



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

دور الارتجال الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المالية

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي

إشراف الأستاذ:

د. إبراهيم قعيد

إعداد الطالب:

❖ عبد العالي نصرات

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة الوادي	أد. عبد الحق طير
مشرفا مقرا	جامعة الوادي	أد. إبراهيم قعيد
ممتحنا	جامعة الوادي	د. منى خلف

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

دور الارتجال الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المالية

دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - فرع الوادي

إشراف الأستاذ:

د. إبراهيم قعيد

إعداد الطالب:

❖ عبد العالي نصرات

لجنة المناقشة

رئيسا		
مشرفا مقرا		
ممتحنا		

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهـداء

أهـدي هـذا الإنجاز المتواضع

إلى كل من كان لهم علي فضل في مساري الدراسي،

أساتذتي، وزملائي، وأصدقائي، وكل من دعموني في كل خطوة...

كل باسمه، أقول لهم: "شكرا لكم وجزاكم الله عني كل خير"

إلى عائلتي الحبيبة، ركائز قوتي وسندي في الحياة...

أهـدي لكم فرحة التخرج وقطاف ثمار السهر والتعب.

شكرا لكم على حبكم ودعمكم المتواصل.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد..

فإنني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي

إنجاز هذا العمل بفضله ومنتته فله الحمد كله وله الشكر كله.

وأتقدم بالشكر إلى أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة،

خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف، الأستاذ الدكتور

إبراهيم قعيد الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، فله من الله الأجر،

ومني كل التقدير والشكر، حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

كما أشكر عمال وعاملات بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي على ما قدموه من

مساعدة وتسهيلات من أجل دراسة الحالة،

وأشكر اللجنة المناقشة لأثرائهم ومناقشتهم الموضوع

بارك الله فيكم وجزاكم الله كل خير

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الارتجال الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المالية، حيث تناولت الدراسة الارتجال الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، التوجه الريادي والابتكار، توظيف الموارد وبناء الحل)، واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع بأبعاده (جودة القرار المالي، سرعة اتخاذ القرار، الملاءمة مع متغيرات البيئة، تقليل المخاطر المالية).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بالاعتماد على دراسة ميدانية للبنك الجزائري الخارجي وكالة الوادي، وتم جمع البيانات من العاملين في البنك بالاعتماد على الاستبانة، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS v25) وتطبيق أساليب الإحصاء الوصفي والاختبارات الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير قوي طردي ومعنوي للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية ببنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، ووجود قصور محتمل في تحقيق الإمكانيات الكاملة للارتجال الاستراتيجي، يعود إلى عوامل مثل نقص الكفاءات المؤهلة، البنية التحتية التكنولوجية، أنظمة الأجور، والهيكل التنظيمية الهرمية والبيروقراطية.

الكلمات المفتاحية: الارتجال الاستراتيجي، اتخاذ القرارات المالية.

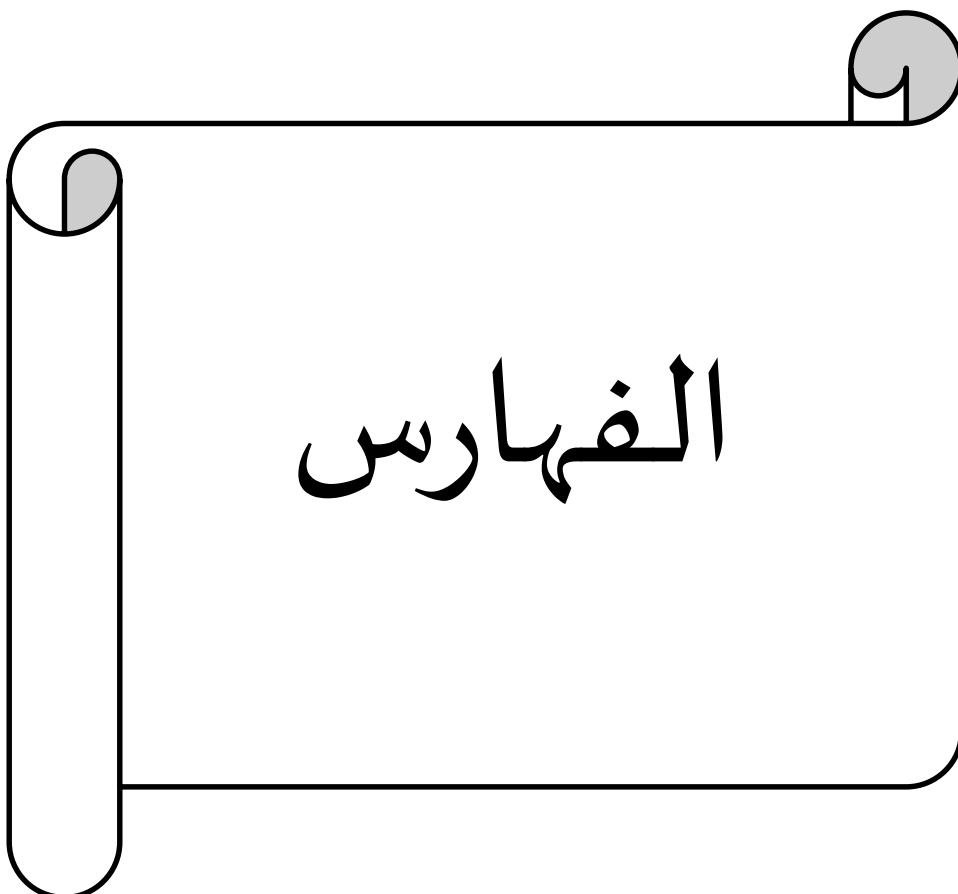
Abstract

This study investigated the role of strategic improvisation in financial decision-making at the External Bank of Algeria, El Oued branch. Strategic improvisation was explored through its dimensions: strategic vigilance, agility, micro-structuring, entrepreneurial orientation, innovation, resource deployment, and solution building. Financial decision-making was assessed based on decision quality, speed, environmental alignment, and financial risk reduction.

The research used a descriptive methodology, collecting data from bank employees via questionnaires and analyzing them with SPSS (v25).

Key findings revealed a strong, positive, and significant impact of strategic improvisation on financial decision-making. However, the study also identified a potential underutilization of strategic improvisation's full potential. This was attributed to factors like a lack of qualified personnel, insufficient technological infrastructure, rigid compensation systems, and hierarchical organizational structures.

Keywords: Strategic Improvisation, Financial Decision-making.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	بسملة
II	الاهداء
III	الشكر
IV	ملخص
XI - V	الفهارس
أ- ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
02	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة
02	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للارتجال الاستراتيجي
02	الفرع الأول: الارتجال الاستراتيجي، تعريفه، أهميته، أهدافه، خصائص القادة الارتجاليين.
07	الفرع الثاني: أبعاد الارتجال الاستراتيجي، العوامل المؤثرة فيه، وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي.
11	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية.
11	الفرع الأول: اتخاذ القرار، تعريفه، أهميته، خطواته، ظروفه، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه.
20	الفرع الثاني: القرارات المالية، تعريفها، أهميتها، أقسامها، مقاييس فعاليتها.
31	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي.
31	الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي.
36	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي.
39	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.
39	الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.
43	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.
46	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية ومميزات الدراسة.
46	الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف.
46	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية.
49	خلاصة
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	

51	المبحث الأول: نبذة عامة عن بنك الجزائر الخارجي
51	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي
51	الفرع الأول: نشأة بنك الجزائر الخارجي وهيكله التنظيمي:
53	الفرع الثاني: وظائف وأهداف بنك الجزائر الخارجي
56	المطلب الثاني : وكالة بنك الجزائر الخارجي ولاية الوادي
56	الفرع الأول: تقديم وكالة بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي وهيكلها التنظيمي
57	الفرع الثاني: أهداف ومهام بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي
59	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
59	المطلب الأول: منهجية الدراسة
59	الفرع الأول: نموذج ومتغيرات الدراسة
60	الفرع الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة و أدوات الدراسة
64	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)
64	الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري:
64	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:
66	المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها
66	المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة:
66	الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:
70	الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة:
85	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
85	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:
90	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:
98	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
98	الفرع الأول: مناقشة نتائج فرضيات الفرعية.
101	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية.
103	خلاصة
108-105	الخاتمة
114-110	قائمة المراجع
128-6 11	الملاحق

