكسب سيطرة دقيقة على التكاليف.

إن المنفذين الماليين يواجهون تحديات كبيرة في صناعة العناية الصحية، وذلك بسبب نمو الضغوطات لتحسين النوعية والكفاءة في أن واحد. وإن هذه الصناعة قد بقيت تركز على الوظائف التقليدية مثل (إدارة الحسابات القابلة للاستلام، التفاوض بشأن معدلات التعويض، الموازنة، الاشراف على سياسة الدين). (العقابي، 2015:210)

#### • ثانياً: البدائل الاستراتيجية

##### 1. استراتيجيات النمو

تحتاج المؤسسة في هذه الاستراتيجية الى تكثيف جهودها لكي تنمو وتتوسع في جميع الاتجاهات، فلهذه الاستراتيجية

فوائد عديدة وكما يأتي:

- أ- استقطاب الزبائن وبالتالي زيادة الأرباح.
- ب- اكتساب الشهرة وتداول اسم المؤسسة بين المنافسين.
- ت- زيادة فرص نجاح المؤسسة في المستقبل. (الجنابي، 2017:189)

## 2. استراتيجية الاستقرار

بمعنى قيام المؤسسة بالحفاظ على وضعها الحالي وعمل تغييرات طفيفة مهمة، مثل زيادة الحصة السوقية أو تقليل تكاليف الخدمة أو تحسين نوعية الخدمات المقدمة. وتركز المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية على اعمال تميزها عن غيرها من المؤسسات وتحافظ على وضعها الحالي. وان الأسباب التي تدعو الى استخدام هذه الاستراتيجية هي عدم توافر موارد مالية كافية لذلك تلجأ المؤسسة الى هذه الاستراتيجية وقد تكون المؤسسة في مرحلة الإنحدار لذا تحاول الحفاظ على ما بقي من حصتها السوقية. (عبد الحميد، 2013:120)

## 3. استراتيجية الإنكماش

حينما يكون أداء المؤسسة في تراجع وتظهر الخسائر بشكل ملحوظ تتبع المؤسسات هذه الاستراتيجية. ففي حال استمرار الخسائر قد يؤثر ذلك على حياة المؤسسة ويجعلها تطبق استراتيجية التخفيض بالنسبة للعاملين، واستراتيجية التخلي عن نوع معين من الخدمات، وقد تطبق استراتيجية التصفية، اي إنهاء تقديم الخدمات وبيع الموارد للحصول على أكبر منفعة ممكنة. (ذيب، 2016:184)

## 4. الاستراتيجية المركبة

تتبع المؤسسات الجديدة هذه الاستراتيجية، اذ انها قد تكون مجبرة عليها بسبب شحة الأموال او عدم توافر الخبرات .. إلخ. لكن عندما تكبر وتتوسع المؤسسة يكون باستطاعتها تطبيق ما يناسبها من الاستراتيجيات، فقد تعمل على تطبيق استراتيجية مركبة تضم عدة استراتيجيات كمزيج يناسبها ويناسب طموحها. (حمدان، 2019:156)

## المبحث الثالث: الاطار العملي

## • اولاً: تشخيص متغيرات البحث

## 1. اهمية الادارة المالية الفاعلة في المنظمات المبحوثة:

جدول (7): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الادارة المالية وإبعادها بالاعتماد على نسب معامل الاختلاف

ت	أبعاد الادارة المالية	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V
1	استخدامات الاموال	5.325	1.458	27.38%
2	مصادر الاموال	5.121	1.430	27.92%
	أجمالي أبعاد الادارة المالية	5.223	1.444	27.64%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

إذ يتضح أن إجمالي أبعاد الادارة المالية قد حصل على وسط حسابي بلغ (5.223) وفق مقياس ليكرت الخماسي، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي (4) مما يدل على ان هناك مستوى مقبولاً من فاعلية الادارة المالية في المستشفيات المبحوثة، كما بلغ الانحراف المعياري لأجمالي الادارة المالية (1.444) وهو يشير إلى أن هناك تشتتاً بسيطاً في اجابات العينة على اسئلة الادارة المالية، اما على مستوى الابعاد للإدارة المالية فإن قيم معامل الاختلاف أظهرت أنه بعد استخدامات الاموال قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (27.38%) مما يدل على انه الاكثر تجانساً وملانمة وأهمية من وجهة نظر العينة من بعد مصادر الاموال، والسبب في ذلك انه حصل على اعلى وسط حسابي وانخفاض قيمة الانحراف المعياري له. ويلاحظ بشكل عام وعند مقارنة الأوساط الحسابية للبعدين مع الوسط الفرضي البالغ (4) درجات إن كلا البعدين الفرعية حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي وبدرجة متوسطة في شدتها على الرغم من التفاوت فيما بينهما.

