

دور القيادة الإدارية في تعزيز نشاط الإدارة المالية – دراسة حالة شركة أرامكو –
*The role of administrative leadership in enhancing financial
management activity - Aramco case study –*

فريد خميلي¹

مخبر الابتكار والهندسة المالية

جامعة أم البواقي-الجزائر-

Khemili.farid@univ-oeb.dz

تاريخ النشر: 2024/06/ 30

تاريخ القبول: 2024/05/ 01

تاريخ الاستلام: 2024/02/ 29

الملخص:

هدفت الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في تعزيز نشاط الإدارة المالية، من خلال بيانه من الناحية النظرية، ومن الناحية العملية بدراسة حالة شركة أرامكو السعودية. ولأجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وعلى المنهج التحليلي في دراسة الحالة بتحليل بعض المؤشرات المالية للشركة.

لقد توصلت الدراسة الى نتيجة أساسية مفادها أن القائد الإداري يلعب دورا كبيرا في تعزيز نشاط الإدارة المالية، لذلك نجد ان الحصص الكبيرة ن عمل القيادة يكون حول هذه الأنشطة لأنها تعتبر أنشطة استراتيجية من خلالها يمكن للمنظمات أن تستمر وتنمو في بيئة شديدة التغير. وهذا الدور لعبه بالفعل قيادة شركة أرامكو التي حققت مؤشرات مالية مرتفعة.

الكلمات المفتاحية: قيادة، قيادة إدارية، إدارة مالية، شركة أرامكو.

تصنيف JEL: M13 ; G32

Abstract :

The study aimed to highlight the role that management leadership plays in promoting financial management activity, by demonstrating it in theory, and in practice by studying the case of Saudi Aramco. In order to achieve this, the descriptive approach was based on the theoretical and analytical approach to the case study by analysing some of the company's financial indicators.

The study has reached to the basic conclusion that the Managing Leader plays a significant role in enhancing financial management activity, so the large share is that leadership work is around these activities because they are considered strategic activities through which organizations can continue and grow in a highly changing environment. That role has already been played by the leadership of Aramco, which has achieved high financial indicators.

Keywords: Leadership, management leadership, financial management, Aramco.

JEL classification codes: M13 ; G32

¹ المؤلف المرسل: فريد خميلي، Khemili.farid@univ-oeb.dz.

مقدمة

تنشط منظمات الأعمال في بيئة شديدة التغير، خاصة من الناحية التنافسية والتكنولوجية، مما يستوجب عليها أن تكون على قدر من المسؤولية في ذلك من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية وتصميم الرؤية والاستراتيجية التي تتناغم مع ذلك. وفي عصر أصبحت للمعرفة دورا كبيرا في تحقيق التميز دفع المنظمات ذلك الى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها العنصر المولد لذلك، كما دفعها أيضا الى ترشيد عمليات التأثير في هذه الموارد، وهي الحلقة التي كانت مفقودة في السابق انها القيادة.

للقيادة الإدارية دورا بليغا في تحقيق اهداف المنظمات بما فيها المالية التي تعتبر أساس الحكم على المنظمات، لذلك نجد ان هناك ترابط كبير بين موضوع القيادة الإدارية والنشاط المالي ، فالقيادة هدفهم الأول هو تحسين الأداء المالي من خلال التأثير في سلوك الأفراد.

إشكالية الدراسة

تأسيسا لما سبق فان إشكالية الدراسة تظهر من خلال طرح السؤالين الموالي:
ما هو دور القيادة الإدارية في تعزيز نشاط الإدارة المالية؟
ما واقع هذا الدور في شركة أرامكو السعودية؟

فرضيات الدراسة

من اجل الإجابة على السؤالين السابقين، سيتم طرح الفرضيتين الآتيتين:

- يوجد دورا كبيرا للقيادة الإدارية في تعزيز النشاط المالي.
- لقيادة شركة أرامكو السعودية دورا في تحقيق مؤشرات مالية موجية ومرتفعة.

اهداف الدراسة:

نصبوا من خلال هذه الدراسة لتحقق الأهداف الموالية:

- التطرق لموضوع القيادة من خلال معرفة طبيعتها، عناصرها ومواصفات القائد.
- معرفة طبيعة الإدارة المالية من خلال التطرف لتعريفها، أهدافها، ومختلف أنشطتها.
- بيان الأدوار المالية للقائد الإداري.
- تشخيص لاهم الأعمال القيادة في شركة أرامكو السعودية.
- قياس بعض المؤشرات المالية لشركة أرامكو وبيان مدى مساهمة القيادة الإدارية فيها.

المنهج

من أجل بلوغ أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي عند التطرق للجانب النظري باعتباره الأنسب لذلك إذ سنقوم بوصف الظاهرة بمختلف أبعادها. كما سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال تحليل للمؤشرات المالية المحققة من طرف الشركة محل الدراسة.