فهرس الجداول

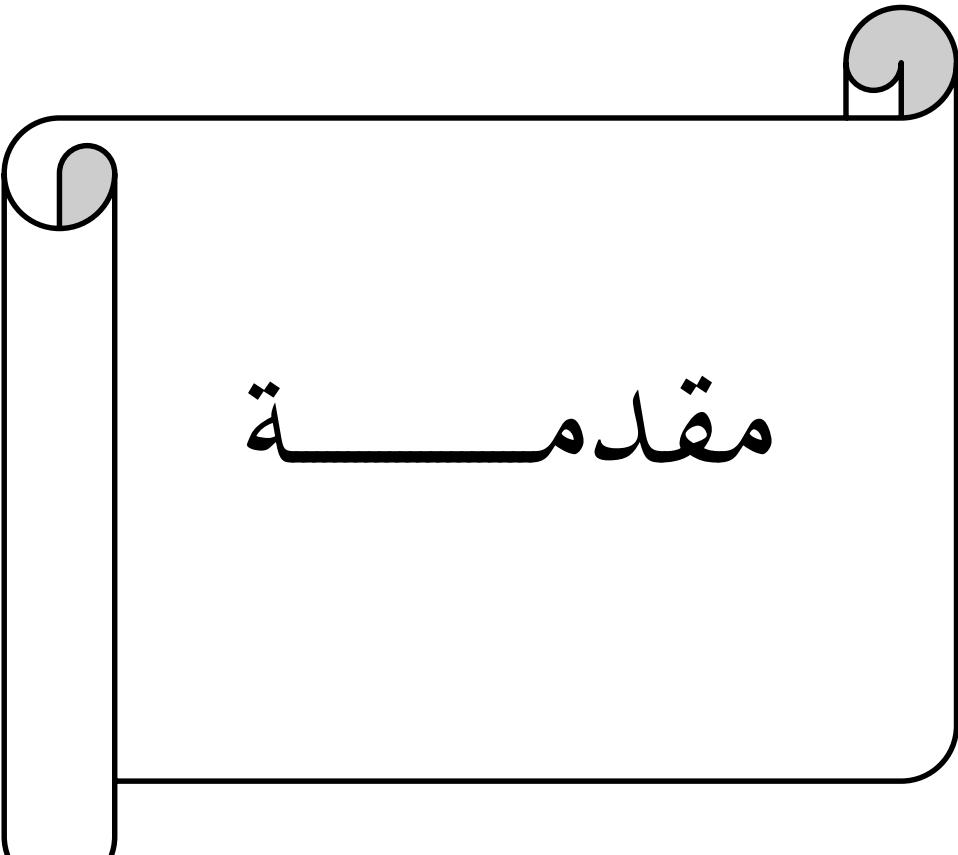
الصفحة	العنوان
11	الجدول رقم (01): المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة
59	الجدول رقم (02): حصيلة توزيع وجمع الاستبيان.
61	الجدول رقم (03) تنظيم عبارات ورموز محاور الاستبيان
61	الجدول رقم (04) : المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس ليكارت
64	الجدول رقم (05): اختبار معامل ألفا كرونباخ.
65	الجدول رقم (06): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
66	الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر
67	الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي.
68	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري(الوظيفي)
69	الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.
70	الجدول رقم (11): تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء اليقظة الاستراتيجية
71	الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء الرشاقة الاستراتيجية
73	الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء الهياكل الصغرى
74	الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء التوجه الريادي والابتكار
76	الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء توظيف الموارد وبناء الحل
77	الجدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمحور الارتجال الاستراتيجي
78	الجدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء جودة القرار المالي
80	الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء سرعة اتخاذ القرار
81	الجدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء الملاءمة مع متغيرات البيئة
83	الجدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء تقليل المخاطر المالية
85	الجدول رقم 21: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.
85	الجدول رقم 22: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.
86	الجدول رقم 23: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين الهيكلية الصغرى واتخاذ القرارات المالية.
87	الجدول رقم 24: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين التوجه الريادي والابتكار واتخاذ القرارات المالية.

87	الجدول رقم 25: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين توظيف الموارد وبناء الحل واتخاذ القرارات المالية.
88	الجدول رقم 26: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.
90	الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.
91	الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرشاقة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.
92	الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهيكلية الصغرى على اتخاذ القرارات المالية.
94	الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوجه الريادي والابتكار على اتخاذ القرارات المالية.
95	الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر توظيف الموارد وبناء الحل على اتخاذ القرارات المالية.
96	الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية.

فهرس الاشكال البيانية

الصفحة	العنوان
10	الشكل (01): علاقة التخطيط بالارتجال الاستراتيجي في ظل ضغط الوقت وعدم التأكد
18	الشكل (02): العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
51	شكل رقم (03) يوضح شعار بنك الجزائر الخارجي
51	شكل رقم (04) هيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي
56	شكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي
58	شكل رقم (06) نموذج الدراسة
65	الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
66	الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر.
67	الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي
68	الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري(الوظيفي).
69	الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

VIII



مقدمة

المقدمة:

في خضم بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتقلبات المتسارعة، يكتسب مفهوم الارتجال الاستراتيجي أهمية متزايدة كونه يمثل قدرة المؤسسات على الاستجابة بفاعلية ومرونة للمستجدات والفرص غير المتوقعة، فلم يعد الاعتماد الكلي على الخطط الاستراتيجية الثابتة كافيا لضمان النجاح والاستدامة في ظل هذه الظروف.

من هذا المنطلق، تتبع هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف الدور المحوري للارتجال الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات المالية للمؤسسات، حيث تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الكيفية التي يمكن بها للارتجال الاستراتيجي أن يؤثر بشكل مباشر على جودة وفعالية القرارات المالية المتخذة، من خلال تحليل كيف يمكنه المساهم في اقتناص الفرص الاستثمارية المستجدة، وإدارة المخاطر المالية غير المتوقعة بأساليب مبتكرة، وتعديل الخطط المالية استجابة للتغيرات البيئية، نطمح إلى تقديم فهم للعلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وتحقيق أهداف المؤسسة المالية، ونأمل أن توفر هذه الدراسة رؤية قيمة للمؤسسات حول كيفية تعزيز قدراتها على اتخاذ قرارات مالية رشيدة في ظل حالة عدم اليقين التي تميز عالم الأعمال اليوم.

أ- طرح الإشكالية:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم بيئة أعمال تتسم بعدم الاستقرار، وزيادة مستوى التعقيد، وسرعة التغيرات، ما يجعل عملية اتخاذ القرارات المالية أكثر تحديا. وفي ظل هذه الظروف، لم تعد الآليات التقليدية في التخطيط وصنع القرار كافية لوحدها، بل أصبح من الضروري الاعتماد على أساليب أكثر مرونة وتكيفاً، مثل الارتجال الاستراتيجي.

هذا المفهوم الذي يقوم على التصرف السريع وغير المخطط له مسبقا قد يوفّر حلاً فعالاً، لكنه يطرح في الوقت ذاته تساؤلات حول مدى فاعليته وجدواه في المجال المالي. ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية للدراسة:

ما هو دور الارتجال الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المالية في بنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي؟

وتندرج تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية؟
- هل يوجد تأثير للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية؟

ب- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين الهيكلة الصغرى واتخاذ القرارات المالية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين التوجه الريادي والابتكار واتخاذ القرارات المالية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة بين توظيف الموارد وبناء الحل واتخاذ القرارات المالية.

الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للرشاقة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للهيكلة الصغرى على اتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للتوجه الريادي والابتكار على اتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير لتوظيف الموارد وبناء الحل على اتخاذ القرارات المالية.

ت- مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات دعتنا للاهتمام بطرح هذه الدراسة نلخصها في النقاط التالية:

مبررات موضوعية:

- الأهمية المتزايدة للارتجال الاستراتيجي في بيئات الأعمال الديناميكية، نظرا للتغيرات المتسارعة وعدم اليقين، وظهور الفرص الاستثمارية الجديدة بشكل مفاجئ، والمنافسة الشديدة، حيث يصبح الاعتماد الكلي على الخطط الاستراتيجية الجامدة غير كافٍ، وتبرز الحاجة إلى قدرة المؤسسات على الاستجابة بمرونة وسرعة للمستجدات، وأكثر إبداعا لمتطلبات السوق وتفضيلات العملاء، وهو جوهر الارتجال الاستراتيجي.
- الدور المحوري للقرارات المالية في بقاء ونمو المؤسسات، وتأثيرها المباشر والحاسم على ربحية المؤسسة وسيولتها ومستوى مخاطرها، والتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مما يبرز حاجة المؤسسات إلى تكييف استراتيجياتها وقراراتها المالية لضمان استدامتها ونموها.

مببرات ذاتية:

- وجود فجوة بحثية محتملة، حيث أن هناك نقص في الدراسات التي تتناول بشكل محدد تأثير الارتجال الاستراتيجي على مختلف جوانب اتخاذ القرارات المالية، مما يفتح المجال لهذه الدراسة لتقديم مساهمة قيمة للمعرفة، مع إمكانية تقديم رؤية وتوصيات عملية يمكن أن تساهم في تطوير إطار عمل نظري وعملي لفهم وتطبيق الارتجال الاستراتيجي في سياق اتخاذ القرارات المالية، وتعزيز قدرات المديرين الماليين وصناع القرار لتحسين جودة وفعالية قراراتهم المالية.

كما يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والإدارة المالية من خلال استكشاف علاقة مهمة بين مفهومين حاسمين.

ث- أهداف الدراسة:

بناء على المبررات المذكورة، يمكن صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي:

الهدف الرئيسي:

- تحديد وتحليل دور الارتجال الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات الاقتصادية.

الأهداف الفرعية:

1. استكشاف وفهم طبيعة وأهمية الارتجال الاستراتيجي في بيئات الأعمال الديناميكية والمتغيرة.
2. تحديد وتحليل أبعاد الارتجال الاستراتيجي التي تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات المالية.
3. دراسة وتحليل علاقة وتأثير الارتجال الاستراتيجي على القرارات المالية المتخذة في المؤسسات الاقتصادية.
4. تقديم توصيات عملية للمديرين الماليين وصناع القرار حول كيفية الاستفادة من الارتجال الاستراتيجي لتحسين جودة وسرعة وملاءمة القرارات المالية.

5. المساهمة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجالي الإدارة الاستراتيجية والإدارة المالية من خلال تقديم فهم أعمق للعلاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

ج- حدود الدراسة:

البعد الزمني: تمت الدراسة بالموسم الجامعي 2025/2024 خلال الفصل الثاني منه.