## 2. اهمية متغير استراتيجيات المؤسسات الصحية في المنظمة المبحوثة:

جدول (8): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير استراتيجيات المؤسسات وإبعاده بالاعتماد على نسب معامل الاختلاف

أبعاد استراتيجيات تطوير المؤسسات	الوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري S.D	معامل الاختلاف C.V
استراتيجية النمو	5.29	1.281	24.21%
استراتيجية الاستقرار	5.28	1.428	27.04%
استراتيجية الإنكماش	5.101	1.435	28.13%
أجمالي أبعاد استراتيجيات المؤسسات	5.224	1.381	26.44%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

إذ يتضح أن إجمالي متغير استراتيجيات المؤسسات قد حصل على وسط حسابي بلغ (5.224) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي (4) مما يدل على ان هناك مستوى مقبولاً من استراتيجيات تطوير المؤسسات في المستشفيات المبحوثة، كما بلغ الانحراف المعياري لأجمالي استراتيجيات المؤسسات (1.381) وهو يشير إلى أن هناك تشتتاً في اجابات العينة على اسئلة متغير

استراتيجيات تطوير المؤسسات، أما على مستوى الأبعاد لاستراتيجيات المؤسسات فإن قيم معامل الاختلاف أظهرت ان بعد استراتيجية النمو قد حصل على ادنى نسبة معامل اختلاف وهي (24.21%) مما يدل على انه الأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من وجهة نظر العينة من ابعاد استراتيجيات المؤسسات الأخرى، والسبب في ذلك انه حصل على اعلى وسط حسابي وانخفاض قيمة الانحراف المعياري له، وهذا يشير الى رغبة المؤسسات الصحية عينة البحث الى التوسع والنمو في انشطتها. وبالمقابل حصلت استراتيجية الانكماش على وسط فرضي منخفض وهذا يشير الى عدم رغبة هذه المؤسسات بالانكماش وانما التوجه نحو التوسع والنمو. ويلاحظ بشكل عام وعند مقارنة الأوساط الحسابية للأبعاد الفرعية المكونة لاستراتيجيات المؤسسات مع الوسط الفرضي البالغ (4) درجات إن كل الأبعاد الفرعية حصلت على أوساط حسابية تجاوزت الوسط الفرضي وبدرجة متوسطة في شدتها على الرغم من التفاوت فيما بينها.

• ثانياً: علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة المالية الفاعلة في المؤسسات الصحية الخاصة وبين الخيارات الاستراتيجية

جدول (9): علاقات الارتباط بين أبعاد الادارة المالية وأبعاد استراتيجيات تطوير المؤسسات

العلاقات المعنوية		الادارة المالية	استخدامات الاموال	مصادر الاموال	الادارة المالية	
الاهمية	العدد				استراتيجيات تطوير المؤسسات	العدد
100%	3	0.577**	0.403**	0.578**	4	استراتيجية النمو
100%	3	0.504**	0.342**	0.515**	4	استراتيجية الاستقرار
100%	3	0.441**	0.256*	0.493**	4	استراتيجية الانكماش
100%	3	0.589**	0.387**	0.615**	4	الخيارات الاستراتيجية
100%	12	4	4	4	100%	العلاقات المعنوية

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

\*\* الاختبار تحت مستوى معنوية 0.01

\* الاختبار تحت مستوى معنوية 0.05

يتضح من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الادارة المالية و استراتيجيات المؤسسات هي معنوية عند مستوى دلالة (0.01) الا بعد استراتيجية الانكماش في استخدامات الاموال حيث كان معنوياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ويمكن استنتاج الآتي:

- أولاً: أظهر متغير استراتيجيات المؤسسات على المستوى الإجمالي وعلى مستوى أبعاده الفرعية أقوى علاقات ارتباط مع الأبعاد الأخرى، والتي بلغ عددها (12) علاقة هي الأقوى وتشكل نسبة (100%).
- ثانياً: أظهرت النتائج بان جميع العلاقات كانت طردية يزداد كل منها بزيادة البعد الآخر.
- ثالثاً: ونتيجة للنتائج التي ظهرت، وبما أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ظهرت بين متغيري الادارة المالية و استراتيجيات المؤسسات، إذ أنه يوجد ميرر لقبول الفرضية الأساسية الأولى والتي مفادها توجد علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين الادارة المالية الفاعلة و استراتيجيات المؤسسات في المستشفيات المبحوثة.