تقسيمات الدراسة: سيتم تقسيم هذه الدراسة الى:

- مدخل للقيادة الإدارية.
- مدخل للإدارة المالية.
- الأدوار المالية للقيادة الإدارية.
- دراسة واقع شركة أرامكو السعودية.

I-مدخل للقيادة الادارية

1. مفهوم القيادة الإدارية

لقد اهتم الباحثون والمفكرون بموضوع القيادة شرحا وتفسيرا نظرا لأهميته وللتطور الذي حدث فيه، نتيجة التطور في الفكر الإداري، فالقيادة في حقيقتها وجدت منذ وجود الانسان لأنه بطبعه يولد وفيه خصالا لها. ولذا نجد ان الباحثين قد تطرقوا بشكل واسع لفكرة هل القيادة فطرية أم مكتسبة. ولكن على العموم فان القيادة الإدارية تعرف من خلال عدة تعاريف نذكر منها:

- "القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم ، وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في اطار ظروف ومواقف معينة، وكذلك القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الابداع لدى الأفراد (السكرانة، 2010 ، ص.19) . لقد ركز هذا التعريف على مقدرة القائد في التأثير في الأفراد التابعين، وكأنها فن التأثير في الآخرين من أجل العمل جميعا لتحقيق هدف موحد وهو هدف المنظمة، كما أشار هذا التعريف الى بعض مواصفات الشخص القائد وهي الرؤية المستقبلية والتشجيع على الابداع.
- كما تعرف القيادة الإدارية بانها "القدرة على توجيه سلوك جماعة معينة لتحقيق هدف مشترك من خلال إيجاد تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم ويشجعهم على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد مما يزيد في تماسك الجماعة وتحقيق الرضا للتابعين" (الزغبي والبطاينة، 2014 ، ص.16). نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين إذ يجب ان يكون هناك تفاعل بينهما فالكل يؤثر ويتأثر بالآخر مما يخق روح العمل كفريق واحد لتحقيق مصالح المنظمة.

ان القيادة الإدارية من خلال المفاهيم السابقة تعني قدرة الشخص القائد على التأثير في الآخرين وخلق جو تفاعلي بينه وبين التابعين من أجل توجيه كافة الجهود لتحقيق الأهداف، وبهذا تكون القيادة الإدارية جامعة لمفهوم السلطة القانونية والسلطة التأثيرية الطوعية وهي ما قد تغيب لدى الإداري او المدير غير القائد.

2. عناصر القيادة الإدارية:

القيادة هي حلقة تتم داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف، وبالتالي فان القيادة الإدارية تعرف من خلال عناصرها المتمثلة في (حسن، 2014):

- القائد ويقصد به هنا ضرورة توفر شخص يؤثر في الآخرين، انه القائد الإداري الذي يدير شؤون المنظمة ويقوم بأعماله الإدارية، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وفي نفس الوقت تتوفر فيه قدوة التأثير.
- الموقف : اذ ان بعض الأفراد قد يكونون قادة في مواقف معينة بينما لا يكونون كذلك في مواقف أخرى .
- التابعون: وهم الأفراد الذين يتأثرون بالقائد ويستجيبون له وهنا تلعب الجاهزية الفكرية والنفسية للتابعين نحو شخص القائد.

3. المهارات القيادية الأساسية:

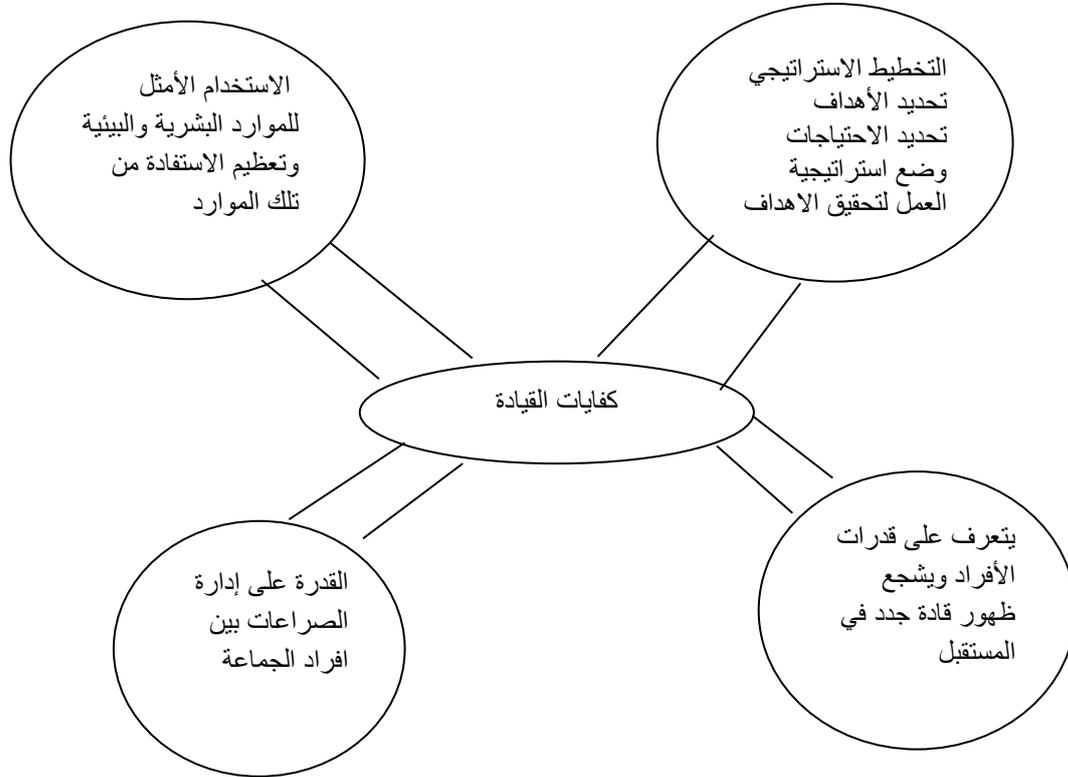
هناك مهارات أساسية يعرف بها القادة الاداريون، بل يجب العمل لتحقيقها من اجل التأثير في الآخرين، ليكون لديهم استعداد فكري ونفسي لتقبل قرارات واوامر وتعليمات القائد وهي (الزغبى والبطاينة، 2014):