البعد المكاني: تمثلت الحدود المكانية في وكالة بنك الجزائر الخارجي بولاية الوادي.

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من العاملين في بنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي.

ح- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الدراسة وابعادها والاهداف المرجوة منها، بالإضافة الى ما تم اعتماده من ادوات لتحليل النتائج، فان المنهج الوصفي التحليلي يعتبر أقرب المناهج التي يمكنها الاجابة على ما تمت صياغته من اشكاليات وفرضيات بحثية، وذلك باعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) نسخة 25 في معالجة البيانات من خلال الاختبارات الإحصائية المتعددة.

خ- صعوبات البحث:

- لا يخلو أي بحث علمي من صعوبات وبالنسبة لدراستنا تمثلت أهم الصعوبات في:
- قلة المراجع والدراسات المتعلقة بعلاقة الارتجال الاستراتيجي باتخاذ القرارات المالية.
- صعوبة قبول الاستبيان من طرف المؤسسة، وعدم تجاوب بعض من أفراد العينة محل الدراسة وعدم موافقتهم على الإجابة على الاستبيان.
- تشعب بعض المفاهيم والتعريفات ما تسبب صعوبة في التحديد الدقيق للمصطلحات والأبعاد المتعلقة بجوانب الموضوع

د- هيكل البحث:

- لدراسة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية وكذا الأسئلة الفرعية، تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين كما يلي:
- الفصل الأول يتناول الأدبيات النظرية للدراسة وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين تطرقنا فيهما إلى ما يلي:
- المبحث الأول قمنا بعرض الأدبيات النظرية من خلال مطلبين، المطلب الأول يعرض الأدبيات النظرية المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي، أما المطلب الثاني يعرض الأدبيات النظرية المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.
- المبحث الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة في مطلبين، المطلب الأول يتعلق بالدراسات السابقة المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي، العربية منها والأجنبية، أما المطلب الثاني فيتعلق بالدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات المالية، العربية منها والأجنبية.
- الفصل الثاني يتناول الإطار التطبيقي للدراسة حيث قمنا في هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على واقع عينة من عمال بنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي، حيث تم تقديم مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى البرامج والأدوات المستخدمة في حل الإشكالية المطروحة، من خلال أداتي الاستبانة وبرنامج التحليل الإحصائي (spss) للوقوف على مدى تأثير تطبيق الارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد

يشكل هذا الفصل الإطار المرجعي الذي يستند إليه البحث، حيث يعرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، كما يستعرض أبرز الجهود البحثية السابقة ذات الصلة، حيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين: يتناول المبحث الأول الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم الارتجال الاستراتيجي ومفهوم اتخاذ القرارات المالية، بينما يركز المبحث الثاني على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في سياقات مختلفة، بهدف إبراز الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة.

يتضمن هذا المبحث عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية واستناداً إلى ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة أقسام الارتجال الاستراتيجي، اتخاذ القرارات المالية، العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للارتجال الاستراتيجي.

يعد الارتجال الاستراتيجي أحد أهم المفاهيم الحديثة التي تعزز الميزة التنافسية للمنظمات التي تكافح من أجل البقاء لمدة أطول في البيئة غير المستقرة، لأنها تتيح القدرة والمرونة على التكيف مع البيئة الديناميكية المضطربة.

الفرع الأول: الارتجال الاستراتيجي، تعريفه، أهميته، أهدافه، خصائص القادة الارتجاليين.

يعد استخدام الارتجال في مجال الإدارة التنظيمية والاستراتيجية حديثاً نسبياً وهو مفهوم ونهج معاصر "وكان لعقود من الزمن يعتبرون التخطيط الاستراتيجي هو أفضل وسيلة لضمان المنافسة إلا أنه وفي أواخر الستينيات من القرن الماضي أصبحت البيئة التنافسية تتحول إلى الارتجال كعملية للتغلب على الظروف المضطربة التي تواجهها المنظمة من خلال استخدام المعلومات المتاحة، إلا أنه في بعض الأحيان ومواقف معقدة لا يمكن إدارتها باستخدام الإجراءات المتاحة، فهنا يقوم القادة باللجوء للارتجال ليس لحل المشكلة فقط، بل للحصول فرصة والقدرة على الاستفادة من الفرص التي من شأنها أن تدفع المنظمة للأمام نتيجة القرارات الارتجالية"¹.

أولاً: تعريف الارتجال الاستراتيجي.

في اللغة الإنجليزية تعد كلمة الارتجال (improvisation) متجذرة في كلمة "proviso" والتي تعني وضع شرط مسبق، أو إعداد شيء مقدماً، أو القيام بشيء مع سبق الإصرار. ولكن بإضافة البادئة النافية "Im"

¹ سعيد علي عبد المجيد، أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللا تأكد البيئي: استراتيجية دارة المعرفة متغير معدل: دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، سنة (2020)، ص 15

للكلمة "Proviso" ، يصبح معنى الكلمة عكس الشرط، وهكذا يتعامل الارتجال مع ما هو غير متوقع، ويعمل بدون شرط مسبق¹.

وفي ما يلي بعض التعاريف الواردة عن الارتجال الاستراتيجي:

التعريف الأول: الارتجال الاستراتيجي هو "القدرة على دمج الموارد والقدرات الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تكوينها وبشكل عفوي وإبداعي للاستغلال الفوري للفرص ومواجهة التهديدات الاستراتيجية غير المتوقعة وسريعة التغيير"².

التعريف الثاني: الارتجال الاستراتيجي هو "القدرة على تكامل وبناء الموارد المعرفية والمادية والهيكلية، وبما يمنح المنظمة المرونة الكافية لمواجهة الظروف المتغيرة ولا سيما في أوقات الأزمات"³.

التعريف الثالث: الارتجال الاستراتيجي هو "أفضل استراتيجيات التعامل مع التغيرات السريعة في المتطلبات البيئية كونها توفر للمنظمة المرونة والقدرة في اتخاذ القرارات الارتجالية"⁴.

التعريف الرابع: الارتجال الاستراتيجي هو "استراتيجية سلوكية، يستخدمه القادة في المنظمات بشكل الإبداعي وال عفوي، بناء على الاحداث الغير المتوقعة في البيئات سريعة التغير وذلك لمواجهة المشاكل والاحداث ومعالجتها، من اجل البقاء والاستمرارية والنمو وكذلك المحافظة على سمعتها المنظمة"⁵.

التعريف الخامس: " إجراء تم اتخاذه في مواقف في الوقت الفعلي حيث يشمل كمية كبيرة من العفوية والإبداع ، ولديه القدرة على صياغة وتنفيذ الإجراءات في وقت واحد عند متابعة الأنشطة الإستراتيجية في المنظمة"⁶.

¹ مرثد عماد سعيد الصميدعي، ثائر احمد سعدون السمان ، الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة : COVID-19 دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (40)، العدد (132)، سنة (2021)، ص 89.

² م.د عمار عواد محمد ومصطفى عبد الرزاق شاكر، إدارة الازمات باعتماد أسلوب الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، سنة (2022)، ص 77.

³ مرثد عماد سعيد الصميدعي، مرجع سابق ، ص 194.

⁴ سعيد علي عبد المجيد، مرجع سابق، ص 17.

⁵ ارام طه محمد وأ.م.د وريا نجم رشيد، دور الرتجال الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد (18)، العدد (59)، الجزء (1)، سنة (2022)، ص 133.

⁶ Arshad, Razalli, Julient, Ahmad, Mahmood (2015) Exploring the Incidence of strategic Improvisation:

Evidence from Malaysian Government Link Corporations, Asian Social Science; Vol. 11, No. 24, 2015, p106.

التعريف السادس: الارتجال الاستراتيجي هو: " قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الموارد والقدرات الداخلية والخارجية بسرعة في البيئات المتغيرة " بالإضافة إلى مدى قدرة القادة لاستخدام قدرات منظماتهم بسرعة وبشكل خلاق للاستيلاء على الفرص"¹.

التعريف السابع: الارتجال الاستراتيجي هو " طريقة معتمدة للقادة لاغتنام الفرص الجديدة والغير متوقعة وأيضاً قدرة كبار المديرين على دمج الموارد والقدرات الداخلة والخارجية وبناء قدراتهم وإعادة تكوينها تلقائياً لمعالجة الفرص والتهديدات الاستراتيجية التي لا يمكن التنبؤ به والمتغيرة بسرعة"².

مما سبق يمكن القول أن الارتجال الاستراتيجي هو نهج استباقي واع تعتمد المنظمة، يهدف إلى تمكين المنظمة من التعامل بكفاءة مع حالات عدم اليقين والتقلبات البيئية، واستغلال الفرص الطارئة، وذلك عبر توظيف مواردها وقدراتها بكفاءة وابتكار، مما يمكنها من الحفاظ على مسارها الاستراتيجي.