➤ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر لمكونات الادارة المالية الفاعلة في تطوير المؤسسات الصحية الخاصة:

يوضح الجدول (10)، مستوى تأثير الادارة المالية الفاعلة في تطوير المؤسسات الصحية الخاصة، ظهرت النتائج الآتية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأجمالي الادارة المالية الفاعلة على أجمالي تطوير المؤسسات الصحية الخاصة عند مستوى دلالة (0.01) إذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (39.827)، وكانت هذه القيمة أكبر من (F) الجدولية البالغة (4.9) وان قوة تأثير أبعاد الادارة المالية الفاعلة على تطوير المؤسسات الصحية الخاصة من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.347) وهذا يشير الى أن الادارة المالية الفاعلة قادرة على تفسير ما نسبته (34.7%) من التغيرات التي تطرأ على الادارة المالية الفاعلة. وأما النسبة البالغة (65.3%) فتعزى إلى متغيرات عشوائية لم تظهر في الانحدار.

جدول (10): مستوى تأثير الادارة المالية الفاعلة في تطوير المؤسسات الصحية الخاصة

تطوير المؤسسات الصحية الخاصة	F	R <sup>2</sup>	الثوابت		المتغير التائيري
			B	A	
	39.827**	0.347	0.464	2.900 <sup>+</sup>	الادارة المالية الفاعلة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.



ان مستوى التأثير الايجابي كان بمستوى الطموح وذلك لوجود الأسباب التالية:

1. ان المؤسسات المبحوثة أبدت اهتماماً جيداً بمتغيرات الادارة المالية الفاعلة.
  2. ان ابعاد الادارة المالية الفاعلة قد حظيت باهتمام من قبل المؤسسات المبحوثة لذلك فإن ظهور تأثير الادارة المالية الفاعلة في تطوير المؤسسات الصحية جيداً.
- ولاستكمال الصورة نجد ان معادلة الانحدار هي:

$$\text{تطوير المؤسسات الصحية} = (2.900) + (\text{الادارة المالية الفاعلة}) (0.464)$$

وهذا يعني ان تطوير المؤسسات الصحية يساوي (2.90) حتى ان كانت قيمة الادارة المالية الفاعلة تساوي صفراً. ونجد ان قيمة تطوير المؤسسات الصحية (0.464)، وهو يمثل مقدار تأثير وحدة واحدة من الادارة المالية الفاعلة سيحدث تغييراً في تطوير المؤسسات الصحية بمقدار (0.464). وبالنتيجة أعلاه يمكن القول كلما زاد الاهتمام بالادارة المالية، ازداد التأثير في تطوير المؤسسات الصحية. وتتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية وهي:

#### أ. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإدارة المالية الفاعلة في استراتيجية النمو:

يوضح الجدول (11)، والذي يمثل مستوى تأثير الادارة المالية الفاعلة في استراتيجية النمو، وقيمة معاملات نموذج الانحدار ظهرت النتائج الآتية:

يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأجمالي الادارة المالية الفاعلة على أجمالي استراتيجية النمو عند مستوى دلالة (0.01) إذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (45.667)، وكانت هذه القيمة أكبر من (F) الجدولية، إذ بلغت (4.9) وبمستوى دلالة معنوية (0.01) وقوة تأثير أبعاد الادارة المالية الفاعلة على استراتيجية النمو من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.378)، يتضح أن الادارة المالية الفاعلة قادر على تفسير ما نسبته (37.8%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية. وأما النسبة البالغة (52.2%) فتعزى إلى متغيرات عشوائية لم تظهر في الانحدار.