- التمكين: يعني التمكين ثقة القائد في الاتباع من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطات والصلاحيات بما يتوافق وقدراتهم، وتدريبهم وتطويرهم المستمر بما يناسب وظائفهم.
- الحدس وتعني البديهة بحيث تكون لدى القائد قدرة كبيرة على فهم الموقف وتحليله وتنبؤ بمختلف العوامل المؤثرة .
- فهم الذات: القائد الإداري تكون لديه مقدرة عملية وفكرية على فهم مواطن القوة والضعف في الأفراد التابعين وللمنظمة.
- الرؤية: يكون لدى القائد الإداري تبصر وتصور للمستقبل أي لديه القدرة على إدارة التغيير فيعمل على وضع رؤية مستقبلية تتماشى مع مختلف التغيرات المرتقبة.
- التوفيق بين القيم: القائد الإداري يتمتع بقوة كبيرة في فهم قيم المنظمة وقيم الأفراد كما يعمل على التوفيق بينهما لأن ذلك يؤدي الى خلق بيئة عمل مناسبة تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة.

المواصفات العملية للقائد:

عند قيادة المنظمات، او عند المرور بموقف معين، هناك مجموعة من المهارات التي يجب ان يظهرها القادة الاداريون والا فشلوا في مهمهم وهي مبينة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) كفايات القيادة



المصدر: (السكرانة، 2010، ص 173)

II- مدخل للإدارة المالية

1. تعريف الإدارة المالية: تكتسي الإدارة المالية طابعا هاما في أي مؤسسة، كون الجانب المالي يمثل حجر الأسس لعمل أي منظمة مهما كان نوعها، وتزداد الأهمية أكثر في المنظمات الربحية، هذا من الناحية العملية، وحتى من الناحية الأكاديمية فهناك اهتمام متزايد بهذه الإدارة باعتبارها الإدارة الأهم فانعكس بذلك المال حتى على الاهتمام من الجانب العلمي، لذلك نجد ان هناك العديد من التعاريف قدمت لهذه الإدارة منها:

- هي إدارة من إدارات المؤسسة تهتم بما له علاقة بالأموال، والتي تشمل كيفية تدبير الأموال اللازمة للقيام بمختلف الأنشطة، وآليات استخدام هذه الأموال من اجل تعظيم الربحية بما يعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية (عبد الهادي، 2008، ص 19) . ينظر هذا التعريف للإدارة المالية

بمثابة طرق الحصول على الأموال أي مصادر التمويل مهما كان نوعها ذاتية، قصيرة أو طويلة. والطرق المثلى لاستخدام هذه الاموال المحصلة.

كما تعرف الإدارة المالية بانها:

ينظر للإدارة المالية بصفة عامة إدارة أي مشروع من منظور مالي، ولكن من الناحية الفنية للمعنى الاصطلاحي فهي تعني عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بفعالية وكفاءة بما يكفل تنظيم (خطأ من المصدر) القيمة السوقية للمنظمة ويساعد هذا الهدف في حد ذاته في هدف أكبر وأسمى وهو هدف البقاء والنمو والاستقرار (عبد الرحيم، 2008، ص 20).

ما يلاحظ من التعريف السابق هو عملية ربط الإدارة المالية باتخاذ القرارات المالية، وهو فعلا ربطا صائبا باعتبار ان المنظمة هي مركزا لاتخاذ القرارات، ومن أكثر القرارات أهمية هي القرارات المالية التي في الغالب تعتبر قرارات استراتيجية يتوقف عليها بقاء المنظمات واستمراريتها، وعلى اثر ذلك فان حسب هذا المفهوم فان الإدارة المالية تعنى باتخاذ القرارات المالية داخل المنظمة.