ثانياً: أهمية الارتجال الاستراتيجي:

وفقاً لمجموعة من الباحثين فإن أهمية الارتجال الاستراتيجي تتجسد في الآتي:

- يمكن أن يكون الارتجال الاستراتيجي بديلاً أو مكملًا للتخطيط الاستراتيجي التقليدي، حيث أن التخطيط الاستراتيجي مناسب في الظروف التي تسمح بالتصميم الدقيق للاستراتيجية قبل تنفيذها، ويصبح الارتجال الاستراتيجي توجهها بديلاً أو مكملًا نحو المستقبل خاصة في ظروف ضغط الوقت وعدم اليقين عندما يكون من المستحيل توقع جميع التحديات مقدماً ويكون توجيه التخطيط غير كافٍ.
- نطبق الارتجال الاستراتيجي على الظروف عندما يكون هناك القليل من الوقت لتصميم استراتيجية وتنفيذها.
- لا يعتبر الارتجال الاستراتيجي مكملًا مفيداً للتخطيط الاستراتيجي في بيئة اليوم المضطربة فحسب بل يوفر للمؤسسات أيضاً فوائد ملموسة من حيث الأداء التنظيمي.
- يمكن للمؤسسات التي طور فيها كبار المديرين قدرة ارتجال استراتيجية أن تتوقع رؤية تحسين مرونة السلعة أو الخدمة ومرونة العملية والتعلم التنظيمي.
- السبب الذي يجعل للارتجال الاستراتيجي أهمية كبيرة هو أن التخطيط الاستراتيجي الفعال ليس عملية بسيطة وأن الشركات تكتسب القليل من القيمة من إجراءات التخطيط الاستراتيجي السنوي.

¹ Nedege L., & Yelande C, Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation, Thirty Sixth International Conference on Infor Systems, Fort Worth, (2015), P58.

² مدلول، كرار (2019)، دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية - دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (55)، سنة 2019، ص: 91.

- بسبب الديناميكية المتأصلة في البيئة الخارجية وخاصة في البيئات المتقلبة يجب أن يكون التخطيط محددا ومرنا، وبدلا من الاعتماد كثيرا على التخطيط يجب أن تكون الشركات مرنة بما يكفي للتكيف ومبدعة بما يكفي للابتكار ومستجيبة بدرجة كافية للتعلم.
- الارتجال الاستراتيجي هو أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة في المطالب البيئية.
- يتم غزو الإستراتيجية الناجحة من خلال دمج التفكير والتنفيذ والاستفادة من القواعد البسيطة والمشاركة الفعالة عبر التجربة والخطأ لتحديث فهم الشركة لمجال لعبها .
- يعالج المشكلات في الوقت المناسب من خلال تقديم حلول كيفية تكيف المنظمات مع بيئة الأعمال الديناميكية سريعة الخطى اليوم.
- تأتي أهمية الارتجال الاستراتيجي من فائدتها كنموذج جديد للتعلم السريع والتكيف والتجديد الاستراتيجي.
- لا يمكن المبالغة في التأكيد على المعدل المتسارع الذي تحدث به التغييرات داخل البيئة، مما يجعل من الصعب على المنظمات أن يكون لديها دائما الوقت للتخطيط.
- كثيرا ما يُجبر الموظفون على التصرف قبل أن يتمكنوا من تحليل جميع الخيارات المتاحة بالكامل، وبالتالي يرتجل المدراء عندما يواجهون مواقف معقدة وديناميكية لا يمكن إدارتها من خلال الإجراءات الروتينية المتاحة.

ثالثا: أهداف الارتجال الاستراتيجي

- ليس الارتجال الاستراتيجي بأي حال من الأحوال عملية "عشوائية"، على الرغم من الافتراض الشائع بأن العمل الارتجالي غير منضبط، إلا أنه منضبط بطبيعته.
- يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي يسعى الارتجال الاستراتيجي إلى تحقيقها، وكما يأتي:
- مساعدة القادة الاستراتيجيين في تعزيز قيمة الموارد المتاحة لهم من خلال توسيع هذه الموارد ودمجها.
- تحقيق التكيف التنظيمي استجابة للصدمات والتغيرات الخارجية.
- الاستفادة من العفوية، إذ غالبا ما تكون النتائج المتوقعة من الإجراءات التلقائية العفوية التي يتميز بها الارتجال أعلى.
- إعادة تكوين القدرات التشغيلية الحالية من خلال العمل خارج الممارسات السابقة لمعالجة الأحداث الجديدة.
- تقليل التكاليف وتقليل إهدار الوقت المرتبط بالتخطيط؛ وذلك لأنه يستلزم التقارب الزمني للتخطيط والتنفيذ.¹

¹ مرثد عماد سعيد الصميدعي، تشخيص واقع أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الجامعات العراقية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (40)، العدد (132)، ص: 194.

رابعاً: أسباب الارتجال الاستراتيجي

لا يحدث الارتجال الاستراتيجي من فراغ. وقد حدد الباحثون مجموعة من الأسباب للارتجال كما يلي¹:

1. يحدث الارتجال عندما لا يكون هناك وقت كافٍ للتخطيط الرسمي، أو عندما يكون الانخراط في التخطيط الرسمي مكلفاً للغاية.
2. عندما لا تتطابق الخطط الحالية بسبب الظروف الجديدة.
3. عندما تتقلص الفجوة الزمنية بين التخطيط والتنفيذ وتقارب بالفعل، أي عندما يجب على المنظمات أن تتفاعل على نحو عاجل مع الأحداث الجديدة والمفاجآت البيئية.
4. عندما لا يمكن معالجة الأحداث الجديدة بالقدرات التشغيلية الحالية.
5. عندما تكون هناك حاجة للعمل خارج الخطط الرسمية للتعامل مع ما هو جديد.
6. عندما يتم اتخاذ قرارات مقصودة للتخلي عن التخطيط الرسمي.

خامساً: خصائص القادة الارتجاليين

يمكن تحديد الخصائص التي يتمتع بها القادة الارتجاليون بالآتي²:

- القدرة على اتخاذ القرارات دون تحضير مسبق، فهم يتصرفون ولا ينتظرون أو يطلبون الإذن بالضرورة، ويمكن وصفهم بأنهم متمردون لديهم مهمة ولكنهم يعملون دائماً ضمن إطار عمل معين (اللوائح والاستراتيجيات وما إلى ذلك)، فهم يحددون مهمتهم وينفذونها بكل قوة وبعد ذلك يحصلون على تفويض للعمل على المدى الطويل.
- الجرأة على القيام بتجاربهم الخاصة، إذ إنهم يعرضون أنفسهم للمخاطر في اتخاذ قرارات مستقلة، وبالطبع، فإن المنظمات التي تحيي مبادرات الموظفين وتثق بهم، وتتمتع بثقافة تجريبية تتسامح مع الأخطاء من المرجح أن يكون لديها المزيد من المرتجلين الاستراتيجيين والابتكارات الناجحة.
- امتلاك العديد من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، إذ يقضي الكثير منهم وقتاً طويلاً من يوم عملهم بعيداً عن أجهزة الكمبيوتر المكتبية الخاصة بهم.
- يتخذون من الاستراتيجيات الرئيسية الرسمية للشركة مصدر إلهام لقراراتهم المرتجلة، فهم بحاجة إلى إطار عمل واضح يسمح لهم بالارتجال بحرية للوصول إلى المستهدف من الاستراتيجيات الرئيسية.
- القدرة على تطبيق المنظورات العلائقية الداخلية والخارجية في عملية صنع القرار، إذ يمكنهم وصف ما يريد العالم الخارجي، أو ما يقوله الزبائن، أو كيف سيستجيب الموظفون في المنظمة.

¹ مرثد عماد سعيد الصميدعي، ثائر احمد سعدون السمان، مرجع سابق سابق، ص 87

² 2. Falkheimer, J., Sandberg, K., The Art of Strategic Improvisation: A Professional Concept for Contemporary Communication Managers, Journal of Communication Management, Vol. 22, No. 2, 2018 p : 5

- يستفادون من المستشارين الذين لديهم رأي آخر حتى إن كان معارضا، إذ يجذبون أن يكونوا على دراية بنقاط ضعفهم ويضيفون الخبرات الأخرى ليكونوا فريقا متكاملًا.
- ينظرون إلى مهمة الاتصال على أنها رسالة، ويتم بذل الجهود لضمان وجود استعداد حقيقي للعمل بشكل احترافي مع التواصل في العمل.
- تظهر قدراتهم الارتجالية بشكل كبير في إدارة الأزمات التي تتميز أحداثها بضيق الوقت ومحدودية الإمكانيات، إذ كلما قلت الفرص كلما ازدهر الإبداع.

الفرع الثاني: أبعاد الارتجال الاستراتيجي، العوامل المؤثرة فيه، وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي.¹

أولاً: أبعاد الارتجال الاستراتيجي²

I – اليقظة الاستراتيجية (Strategic Vigilance): تتمثل بعملية البحث والتحليل المنظم واختيار المعلومات المناسبة التي تسهم في تقديم مزايا تنافسية، كما أنها تعتبر كمنشآت أو عملية مرتبطة بالحصول على البيانات وتحليلها بهدف استغلالها، وذلك لغرض إحداث شيء جديد بالمنظمة، إذ إن البحث عن البيانات هو الخطوة الأولى لليقظة الاستراتيجية من خلال تحديد مجال اليقظة وتحديد ما يجب مراقبته وأين توجد البيانات ثم الحصول عليها ووضع خطة عمل، ثم يتم تحليل البيانات ومعالجتها وإنشاء توازن معرفي لاستخدامها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

II – الرشاقة الاستراتيجية (Strategic Agility): وتتمثل في اتخاذ القرار في الوقت المناسب لتنفيذ استراتيجيات الأعمال مسبقاً أو كرد فعل للاتجاهات البيئية المستمرة. والرشاقة الاستراتيجية تساعد المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية من خلال امتلاك قوة عاملة لديها المهارات والقدرات للتعامل مع هذه التغيرات، فضلاً عن تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المربعة، وتطوير العمليات وإدارة التغيير والابتكار واكتساب المعرفة والمشاركة، والعمل الجماعي وبناء علاقة قوية مع الزبائن إلى جانب الدعم المالي وتخطيط الموارد البشرية والتدريب على التكنولوجيا المتقدمة وخلق طرائق جديدة لأداء المهام.