جدول (11): مستوى تأثير الادارة المالية الفاعلة في استراتيجية النمو

استراتيجية النمو	F	$R^2$	الثوابت		المتغير التأثيري
			B	A	
الادارة المالية الفاعلة	45.667**	0.378	0.575	2.329+	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss. ولاستكمال الصورة نجد ان معادلة الانحدار هي:

$$\text{استراتيجية النمو} = (2.329) + (\text{الادارة المالية الفاعلة}) (0.575)$$

وهذا يعني ان استراتيجية النمو تساوي (2.329) حتى وان كانت قيمة الادارة المالية الفاعلة تساوي صفراً. ونجد ان القيمة (0.575) تمثل مقدار تأثير وحدة واحدة من الادارة المالية الفاعلة سيحدث تغييراً في استراتيجية النمو بمقدار (0.575). وبالنتيجة أعلاه يمكن القول كلما زاد الاهتمام بالادارة المالية الفاعلة كلما زاد التأثير في استراتيجية النمو.

#### ب. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإدارة المالية الفاعلة في استراتيجية الاستقرار

يوضح الجدول (12)، والذي يمثل مستوى تأثير مكونات الادارة المالية الفاعلة في استراتيجية الاستقرار، وقيمة معاملات نموذج الانحدار ظهرت النتائج الآتية:

يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأجمالي الادارة المالية الفاعلة في استراتيجية الاستقرار عند مستوى دلالة (0.01) إذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (13.180)، وكانت هذه القيمة أكبر من (F) الجدولية، إذ بلغت (4.9) وبمستوى دلالة معنوية (0.01) وقوة تأثير أبعاد الادارة المالية الفاعلة على استراتيجية الاستقرار من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.149)، يتضح أن الادارة المالية الفاعلة قادرة على تفسير ما نسبته (14.9%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الاستقرار. وأما النسبة البالغة (85.1%) فتعزى إلى متغيرات عشوائية لم تظهر في الانحدار.

جدول (12): مستوى تأثير مكونات الادارة المالية الفاعلة في استراتيجية الاستقرار

استراتيجية الاستقرار	F	$R^2$	الثوابت		المتغير التأثيري
			B	A	
الادارة المالية الفاعلة	13.180**	0.149	0.353	3.470+	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

ولاستكمال الصورة نجد ان معادلة الانحدار هي:

$$\text{استراتيجية الاستقرار} = (3.470) + (\text{الادارة المالية الفاعلة}) (0.353)$$

وهذا يعني ان استراتيجية الاستقرار تساوي (3.470) حتى وان كانت قيمة الادارة المالية الفاعلة تساوي صفراً . ونجد ان قيمة استراتيجية الاستقرار (0.353)، وهو يمثل مقدار تأثير وحدة واحدة من الادارة المالية الفاعلة سيحدث تغيراً في استراتيجية الاستقرار بمقدار (0.353) . وبالنتيجة أعلاه يمكن القول كلما زاد الاهتمام بالإدارة المالية الفاعلة كلما زاد التأثير في استراتيجية الاستقرار .

ج. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإدارة المالية الفاعلة في استراتيجية الانكماش بوضوح الجدول (13)، والذي يمثل مستوى تأثير الادارة المالية الفاعلة في استراتيجية الانكماش، وقيمة معاملات نموذج الانحدار ظهرت النتائج الآتية:

يوجد هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية الادارة المالية الفاعلة على استراتيجية الانكماش عند مستوى دلالة (0.01) إذ ظهرت قيمة (F) المحسوبة (18.069) ، وكانت هذه القيمة أكبر من (F) الجدولية، إذ بلغت (4.9) وبمستوى دلالة معنوية (0.01) وقوة تأثير أبعاد الادارة المالية الفاعلة على استراتيجية الانكماش من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.194) ، يتضح أن الادارة المالية الفاعلة قادر على تفسير ما نسبته (19.4%) من التغيرات التي تطرأ على استراتيجية الانكماش. وأما النسبة البالغة (80.6%) فتعزى إلى متغيرات عشوائية لم تظهر في الانحدار.

جدول (13): مستوى تأثير الادارة المالية الفاعلة في استراتيجية الانكماش

المتغير التأثيري	الثوابت		R <sup>2</sup>	F
	B	a		
الادارة المالية الفاعلة	0.291	3.742 <sup>+</sup>	0.194	18.069 <sup>**</sup>

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نجد ان معادلة الانحدار هي:

$$\text{استراتيجية الانكماش} = (3.742) + (\text{الادارة المالية الفاعلة}) (0.291)$$

وهذا يعني ان استراتيجية الانكماش يساوي (3.742) حتى وان كانت قيمة الادارة المالية الفاعلة صفراً . كما ان إضافة وحدة واحدة من الادارة المالية الفاعلة يقابله تأثير في استراتيجية الانكماش بمقدار (0.291)، وبالنتيجة أعلاه يمكن القول كلما زاد الاهتمام بالإدارة المالية الفاعلة كلما زاد التأثير في استراتيجية الانكماش.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### • أولاً: الاستنتاجات