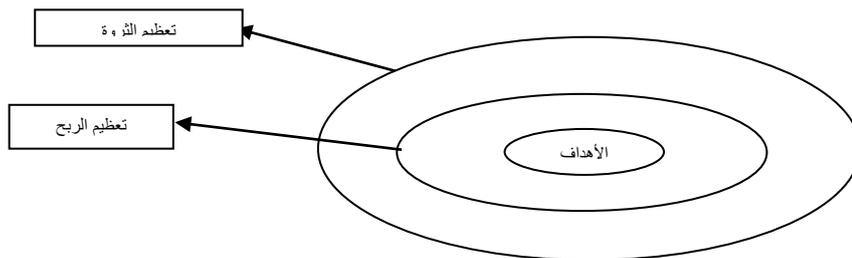
يعرف الباحث الإدارة المالية فانها إدارة استراتيجية داخل المنظمات، مهمتها الأساسية هي اتخاذ القرارات المالية والتي تتمثل في تدير الأموال من المصادر الداخلية والخارجية، وترشيد استغلالها في كافة وظائف المنظمة بما يضمن تحقيق كل الاطرف ذات المصلحة، ومن باب أولى تحقيق البقاء والنمو والاستقرار في ظل بيئة شديدة التغير.

2.اهداف الإدارة المالية:

بما أم الإدارة المالية شغلها الشاغل إدارة التدفقات المالية الداخلة والخارجة لمنظمات الاعمال، كان لزاما عليها أن تهدف الى تحقيق الأهداف العليا - الاستراتيجية - لها، و تدور أهدافها حول تحقيق هدفين أساسيين هما:

- تعظيم الربح؛
- تعظيم الثروة.

الشكل رقم (02): أهداف الإدارة المالية



المصدر: (غذوان، 2020، ص.01)

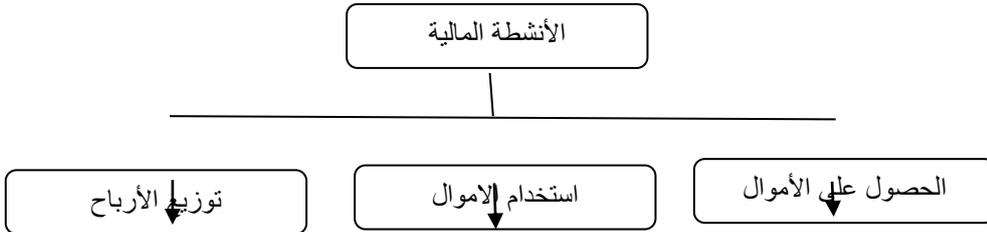
ان هدفي الإدارة المالية السابقين ينجر عنهما العديد من المزايا، نبيها في الآتي (غذوان، 2020 ، ص 2-3):

- ان تحقيق الربح سيعود على المنظمات بالعديد من الفوائد نذكر منها:
- المساهمة المباشرة في زيادة ربحية أسهم المنظمات؛
- حرص المنظمات على زيادة ربحيتها من خلال العمل على اختيار أفضل الطرق لذلك؛
- تمتع المنظمة بقدرات تنافسية اكبر تجعلها اكثر تكيفا من المخاطر؛
- القدرة على التمويل الذاتي وتقليل المصادر التمويلية الخارجية.
- كما أن حرص الإدارة المالية على تعظيم الثروة سيحقق العديد من المزايا منها:
- العمل على زيادة ثروة الملاك، وبالتالي استمرارية المنظمة؛
- يعبر هذا الهدف على القيمة الصافية للمنظمة؛
- هذا الهدف يأخذ في الحسبان عاملين مهمين وهما الزمن والمخاطرة؛
- التركيز على هذا الهدف يؤدي الى الفعالية في الأداء؛
- يؤدي هذا الهدف الى تحسين المنفعة الاجتماعية للمجتمع.

3. الأنشطة المالية للإدارة المالية

تهتم الإدارة المالية بالجانب المالي، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، ولذا فان أنشطتها مقتصرة في هذا الجانب، الذي يمكن اعتبارها أنشطة استراتيجية تتوقف عليها جميع وظائف المنظمة، ويمكن بيان أهم هذه الأنشطة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): الأنشطة المالية للإدارة المالية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد (عبد الهادي، 2008)

ان عملية الحصول على الأموال تشير الى ضرورة تدير الإدارة المالية للاموال اللازمة لضمان سيرورة مختلف الأنشطة، ولضمان انتاج منتجات ذات جودة وفي الوقت المناسب والذي لا يكون الا من خلال ضمان تمويل عبر مختلف الزمن يضمن عدم التوقف في العمليات ، وللمنظمة العديد من المصادر المتاحة لذلك، والتي تقسم الى مصادر طويلة الاجل وتشمل: الأسهم، السندات والقروض الطويلة. ومصادر قصيرة الاجل وتشمل: الائتمان التجاري والقروض البنكية القصيرة الاجل. ويتمثل