III – الهيكليّة الصغرى (Minimal Structures): وهي عبارة عن أجهزة تنسيق تحاول الوصول إلى الأهداف الفردية حول مجموعة مشتركة من الأهداف والمواعيد النهائية وتحديد أفضل طريقة للوصول إلى هذه الأهداف. فهي توفر توازناً مناسباً بين القواعد من جهة، والحرية التي تدعم الارتجال الاستراتيجي من جهة أخرى، وبالتالي فهي تسهل تقارب الإجراءات المرتجلة مع القصد الاستراتيجي للمنظمة، وذلك من خلال مجموعة من

¹ مرثد عماد سعيد الصميدعي، نائر احمد سعدون السمان ، مرجع سابق سابق، ص 88

² مرثد عماد سعيد الصميدعي، نائر احمد سعدون السمان ، مرجع سابق سابق، ص 88

المبادئ التوجيهية التي تشكل خلفية محددة جيدا (وغالبا ما تكون بسيطة) من القواعد والأدوار، وهي تدعم جهود هذه المنظمات للتكيف مع السياقات الديناميكية غير المتوقعة والمفاجئة، كما أنها لا تشير إلى غياب التخطيط، بل تركز على ضمان هدف الخطة في مثل هذه السياقات البيئية.

IV – التوجه الريادي والابتكار (Entrepreneurial Orientation and Innovativeness)

Innovativeness: هو أحد أبعاد الارتجال الاستراتيجي، وهو القدرة التنظيمية التي تعكس ميول المؤسسة نحو تبني سلوكيات ريادية تتسم بالمبادرة، والجرأة، والابتكار، في سياق الاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة، من خلال تطوير حلول جديدة وغير تقليدية تعزز مرونة القرار وتسهم في تحقيق ميزة تنافسية، من خلال البحث المستمر عن فرص جديدة، واستخدام حلول غير تقليدية للمشكلات المفاجئة، واعتماد المخاطرة المحسوبة عند اتخاذ قرارات آنية، واستثمار الموارد المتاحة بطرق مبتكرة رغم محدوديتها، كقيام مؤسسة ناشئة بتغيير نموذج أعمالها بسرعة لمواكبة تغيرات السوق المفاجئة، أو تطوير منتج جديد في وقت قصير استجابة لطلب غير متوقع من العملاء، اتخاذ قرارات تسويقية جريئة في مواجهة أزمة.

V – توظيف الموارد وبناء الحل (Resource Deployment and Solution Building):

وهو أحد الأبعاد الجوهرية لمفهوم الارتجال الاستراتيجي، ويمثل القدرة التنظيمية على الاستخدام المرن والمبتكر للموارد المتاحة (البشرية، المادية، المعلوماتية...)، من أجل صياغة حلول ملائمة وفعالة للمشكلات أو المواقف الطارئة، دون الاعتماد على إجراءات تخطيط مسبق، من خلال إعادة توجيه الموارد المتاحة بسرعة نحو الأنشطة ذات الأولوية، واتخاذ قرارات لحظية بشأن تخصيص الموارد بناء على الفهم الفوري للوضع، وبناء حلول عملية تعتمد على الإمكانيات الحقيقية المتوفرة بدلا من البحث عن موارد مثالية غير متاحة، قيام فريق عمل بتحويل موارد حملة تسويقية كانت موجهة لمنتج معين إلى منتج آخر أكثر طلبا في لحظة حرجة، مثل استخدام مهارات الموظفين المتوفرة لإكمال مشروع عاجل بدلا من انتظار توظيف خارجي، وتعديل إجراءات عمل داخلية لمواجهة أزمة طارئة، دون الرجوع إلى بروتوكولات التخطيط الطويلة.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الارتجال الاستراتيجي

يتأثر الارتجال الاستراتيجي بعدد من العوامل التنظيمية والبيئية التي تساهم في خلق مناخ يسمح بالتصرف السريع والفعال تجاه الأحداث غير المتوقعة. وتختلف هذه العوامل باختلاف طبيعة المنظمة وسياقها، ويمكن تلخيص أبرز هذه العوامل كما يلي:

I- **ثقافة المنظمة**: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تمكين الأفراد من اتخاذ قرارات مرتجلة، إذ تعزز ثقافة الإبداع والمبادرة والمجازفة من القدرة على الاستجابة الفعالة للظروف الطارئة. والمنظمات ذات الثقافة المرنة أكثر قابلية لتبني الارتجال الاستراتيجي.

II- **القيادة الاستراتيجية**: تعتبر القيادة من المحركات الأساسية للارتجال، فهي التي تخلق مناخاً تنظيمياً يسمح بالتجريب واتخاذ قرارات فورية. والقيادة التحويلية تساهم في تعزيز التفكير الإبداعي والاستجابة للمواقف غير المتوقعة¹.

III- **الهيكل التنظيمي**: تعد المرونة الهيكلية من العوامل التي تدعم القدرة على الارتجال، حيث تتيح الهياكل غير الرسمية والمبسطة حرية الحركة والتصرف للعاملين، في حين أن الهياكل الصارمة تحد من هذه الإمكانيات.

IV- **توفر المعلومات**: إن امتلاك المنظمة لنظام معلومات فعال يساهم في تحسين جودة القرارات الارتجالية، إذ أن سرعة ودقة الوصول إلى البيانات تساعد على تقييم الموقف بشكل أفضل والتصرف فوراً.

V- **المهارات والمعرفة التنظيمية**: يرتبط الارتجال بكفاءة العاملين وخبراتهم، إذ أن تراكم المعرفة والخبرة يزيد الأفراد بمرونة فكرية تعينهم على الاستجابة السريعة للأزمات.

VI- **ديناميكية البيئة الخارجية**: البيئات المتقلبة والاضطرابات المستمرة تفرض على المنظمة اعتماد أنماط سريعة للتصرف، وبالتالي يصبح الارتجال ضرورة وليس خياراً.

VII- **توفر الموارد أو ندرتها**: في بعض الأحيان، يؤدي شح الموارد إلى لجوء المنظمة إلى حلول ارتجالية باستخدام المتاحة، وهو ما يعرف بـ "بناء الحل" أو "التوليف الإبداعي للموارد".

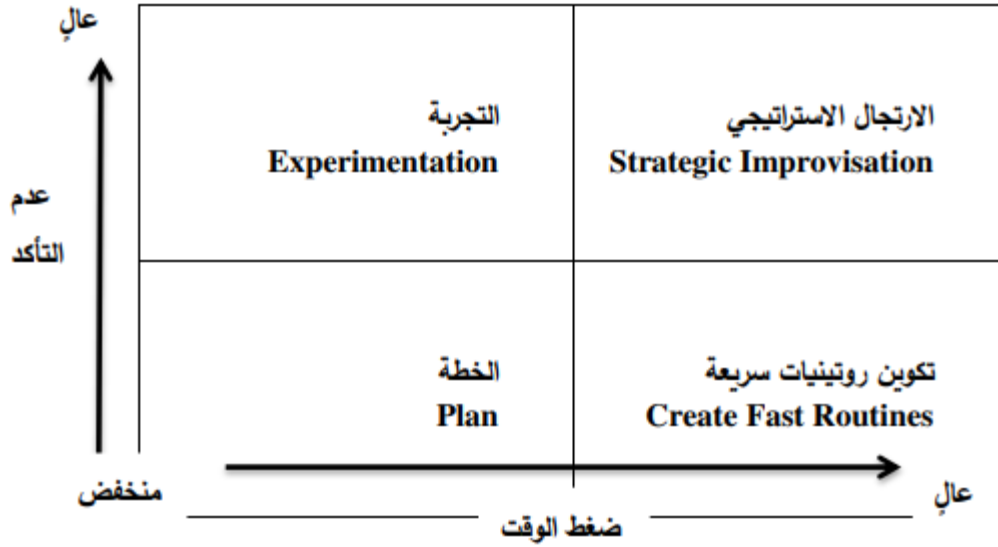
ثالثاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والارتجال الاستراتيجي

تشير الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط وتكامل بين كلا المفهومين (الارتجال الاستراتيجي، التخطيط الاستراتيجي)، ويمكن بيان هذه العلاقة من خلال المصفوفة الآتية والمكونة من بعدين، البعد الأول يتمثل بعدم التأكد، والبعد الثاني المتمثل بضغط الوقت².

¹ حميدي، عبد الرزاق. (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال الارتجال الاستراتيجي. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة. ص 55.

² Weldon, E., The Nimble Manager: Using Strategic Improvisation to Become Fast and Flexible, IMD International, 2003, p 2

الشكل (01): علاقة التخطيط بالارتجال الاستراتيجي في ظل ضغط الوقت وعدم التأكد



Source: Weldon, E., (2003), The Nimble Manager: Using strategic improvisation to become fast and Flexible. Published By IMD International. P: 2.

ويتفاعل كلا البعدين معا ليكون لدينا أربعة توجهات موضحة بالآتي:¹

التخطيط الاستراتيجي: تلجأ إليه المنظمة عندما يكون مستوى كل من عدم التأكد وضغط الوقت منخفضين، وذلك بسبب مقدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل وصياغة السيناريوهات.