1. تبين ان استخدامات الاموال في المؤسسات المبحوثة قد تم التركيز عليها بشكل جيد وذلك لعدم هدر اموال هذه المؤسسات، ولم يظهر في التحليل العملي اي مصدر من مصادر الاموال الداخلة لهذه المؤسسات، وهذا يدل على ان الادارة المالية في هذه المؤسسات كانت فاعليتها مقبولة.
2. استراتيجية النمو هي اكثر الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات المبحوثة، وكما مبين في الجدول (11) وذلك بسبب التغير التكنولوجي المتسارع وشدة المنافسة بين هذه المؤسسات مما جعلها تنمو وتتطور لتحقيق التفوق التنافسي على المنافسين الآخرين وضمان استدامة وبقاء مؤسساتهم.
3. الادارة المالية الفاعلة كان لها تأثير كبير على استراتيجية النمو دون الاستراتيجيات الاخرى، اذ ان هذه الادارة من خلال فعالية وكفاءة عملها كانت تنشد التوسع والتكامل في عملها من خلال ادخال الاجهزة الحديثة والتقنيات المتطورة في عملها.
4. الادارة المالية تحسن اختيار مصادر اموالها وتحسن انفاق هذه الاموال على توسيع وتطوير هذه المؤسسة، تجعل من هذه المؤسسة منافساً قوياً وريادياً في القطاع الصحي الخاص، مما يزيد من استقطاب الزبائن وكسب ولائهم لهذه المؤسسة.

##### • ثانياً: التوصيات

1. يتوجب الاستمرار في قراءة مؤشرات وبيانات الجهات الممولة للمؤسسة ولذلك لمنع حصول خلل في انسيابية استخدامات هذه الاموال للحيلولة دون توقف تقدم المؤسسة وتطورها.
2. لا بد من استخدام استراتيجيات هجينة من الاستراتيجيات الثلاثة، فالنمو يحقق التطور، والاستقرار في بعض مفاصل المؤسسة المكثفة كي لا يتم الانفاق عليها اكثر مما تتطلب، والانكماش في مفاصل اخرى قد تكون فائضة عن الحاجة مما قد تكلف المؤسسة اموالاً لا داعي لها.
3. مواكبة العالم الخارجي، فالتكنولوجيا المتسارعة قد تكون فرصاً استثمارية تستقطب الكثير من الزبائن، وعدم مواكبتها قد يخلق ضرراً على المؤسسات التي تحمل ميزات تنافسية تتفوق فيها على باقي المؤسسات، لان التأخير في مواكبة التكنولوجيا هو خطر يحد ذاته على المؤسسات الريادية.

4. العمل على تقليل تكاليف مصادر الاموال، وذلك لتقديم ميزات افضل للزبائن وبأسعار تنافس المؤسسات الاخرى للحفاظ على الزبائن الحاليين ولاستقطاب الزبائن المحتملين.

### المصادر

#### • أولاً: المصادر باللغة العربية

- [1] الجنابي، اكرم سالم، (2017)، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة، دار المنهل للنشر والتوزيع.
- [2] الحريري، محمد مسرور، (2016)، إدارة المؤسسات الحكومية و العامة، دار المنهل للنشر والتوزيع.
- [3] حماد، طارق عبد العال، (2001)، التقارير المالية - اسس الاعداد والعرض والتحليل وفقا لأحداث الاصدارات والتعديلات في معايير المحاسبة الدولية والامريكية والبريطانية و العربية والمصرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- [4] حمدان، خالد، (2019)، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [5] دليو، فضيل، (2003)، الاتصال: مفاهيمه ونظرياته - وسائله، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع.
- [6] ذيب، هيثم عبد الله، (2016)، أصول التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [7] عبد الحميد، صلاح الدين، (2013)، سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي، دار المنهل للنشر والتوزيع.
- [8] عبد الله، خالد امين، (2001)، محاسبة النفط، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- [9] العقابي، ليث اثير، (2015)، استراتيجيات التمويل، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع.

#### • ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية

- [10] Zelman N. William, & Michael J. McCue, & Alan R. Millikan & Noah D. Glick, (2014), Financial Management of Healthcare Organization, 3rd Ed., Blackwell Publishing.