النشاط الثاني لهذه الإدارة في استخدام الأموال الاستخدام الأمثل ، فالمنظمة مجبرة ان تأخذ في حسابها الأصول الثابتة، رأس المال العامل، المخزون، منح الائتمان والتحصيل والاهتلاك. أما الوظيفية الثالثة فهي متعلقة بنهاية الدورة وهي توزيع الأرباح وهي عنصر مهم داخل المنظمة اذا انها تعبر على نجاحها وإمكانية استمرارها، كما أنها ذات أهمية بالنسبة للعاملين الذين يتوقعون ان توزع عليهم بعض الأرباح لكي يستمروا في أدائهم ولكي يتحفزوا اكثر، وعليه كان لزاما على الإدارة المالية ان تتحمل دورين مهمين هنا وهوما: تحديد حجم الأرباح التي سيتم توزيعها على العاملين بما يضمن القبول من طرفهم وبما يرفع من دافعيتهم نحو أداء أفضل، وتحديد حجم الامول التي يمكن الاحتفاظ بها كاحتياطات لمواجهة مختلف المخاطر المرتقبة، وتحديد حجم الأموال التي سوف يتم إعادة استثمارها بما يعظم ثروة الملاك ويحقق الاستمرارية والبقاء المنشود (عبد الهادي، 2008 ، ص ص. 20-26).

III- الأدوار المالية للقيادة الادارية

تعتبر الإدارة المالية كادارة استراتيجية، تحتاج اليها كل الأنشطة، لذلك كان لزاما على المدير القائم بها أن يكون على كفاءة وفعالية ودراية بكافة الأنشطة داخل المؤسسات، ولعل الدور المالي لهو أكبر دورا في ذلك، فكلما كان أكثر كفاءة في ذلك كلما حققت المؤسسات الأهداف المالية بفعالية.

1. تحليل البيانات المالية للمؤسسة:

تهتم المؤسسات بمعرفة أدائها المالي، بحيث يبين ذلك مدى قوة وقدرة المؤسسة في تحقيق الأهداف ومدى استخدام ذلك في تحديد طرق التمويل وقدرتها على توزيع الأرباح، وهذا يعني أيضا قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية وهي قرارات مصيرية في حياة أي مؤسسة. يقوم القائد الكفء بجمع البيانات المالية وتحويلها الى معلومات مالية يمكن الاستفادة منها في كل القرارات داخل المؤسسة وضمان استمرارية لكل الوظائف الأخرى ومن بين أهداف هذا التحليل نذكر (حنفي، 2008، ص.21):

- تحديد نقاط القوة والضعف المالي للمؤسسة؛
- التخطيط الأمثل لعمليات التمويل في المستقبل؛
- تقدير الحاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية؛

- معرفة مقدار التمويل الإضافي التذي تحتاجة المؤسسة؛
- ترشيد القرارات الاستثمارية للمؤسسة؛
- ترشيد القرارات المالية للمؤسسة؛
- تحديد الهيكل المناسب للأصول؛
- تحديد المركز المالي للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق يتبين ان للقيادة دورا كبيرا في تفعيل النشاط المالي، كونه يعد نشاطا استراتيجيا نجاحه من نجاح المؤسسة، ومن هنا نرى ان كل قادة المؤسسات يركزون على هذا النشاط ويعطونه القدر الكاف من الاهتمام.

2. ضمان التدفق النقدي الملائم

ان عملية تدفق الأموال من خلال الأصول المتداولة من اهم الأنشطة للدارة المالية، لذلك تعمل قيادة المؤسسة على تفعيل ذلك من اجل ضمان السير الحسن للعمليات الإنتاجية ، من خلال العمل على الانسياب الملائم للنقود من خزانة النقدية الى الأصول المتداولة ومنها مرة أخرى الى الخزنة النقدية، ويهتم القادة في هذا التدفق على ضمان ما يلي (النجار، 2007، ص.25):

- ضمان تمويل عمليات شراء المواد الأولية بما يضمن استمرارية العمليات؛
- ضمن توافر الأموال التي تغطي التكاليف؛
- الاهتمام بالزبائن من خلال توفير شروط بيع مناسبة وفقا للجودة والقدرة الشرائية؛
- العمل على رسم استراتيجية مناسبة لضمان الائتمان الملائم والتحصيل كذلك وهو ما يؤدي الى تنشيط المبيعات.