الارتجال الاستراتيجي (الواسع): تلجأ إليه المنظمة عندما يكون مستوى كل من عدم التأكد وضغط الوقت مرتفعين، وذلك سعياً منها لمواجهة التغيرات البيئية المعقدة والتي تتطلب الرشاقة الاستراتيجية للتكيف مع هذه الظروف.

الارتجال المحدود (تكوين روتينات سريعة): تلجأ إليها المنظمة عندما يكون مستوى عدم التأكد منخفضاً في مقابل ارتفاع ضغط الوقت، أي الإشارات البيئية واضحة وبالتالي الارتجال بسبب ضيق الوقت ووجود الحاجة لاقتناص فرصة معينة أو مواجهة مشكلة ما، ويتميز الارتجال في هذه الحالة بارتفاع مستوى العفوية وانخفاض مستوى الإبداع وتأثير قوي للخطط والروتينات السابقة والمعرفة والخبرة، فهو عبارة عن انحراف عن النماذج الحالية وتطبيق التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي معاً.

الارتجال المتكشف (التجربة): تلجأ إليه المنظمة عند ارتفاع مستوى عدم التأكد مع وجود وقت كافٍ للتخطيط، وعلى الرغم من ذلك وبسبب كثرة التفسيرات للأحداث غير المتوقعة الذي يؤدي إلى شعور قادة المنظمة بالإحباط وبالتالي لجوئهم إلى هذا المستوى من الارتجال الاستراتيجي لشعورهم بعدم جدوى الإجراءات المخططة، كما ويتميز هذا المستوى بدرجة عالية من الإبداع ودرجة منخفضة من العفوية. لقد تم التأكيد بشكل متكرر على ضرورة التخطيط

¹ مرشد عماد سعيد الصميدعي، تشخيص واقع أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الجامعات العراقية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (40)، العدد (132). سنة (2021)، ص ص 196-197

للإدارة الناجحة. إذ إن التخطيط الاستراتيجي هو جزء مهم من الإدارة التي يمكن أن تساعد المنظمات في تخصيص مواردها المحدودة استجابة للبيئة الصعبة، إلا أنها على الرغم من ذلك تعتبر عملية مكلفة وتستغرق وقتاً طويلاً، إذ إن الخطأ الفادح في الخطط الاستراتيجية التقليدية هو أنها، بمجرد اكتمالها، ليست ذات مرونة بل ثابتة؛ ونتيجة لذلك فإنها تتقادم بسرعة. ومع وضع ذلك في الاعتبار، وجد أن الارتجال الاستراتيجي هو أفضل استراتيجية للتعامل مع التغيرات السريعة وفق المتطلبات البيئية.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرارات المالية.

تحاول أي شركة إدارة مواردها القليلة بأفضل طريقة ممكنة لتلبية احتياجاتها الكثيرة، وهدفها الأساسي هو أن تكون قادرة على المنافسة. ولكي تحقق الشركة ما تسعى إليه، يجب أن تكون قراراتها تحت السيطرة، لأن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة في أي مؤسسة.

تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات في الشركة، ولكي تعرف الشركة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، تحتاج إلى تحسين وضعها المالي باستمرار وتصحيح أي قرارات مالية خاطئة.

الفرع الأول: اتخاذ القرار، تعريفه، أهميته، خطواته، ظروفه، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه.

قبل التعرف على مفهوم عملية اتخاذ القرار سنعرف أولاً القرار، والذي يعتبر جوهر العملية الإدارية في أي تنظيم، لأن التنظيم يتطلب إصدار الأوامر وتنفيذها، كي يكون تنفيذ النشاط محكماً وفعالاً للوصول إلى هدف يسعى التنظيم لتحقيقه.

يعرف القرار بأنه "الاختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في مواجهة موقف معين"¹، يشير هذا التعريف إلى أن القرار ما هو إلا اختيار بديل من بين البدائل المتاحة ولكن بشرط أن يكون الاختيار قائم على أسس حسابية وقابلة للتحقق.

وهناك من عرف القرار بأنه "عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير من التوصل إلى ما يجب عمله، وما لا يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه"²، يشير هذا التعريف إلا أن القرار هو عمل من أعمال المدير والذي يساعده في مواجهه المواقف التي تواجهه أثناء القيام بعمله والتي توضح له ما يجب وما لا يجب عمله.

¹ مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص: 31.

² إبراهيم عبد الواحد الناب، إنعام هيد المنيعم الباقية، نظرية القرارات: نماذج وأساليب كمية محسوبة، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2015، ص: 33.

وعرف أيضا بأنه " اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل، فالقرار الذي نتحدث عنه هو كيف تختار الأمثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والمدى البعيد"¹.

من التعاريف السابقة نستنتج أن القرار هو اختيار بديل من البدائل المتاحة، يساعد متخذ القرار في مواجهة المواقف والظروف التي تواجهه أثناء تأدية عمله، يكون مبنيا على أسس علمية وواقعية قابلة للتحقق، ويفيد المؤسسة على المدى القريب والبعيد.

أولاً: تعريف عملية اتخاذ القرار

تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها " العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل"².

وتعرف كذلك بأنها "عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة"، كما يرى Herbert Simon أن " اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية يجب أن تكون مستمدة من المنطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني"³.

كما عرفت أيضا بأنها " اختيار بديل معين للتصرف من بين مجموعات البدائل المتاحة في موقف معين من أجل تحقيق أهداف محددة"⁴.

من التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار هي عبارة عن مجموعة من المراحل المؤسسة والمتناسقة فيما بينها لاختيار أفضل بديل مناسب بين بديلين أو أكثر، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة. وتتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية⁵:

- عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- عملية إجرائية، فعلي الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تنسقها مثل تحديد وتعريف المشكلة؛

¹ سعيد صابر تعلق، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص: 34.

² إبراهيم عبد الواحد الناب، إنعام هيد المنيعم الباقية، ص 33.

³ صابر عباسي، دور التسيير بالقيمة للضرائب في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عينة في المؤسسات في قطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه في المحاسبة والجباية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص: 90.

⁴ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص: 166.

⁵ حمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص: 324.

- تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار ؛
- اتخاذ القرارات واختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل؛
- عملية اتخاذ القرار صعبة لأنها تتعلق بالمستقبل، إذ يتم اتخاذ القرار في الحاضر بينما تظهر نتائجه لاحقا، مما يتطلب التنبؤ بعوامل مستقبلية تتسم بعدم الاستقرار والغموض.
- التركيز على فهم المشكلة باقتراح أفضل الحلول أو البدائل، والتعامل مع الأسباب المؤدية للمشكلة لا التعامل مع النتائج، وذلك للقضاء على المشكلات من جذورها ؛
- مراعاة العوامل السلوكية ومستوى الرضا من عدمه، وأثر ذلك على نتائج القرار ؛
- استعمال الطرق العلمية والمداخل الكمية والكيفية باختيار البديل المناسب.

❖ **اتخاذ القرار وصنع القرار:** تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار، فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبدأ من إثارة المشكلة، مروراً بجمع المعلومات، اتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار، أي أن اتخاذ القرار هو جزء من عملية صنع القرار¹.

ثانيا : أهمية اتخاذ القرارات

إن عملية اتخاذ القرارات لها أهمية كبيرة، ذلك أن عملية اتخاذ القرار تمثل أهم محور في أي عمل إداري أو اقتصادي، فصنع واتخاذ القرار يعتبر من أهم المقومات الرئيسية للمنظمة، لأن مقدار النجاح الذي تحققه أي وحدة يتوقف على مدى ما يتمتع به من قدرة وكفاءة على صنع واتخاذ القرارات المناسبة.

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور عمل المدير، فهو يتخذ قرارا عندما يوقع رسالة، أو يوافق على إجازة موظف، أو تعيين رئيس قسم أو ترقية موظف، أو تغيير أسلوب العمل ... إلخ.

وهكذا فإن اتخاذ القرارات هو من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس، وتزداد أهمية هاته العملية مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة، وقد أصبح أساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السلمية، والإخفاق في ذلك يعني تجمد العمل وشل النشاط، وبالتالي زوال المؤسسة وفنائها، وهكذا ترتبط كفاءة وفعالية المؤسسة بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مسؤوليتها المختلفة.

وتظهر عملية اتخاذ القرارات أساسا لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إلى هذا الهدف أو الأهداف، وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة

¹ بركان دليلا، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر، ع 10، 2011، ص: 219.

بأكملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وتتعامل مع كل موضوع محتمل .

ثالثا : خطوات عملية اتخاذ القرارات

القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس رشيد، وبطريقة منهجية أي أن هناك خطوات منطقية ينبغي إتباعها للوصول إلى القرارات الجيدة، وتمثل هذه الخطوات في:

1. **تحديد المشكلة** : إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة ومعرفة مسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها، لتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وهي عندما يدرك الشخص الفجوة التي يجب أن تسد بواسطة قرار سليم، فإذا كان لدينا مشكلة انخفاض حجم المبيعات للمؤسسة فهذه مشكلة، فما هي أسبابها، يتم جمع المعلومات عنها ثم تحليلها ودراستها للوصول إلى المسببات الحقيقية لهذه المشكلة¹.
2. **تحليل المشكلة**: بمعنى تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق، لمعرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار، ومن ينبغي استشارته عند اتخاذه، ومن الذي يجب إبلاغه، وبدون التصنيف المسبق يكون من الصعب تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال².
3. **تحديد البدائل** : وهي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام متخذ القرار لحل المشكلة ، يدرسها معتمدا على خبرته السابقة وعلى نتائج تجارب الآخرين، على أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة³.
4. **تقييم كل بديل**: أي دراستها وتحليلها لاكتشاف مميزاتا وعيوبها ومدى قدرة إسهامها في حل المشكلة المعروضة، وهي من أصعب المراحل لاعتمادها على توقع ما قد يظهر من مشكلات أثناء التنفيذ، والمفاضلة بين البدائل تتم في ضوء احتمالات لظروف مستقبلية⁴.
5. **اختيار البديل المناسب** : طالما أن المدير قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل، فإن الخطوة التالية هي اختيار أفضل حل، مع الأخذ بالاعتبار **المخاطرة** في مقابل المكاسب المتوقعة، والاقتصاد في الجهد، في حدود القيود على الموارد المتاحة⁵.
6. **تنفيذ القرار** : بعد صدور القرار يأتي التنفيذ لجعل واقعيًا ولموسمًا، فالقرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه، وهذا يتطلب تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة وفاعلية القرار.

¹ علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، زهران للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص: 22.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، اليازوري، عمان، الأردن، 2018، ص: 166.

³ كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص: 47.

⁴ سعيد صابر تعلق، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011، ص: 301.

⁵ بشير العلاق، مرجع سابق، ص: 168.

7. **المتابعة والملاحظة والمراقبة** : وهذه الخطوة تتطلب من المدير متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه المنفذين، وعليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ وهذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثل الاتصال والإرشاد، وبعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار ويستخلص العبر لتطوير الحلول في المستقبل.¹

رابعاً: ظروف اتخاذ القرار

إذ كانت معرفة نوع وأبعاد الموقف تعتبر هامة لمتخذي القرارات، فإن معرفة الظروف المحيطة بالقرار لا تقل أهمية، وفي هذا الصدد يمكن القول أن جميع القرارات تصدر في ظل ثلاثة ظروف وستناولها فيما يلي:

1. **ظروف التأكيد**: في ظل ظروف التأكيد، فإن المدير يعرف تماماً جميع البدائل الممكنة مع ضمان كامل نتائج كل بديل²، ويستطيع التحكم في شروط اختياره وأكثرها فائدة، وعند اختيار البديل الذي سوف يطبق يختار على أساس أفضلية النتيجة التي سوف يحققها، فالقرارات في ظل التأكيد تبني على معلومات صحيحة ومعرفة ثابتة وبالتالي تكون نتائجها مؤكدة.³

2. **ظروف عدم التأكيد (المخاطرة)**: فيتم صنع القرار في ظروف المخاطرة حينما تكون البدائل المتوافرة معلومة ومعروفة وكذلك احتمالات حدوثها والفوائد والتكاليف المحتملة لكل بديل، وهذا النوع من أكثر الأنواع شيوعاً فالبدائل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها⁴.

3. **ظروف عدم التأكيد التام**: متخذ القرار لا يكون لديه أي معلومات عن القرار المراد اتخاذه رغم وجود بدائل مختلفة ولكل بديل نتائج مختلفة، واحتمالات النتائج غير معروفة، وللتغلب على هذا الموقف يقوم متخذ القرار باستخدام عدة معايير يمكن على أساسها المفاضلة بين بدائل مختلفة ومنها⁵:

- **مقياس التفاؤل**: أي توقع الأفضل، يختار البديل الذي يحقق له أعلى ربح عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أدنى تكلفة عند المقارنة بين التكاليف، ويكون الحل على أساس اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية.

- **مقياس التشاؤم**: أي توقع الأسوأ، ويسعى لتجنب أكبر خسارة ممكنة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق أدنى قيمة بالنسبة للأرباح المتوقعة عند المقارنة بين الأرباح، والبديل الذي يحقق أعلى النواتج عند المقارنة بين التكاليف، ثم يتم اختيار البديل الذي يمثل أدنى قيمة من التكاليف بينها.

¹ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص: 49.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، دار الجامعة، 1998، ص: 240.

³ سعيد صابر تعلق، مرجع سابق، ص: 303.

⁴ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، الأردن، 2006، ص: 90.

⁵ محمد عزات الحلاقي، أحمد نافع المداهنة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إتراف، الأردن، 2010، ص: 125، 126.

- معيار لا بأس: يفترض تساوي الاحتمالات، لذا تتم المفاضلة على أساس أفضل القيم المتوقعة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى ربحية عند المقارنة بين الأرباح والبديل الذي يحقق أدنى النتائج عند المقارنة بين التكاليف.

خامسا : أنواع القرارات

على الرغم من تعدد أسس القرارات في المؤسسات إلا أنه يمكن إجمالاً تصنيف أنواع القرارات في الأصناف التالية:

1. القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة¹

نقسم القرارات إلى ثلاثة أنواع رئيسية؛ أولها **القرارات المبرمجة**، وهي التي تعرف أيضاً بالقرارات المهيكلة أو التقليدية أو الروتينية، حيث يتم اتخاذها وفق قواعد إجرائية محددة مسبقاً، وتتسم بالتكرار والبساطة والوضوح، ولا تحتاج إلى وقت كبير لاتخاذها، ومن أمثلتها المشكلات اليومية المتكررة التي يواجهها المديرون. أما النوع الثاني فهو **القرارات شبه المبرمجة**، أو شبه المهيكلة، وهي تجمع بين خصائص القرارات المبرمجة وغير المبرمجة؛ إذ تكون بعض المعلومات معروفة ومحددة، بينما تعتمد بعض الجوانب الأخرى على اجتهاد وتقدير متخذ القرار. وأخيراً، هناك **القرارات غير المبرمجة**، والتي تتصف بالغموض، وتعتمد بشكل أكبر على التقدير الوصفي أكثر من التحليل الكمي، حيث تكون المواقف جديدة وغير متكررة، مما يجعل التعامل معها من مهام المستويات الإدارية العليا، ومن أمثلتها القرارات المتعلقة بإطلاق منتجات جديدة.

ويوضح الجدول الموالي مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير مبرمجة.

الجدول رقم (01): المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

عنصر المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة المهمة	واضحة	غير واضحة بشكل دقيق
المعلومات	متوافرة إلى حد كبير	قليلة إلى حد كبير
عدد البدائل	متعددة	محدودة
الاعتماد على القواعد والإجراءات السابقة	دائماً	نادراً
المستوى الإداري لمتخذ القرار	الإدارة الإشرافية والوسطى في الغالب	الإدارة العليا في الغالب
درجة المخاطرة	محدودة جداً	كبيرة جداً

¹ نفس المرجع السابق، ص: 123.

المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2011، ص: 172.

2. القرارات الفردية والقرارات الجماعية¹

تنقسم القرارات إلى قرارات فردية وقرارات جماعية؛ فالقرارات الفردية عادة ما تكون بسيطة وروتينية، يتخذها المدير بمفرده دون مشاركة الآخرين، خاصة في الحالات التي تتطلب حلاً سريعاً أو عندما تكون الكفاءة حوله منخفضة أو عندما لا يكون القرار خطيراً على المؤسسة، مما يبرز أهمية خبرته وقدرته. أما القرارات الجماعية، فتتخذ بمشاركة المدير مع آخرين، ويعد هذا النوع من القرارات مظهراً من مظاهر الديمقراطية، ويستخدم في المشكلات المعقدة التي تتطلب تضامناً أكثر من جهة، وتتم من خلال عدة أساليب مثل المؤتمرات، المجالس، فرق العمل، أو اللجان.

3. القرارات المتخصصة²

تنقسم القرارات المتخصصة إلى أربعة أنواع رئيسية: قرارات تتعلق بالإنتاج وتشمل تحديد موقع المصنع، أنواع الآلات، التصميم الداخلي، مصادر المواد الخام، وخزينة الإنتاج. وقرارات تتعلق بالتسويق تخص نوع السلعة وأوصافها، كمية البيع، الأسعار، الدعاية والإعلان، تصميم العبوات، أبحاث السوق، وسائل النقل والتخزين وخدمات البيع. وقرارات تتعلق بالإدارة المالية تشمل تحديد حجم رأس المال، طرق التمويل، الأرباح، توزيعها، السجلات الحسابية، الاندماج أو التصفية. وأخيراً، قرارات تتعلق بالموارد البشرية وتشمل مصادر التوظيف، إجراءات التعيين، تدريب الموظفين، تحليل وتصنيف الوظائف، التعويضات، الترقية، الإجازات، معالجة الشكاوى والغيابات، وعلاقة المؤسسة بالنقابات.

4. القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية³

تنقسم القرارات حسب هذا التصنيف إلى قرارات استراتيجية وقرارات تشغيلية. ترتبط القرارات الاستراتيجية بتحديد أهداف وموارد وسياسات المؤسسة، مع التركيز على التنبؤ بمستقبلها وبيئتها لتحقيق التوافق بينهما، ويتولاها عادة مديرو الإدارة العليا لمواجهة مشاكل شديدة التعقيد وغير روتينية، مع اعتماد كبير على المعلومات الخارجية. أما القرارات التشغيلية، فتكون بطبيعتها روتينية، تتعلق بتحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوبة، ويتخذها المديرون في المستويات الدنيا والوسطى، ولا يؤدي الإخفاق فيها عادة إلى خروج المؤسسة من الصناعة، إذ يمكن التنبؤ بنتائجها نسبياً، ويتم التعامل معها عبر طرق عامة متكررة.

سادساً: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

¹ علي حسين، مرجع سابق، ص: 18.