2. تحديد شكل هيكل أصول الشركة

من ابرز ناشطات القائد المالي، هو عملية تحديد شكل هيكل أصول المؤسسة، التي تظهر بقائمة المركز المالي، وفي هذه الخطوة يحدد القادة ما يلي (حنفي، 2008، ص ص 21-22):

- الأموال المستثمرة في الأصول المتداولة، والثابتة؛

- الحجم الأمثل للاستثمار في كل نوع؛
- مقدار الأصول الثابتة التي يتم استخدامها وزمن تقادمها؛

3. تحديد الهيكل المالي للشركة

يقوم القائد في هذا العنصر باتخاذ قراراتين هامين وهما (حنفي، 2008، ص.22):

- تحديد المزيج الملائم للتمويل وهناك عدة بدائل متاحة قصيرة وطويلة؛
 - تحديد أي أي البدائل افضل لضمان التمويل بما يحقق اهداف المؤسسة.
- وكلا هذين القرارين هامين ومصيرين، يتطلب من القائد ان يكون ذكيا ومهاريا، وله القدرة على التحليل والتفكير والفهم وله القدرة على دراسة العوامل البيئية والتنبؤ.
- ان التخطيط المالي الجيد هو الذي يضمن الاختيار الأمثل للهيكل المالي، اذ يمكن من الوصول الى التشكيلة المناسبة من الموجودات وتدير الأموال اللازمة من مختلف المصادر، وعليه فان عملية التخطيط المالي التي هي أحد الوظائف الأساسية للقيادة تهدف الى تحقيق الاستخدام الأفضل لرأس مال المشروع (عبد الهادي، 2008، ص.37).
- توزيع الأرباح: للقائد دورا كبيرا في اتخاذ السياسة المثلى المتعلقة بالأرباح، وتعرف هذه السياسة بانها الكيفية التي توزع بها الأرباح المحققة بحيث يكون القادة أمام ثلاثة بدائل تحدد نصيب كل بديل من الأرباح وهي: الاحتجاز، إعادة الاستثمار أو التوزيع على المساهمين في شكل نقدي او في شكل أسهم (عبد الرحيم، 2008، ص.390). ولهذه السياسة أهمية كبيرة ويظهر ذلك من خلال (عبدالرحيم، 2008، ص.390):

- التأثير على اتجاهات المستثمرين؛
- لها أثر كبير على الهيكل التمويلي؛
- حجم التدفقات النقدية والسيولة له علاقة بقيمة الأرباح لكل فئة؛
- تؤثر هذه السياسة أيضا على معدل النمو وتكلفة التمويل.

IV - دراسة واقع شركة أرامكو السعودية

1. القيم القيادية في الشركة

تميز شركة أرامكو بقيادة إدارية فعالة لها القدرة على رسم رؤية استراتيجية، وبلورة مختلف الأهداف سواء المالية، التسويقية والمجتمعية، ولقد عملت هذه القيادة الإدارية على وضع قيم تضبط العمل بالشركة وتسير عليها الشركة ضمن رؤيتها الاستراتيجية، وتتمثل هذه القيم في:

- السلامة: من خلال هذه القيمة، فإن الشركة تعمل على ضمان بيئة عمل مناسبة ومحفزة للعمل، من خلال الاهتمام الكبير بالعمال، وتحقيق الاحترام فيما بينهم، وضمان تطبيق إجراءات السلامة المهنية.
- المواطنة: تحرص هذه الشركة على غرس روح المواطنة لدى عمالها ولدى المجتمع، كما تعمل على غرس سمعة طيبة يكون لها أثر مستقبلي على كافة الأفراد.
- النزاهة: تعتقد هذه الشركة ان النزاهة تمثل أصل ثمين بمثابة مرآة عاكسة لسمعتها، ولذا تعمل بجد لتحقيق هذه القيمة، من خلال وضع المعايير الأخلاقية التي تضبط سلوك العاملين.
- المسؤولية: اذ يتحمل كل الأفراد كل حسب موضعه المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف، وهذا لا يكون الا من خلال وعي كبير لكل العاملين بذلك.
- التميز: تسعى هذه الشركة دوما للتميز في أعمالها عن باقي المنافسين، من خلال تحقيق تميز في بية العمل، التميز في تحقيق أفضل النتائج، السرعة والمرونة.

2. القيادة والرؤية والأهداف

تمتلك شركة أرامكو قيادة استراتيجية، تنظر للمستقبل بنظرة واقعية وثاقبة، درست كل الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف ، لذا نجد أن رؤيتها المستقبلية هي واقعية وطموحة فتمثلت في: " أن تصبح هذه الشركة رائدة شركات الطاقة والكيميائيات المتكاملة على مستوى العالم ، وأن تمارس أعمالها بأمان واستدامة وموثوقية". ونلاحظ ان هذه الرؤية فعلا هي رؤية استراتيجية متميزة، لانها ركزت على الريادة وهذا لا يصدر الا من قيادة إدارية فعالة وقادرة على قيادة الشركة نحو الريادة، لان البيئة التنافسية شديدة في مجال عمل الشركة، الطاقة والكيميائيات، اذ أن هناك شركات أخرى دولية عملاقة في هذا المجال، وهذا تحدي أمام هذه الشركة، كما نلاحظ ان رؤيتها مربوطة بالقيم الموضوعية التي تدير عليها الشركة وهي الأمان والاستدامة والموثوقية.

ولاجل تحقيق ذلك، فقد ركزت على ما يلي:

- الريادة في قطاع التنقيب والإنتاج.
- مبادرات الانبعاثات الكربونية الأقل.
- التكامل في قطاع التكرير والكيميائيات والتسويق.
- التوطين ودعم التنمية الوطنية.

2. القيادة وعوامل التمكين الرئيسية

تسعى قيادة هذه الشركة لتحقيق استراتيجيتها من خلال التركيز على عوامل رئيسة، سمتهها عوامل التمكين الرئيسية، وهي عوامل نابغة من ايمان قيادة الشركة على أن السبب الرئيسي لتحقيق الأهداف المالية هي هذه العوامل، وتتمثل في:

- التركز على الأفراد: تولي قيادة الشركة أهمية بالغة للاستثمار في الأفراد باعتبارها العنصر المولد للمعرفة والابداع، من خلال تحسين البيئة التي تعمل فيها، ومن خلال تسطير برامج اعداد للقوى المستقبلية وتحقيق التوافق بين قدرات مواردها البشرية ومتطلبات تحقيق الاستراتيجية، ولقد ركزت على:
 - ✓ العمل على تحسين المهارات المهنية والفنية.
 - ✓ تطوير الكفاءات التجارية والقيادية.
 - ✓ التركيز على التنوع والشمول بما يعزز من الثقافة التنظيمية.
- التقنية: وهي الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، من خلال تطويرها بما يتناسب مع الابتكار والابداع للوصول الى طرق حديثة لاعمالها بما يضمن تحقيق رؤيتها وطموحاتها المستقبلية وبما يعزز من تحقيق الاستدامة.
- تحسين محفظة الاعمال: وهو الجزء الرئيسي في اهداف الشركة، والذي يقع على عاتق القائد المالي، وذلك من خلال التركيز على تعزيز هيكل رأس مالها وإعادة تخصيص رأس المال للاستثمارات التي تحقق أكبر عائد.

3. واقع المؤشرات المالية للشركة

يحكم على مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها من خلال المؤشرات المالية، باعتبار أن هذه المؤشرات تدل على قدرة الشركة في تحقيق التنافسية ومن ثم الاستمرار نحو تحقيق الريادة، كما لا يمكن من عملية التوسيع والتطوير الا بتحقيق نتائج مالية مرتفعة، كما أن أداء القيادة مرتبط أساساً بالأداء المالي، ولذلك فإن كفاءة القيادة يمكن الحكم عليه من خلال هذه المؤشرات المالية والتي نبينها فيما يأتي:

1.3. صافي الدخل للشركة

الجدول رقم (01): تطور صافي الدخل لشركة أرامكو 2020-2022

السنة	2020	2021	2022
صافي الدخل (مليون ريال)	183,763	412,396	604,005

المصدر: التقرير السنوي للشركة، 2022 و2021

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان هناك زيادة في صافي الدخل للشركة حيث قدر سنة 2020 بمقدار 183,763 مليون ريال ليرتفع الى أكثر من 412 مليون ريال ليصل الدخل سنة 2022 الى 604,005 مليون ريال أي بمقدار 420,242 مليون ريال، وهو دليل كبير يدل على أن الشركة في الاتجاه الصحيح وعلى كفاءة قيادة الشركة في استغلال فرص تزايد الطلب العالمي على الطاقة، كما يعزى ذلك الى المرونة التشغيلية والتكلفة المنخفضة التي تنفرد بها الشركة، وهي استراتيجية حددتها قيادة الشركة لكي تصل الى أهدافها.

2.3. قائمة المركز المالي بالشركة:

الجدول رقم (02): قائمة المركز المالي لشركة أرامكو 2020-2022 (القيم ريال سعودي)

السنة	2020	2021	2022
مجموع الموجودات	1,914,261	2,162,690	2,492,924
مجموع المطلوبات	813,167	882,022	826,777
صافي الموجودات (مجموع حقوق الملكية)	1,101,094	1,280,668	1,666,147

المصدر: المصدر: التقرير السنوي للشركة، 2022 و2021

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان الشركة استطاعت ان تحقق نتائج مبهرة فيما يخص قائمة المركز المالي، فمجموع الموجودات في تزايد مستمر بمقدار 578633 ريال سعودي بين سنتي 2020 و 2022، ويعزى ذلك الزيادة في الاستثمارات قصيرة الأجل وزيادة الآلات والممتلكات والمعدات والمخزون، كما يعزى انخفاض المطلوبات بين سنتي 2021 و 2022 الى تأثير الانخفاض في القروض وذلك بسبب سداد العوض المؤجل (ناتج عن الاستحواذ عن شركة سابك). كل هذا أدى الى حصول زيادة في صافي الموجودات التي انتقلت من 1,101,094 ريال سعودي سنة 2020 الى 1,666,147 ريال بمقدار 5,650,53 ريال سعودي ما يتيح للشركة أرباحية كبيرة في استغلال صافي موجوداتها. وكل هذا يدل على قدرة ونجاعة قيادة الشركة في توجيه موارثها وتحسينها واستغلالها بالشكل الأمثل لتحقيق فوائض مالية.

الخاتمة

ان القيادة الإدارية لهي أساس نجاح تحقيق الشركات لاهدافها، فهي التي تعمل على رسم استراتيجية تتلائم مع الأوضاع البيئية المختلفة تتميز بالمرونة والرشاقة لتتفاعل مع كل المتغيرات الحاصلة والتي قد تحصل في المستقبل، وباعتبار أن الوضع المالي هو شريان بقاء الشركات فان للقيادة دورا كبيرا في الحفاظ على المراكز المالية في حالة قوة وتطور .

لقد جاءت هذه الدراسة لتبين هذا التوجه أي تبيان اسهامات القيادة الإدارية في تفعيل النشاط المالي بالشركات من خلال التطرق لهذا الموضوع من الناحية النظرية وتسليط الضوء عليه من ناحية عملية في دراسة حالة شركة أرامكو السعودية.

نتائج الدراسة: نتج عن هذه الدراسة الآتي:

- تتمثل القيادة الإدارية في قدرة الشخص المسؤول على الشركة في التأثير على التابعين طوعا بتوجيه سلوكياتهم وادائهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
- يقوم القائد الإداري برسم استراتيجية رشيقة لها قدرة كبيرة من المرونة لتلائم مع كل المتغيرات البيئية.
- للقائد الإداري العديد من المواصفات التي تقسم الى مواصفات ومهارات أساسية ومهارات عملية.
- الإدارة المالية فانها إدارة استراتيجية داخل المنظمات، مهمتها الأساسية هي اتخاذ القرارات المالية والتي تتمثل في تدبير الأموال من المصادر الداخلية والخارجية، وترشيد استغلالها في كافة وظائف المنظمة بما يضمن تحقيق كل الاطراف ذات المصلحة، ومن باب أولى تحقيق البقاء والنمو والاستقرار في ظل بيئة شديدة التغير، ويتمثل هدفها الأساسي في تعظيم الربح والثروة.
- تعمل القيادة الإدارية على ضمان الحصول على الأموال واستثمارها بالشكل المناسب بما يساهم في زيادة الأرباح التي تعمل على توزيعها بالشكل الملائم.
- للقيادة الإدارية أدوارا مالية مهمة وهي: تحليل البيانات المالية للمؤسسة، تحديد شكل هيكل أصول الشركة وتحديد الهيكل المالي للشركة.
- لقد عملت قيادة شركة أرامكو على رسم استراتيجية طموحة ركزت فيها تحقيق على الريادة في قطاع التنقيب والإنتاج، مبادرات الانبعاثات الكربونية الأقل، التكامل في قطاع التكرير والكيماويات والتسويق، و التوطين ودعم التنمية الوطنية.
- عملت قيادة الشركة على تعزيز قوتها من خلال تثبيت قيم كبرى والمتثلة في: السلامة، المواطنة، النزاهة، المسؤولية والتميز.
- نظرا لكفاءة قيادة الشركة فقد حققت مؤشرات مالية موجبة ، فقد حققت ارتفاعا كبيرا في صافي الدخل بمقدار 420,242 مليون ريال سعودي بين سنتي 2020 و 2022، كما حققت ارتفاعا في صافي الموجودات بمقدار 5,650,53 ريال سعودي خلال نفس الفترة.

إقتراحات الدراسة

- ضرورة العمل على تدريب الأفراد على المهارات القيادية في جميع منظمات الأعمال؛
- ضرورة بناء ثقة كبيرة بين الأفراد العاملين والقيادة من أجل توحيد الأهداف وجعلها تتماشى مع بعضها البعض.
- يجب النظر للإدارة المالية كادارة استراتيجية داخل منظمات الاعمال، ومن ثمة تمتع مديرها بالمواصفات القيادية ليصبح متخذاً لكل القرارات المالية الاستراتيجية.
- الاكثار من المنتقيات والمؤتمرات حول موضوع القيادة والإدارة المالية بمشاركة مديري المنظمات للاستفادة من الجانب الاكاديمي.
- فتح تخصصات جامعية لها علاقة بالقيادة نظراً لأهميتها في كل أنشطة منظمات الأعمال.

المراجع

- البطائنة، م. ع. (2014). *القيادة الادارية*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الرحيم، ع. ج. (2008). *أساسيات التمويل والإدارة المالية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- السكرانة، ب. خ. (2010). *القيادة الادارية الفعالة*. عمان: دار المسيرة.
- النجار، ع. ا. (2007). *أساسيات الادارة المالية*. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- الهادي، م. س. (2008). *الإدارة المالية: الاستثمار والتمويل، التحليل المالي والاسواق المالية الدولية*. عمان: دار حامد.
- حسن، م. م. (2014). *القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم*. عمان: دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- حنفي، ع. (2008). *المدخل الى الادارة المالية الحديثة*. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- غذوان، ع. (2020). *مبادئ الادارة المالية* . Récupéré sur <https://pedia.svuonline.org/pluginfile.php/2481>