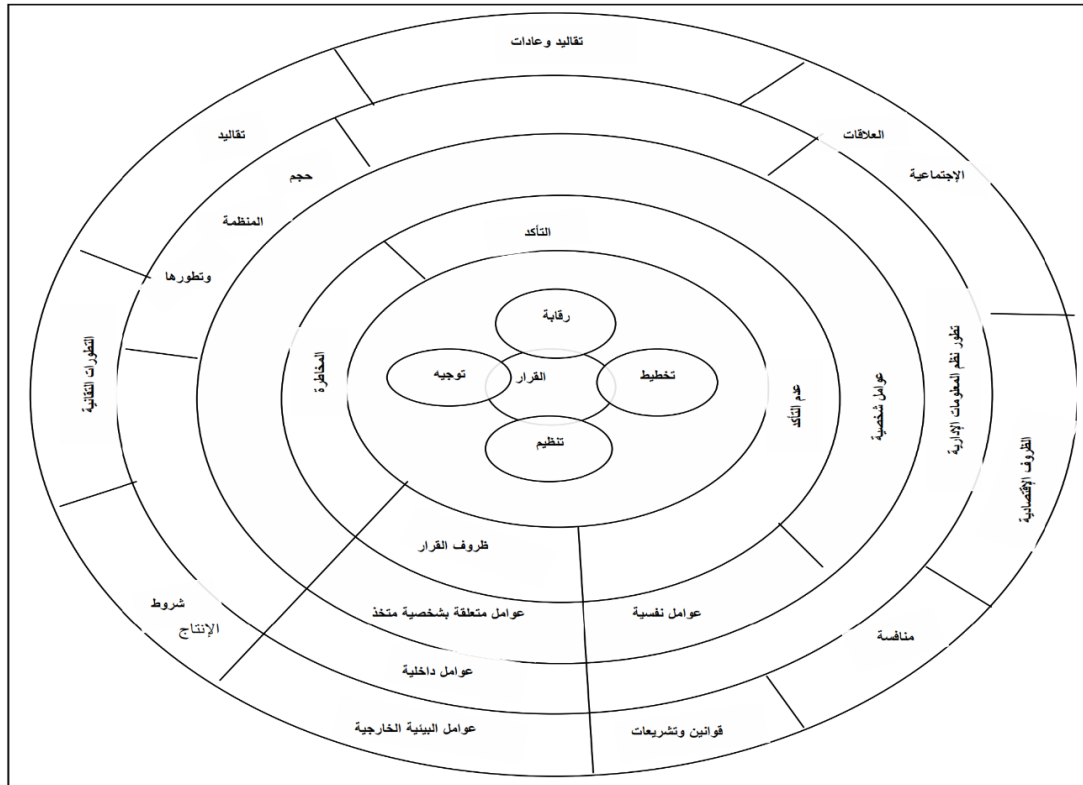
² سيد صابر التعلب، مرجع سابق، ص: 52.

³ علي شريف، مرجع سابق، ص: 225.

رغم تعدد القرارات التي يتخذها المدير يوميا، فإن العوامل المؤثرة تجعل المهمة أكثر صعوبة وكلفة. وعندما تتداخل هذه العوامل، قد تؤدي إلى قرارات خاطئة. لذا، يتطلب اتخاذ أي قرار من الإدارة مراعاة مجموعة متنوعة من العوامل المؤثرة، سواء كانت داخلية مرتبطة بالبيئة التنظيمية، أو خارجية، أو سلوكية وإنسانية، بالإضافة إلى العوامل الكمية مثل التكلفة والعوائد المتوقعة.

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشكل التالي:

الشكل (02): العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 52.

- I- عوامل البيئة الخارجية:** تتمثل في الضغوط الخارجية التي تواجه المؤسسة، مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية، والتطورات التكنولوجية والبنية التحتية، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية والاجتماعية مثل النقابات والقوانين الحكومية. كما تشمل درجة المنافسة في السوق. هذه العوامل قد تضطر الإدارة إلى اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها أو غير مثالية، مما يجعل من الصعب تطبيق المنطق الاقتصادي بشكل كامل في بعض القرارات السياسية أو الاجتماعية. لكن هذا لا يمنع من دراسة الأمور بعناية واستخدام إجراءات منطقية للوصول إلى استنتاجات صحيحة.
- II- عوامل البيئة الداخلية:** تشمل العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة، مثل نقص نظام المعلومات الفعال، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأقسام، بالإضافة إلى المركزية وحجم المؤسسة وانتشارها الجغرافي. كما تشمل

مدى وضوح الأهداف وموارد المؤسسة المتاحة. تؤثر هذه العوامل على قرارات الإدارة من خلال تأثير البيئة الداخلية على متخذ القرار والأفراد في المؤسسة.

III- عوامل شخصية ونفسية: تنقسم إلى نوعين:

1. **عوامل نفسية:** تتعلق بالبواعث الداخلية للفرد والمحيط النفسي المحيط به، وتأثير ذلك على عملية اتخاذ القرار، خصوصاً في مرحلة اختيار البدائل.

2. **عوامل شخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته، حيث تؤثر مميزاته الفردية على نوعية القرارات المتخذة، مما يجعل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل حاسمة في اتخاذ القرارات.

* إيجابيات وسلبيات المشاركة في اتخاذ القرار¹

1- إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرار :

- توفر أفقا أوسع في عملية تحديد المشكلة وتحليلها؛
- توفير المعلومات وحقائق وبدائل إضافية لتقييمها؛
- المشاركة تزيد من رضا العاملين؛
- المشاركة تزيد من دعم العاملين للقرار المتخذ ؛
- المنافسة توضح المشاكل الغامضة، وتحقق كذلك من عدم التيقن بشأن البدائل.

2- سلبيات المشاركة في اتخاذ القرار :

- تزيد المدة اللازمة لاتخاذ القرار ؛
- لا يكون هناك مسؤول واضح عن القرار المتخذ؛
- قد تضع الموارد التنظيمية دون جدوى إذا كان القرار روتنيا أو سهلا يستطيع فرد واحد اتخاذه؛
- إن القرارات الجماعية التي تتخذ عن طريق التناولات المتبادلة قد لا ترضي أحداً بالكامل؛
- إذا كانت المجموعة التي ستتخذ القرار متجانسة، فإن بعض الأعضاء قد يترددون في التعبير عن وجهات نظر مختلفة، وهذا يؤثر سلباً.

الفرع الثاني: القرارات المالية

إن جوهر عمل الإدارة المالية وفق المنهج الحديث يكمن في قيامها على اتخاذ القرارات المالية وذلك باعتبارها نقطة انطلاق جميع الأنشطة داخل المؤسسة، كون أن هذه القرارات المالية تحظى بأهمية بالغة لأنها تمس

¹ محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، مرجع سابق، ص: 137.

الوضعية المالية، وهي متعلقة بكيفية الحصول على الأموال واستعمالها بفعالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، للمنظمة ومن أهمها: قرار الاستثمار وقرار التمويل وقرار توزيع الأرباح.

أولاً: تعريف القرارات المالية

تعرف القرارات المالية على أنها " تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة"، وتعرف أيضاً على أنها " القدرة الفائقة من الإدارة المالية في توفير المناخ والمعلومات حول الفرص الاستثمارية والتدفقات النقدية المتوقع تحقيقها، والمحتوى الذي يحدد تيار الأرباح المستقبلية وما يرافقها من خطر الأعمال، الذي ينشأ عن التقلب والتغيير بالأوضاع الاقتصادية التي تعمل في ظلها المؤسسة".¹

وتعتبر القرارات المالية بأنها " نتيجة معاينة الوضعية المالية للمؤسسة، وتشمل قرارات المشاريع الاستثمارية ومصادر تمويلها، وقرارات قصيرة الأجل والتي تتضمن تمويل دورة الاستغلال وتسيير الخزينة، وقرارات مالية مرتبطة بتسيير المخاطر المالية".²

ويقصد بالقرار المالي أيضاً على أنه " القرار الذي يشمل عدة قرارات، كالاختيار بين إعادة استثمار السيولة الفائضة وتوزيع الأرباح، والاختيار بين التمويل الداخلي التمويل الذاتي والتمويل الخارجي".³

ثانياً : أهمية القرارات المالية

تمثل القرارات المالية من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة والتي تعتمد عليها في مختلف

نشاطاتها وتبرز أهمية هذه القرارات في النقاط التالية:

- التحليل والوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بالجوانب الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بالمحيط الخارجي لها في الظرف الاقتصادي العام وظروف القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛
- تساهم في الحفاظ على نسب الربحية) وهي النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة، و نسب السيولة وهي النسب المتخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها ؛

¹ فلاح تايه النعيمي، محمد صاحب سليمان، القيم الأخلاقية وعلاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، ع 107، 2016، ص: 366.

² إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 41.

³ محمود حماد، أميرة دبابش، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرار المالي، دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، ع 04، 2015، ص: 71.

- تعد بمثابة معيار المعدل العوائد المقبولة على المقترحات الاستثمارية وتكلفة الأموال التي يتكون منها الهيكل المالي؛
- تساهم في التعويض لإشباع حاجات ومنافع حاضرة، والحد من مخاطر التضخم والمخاطر التشغيلية والتمويلية؛
- تهدف بصفة عامة إلى تعظيم القيمة الحالية لثروة الملاك، وتعظيم القيمة البيعية والدفترية وصافي الثروة؛
- تعتبر القرارات المالية جوهر الإدارة المالية، والتي مضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي متمثل بتعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك، وعلى الرغم من عدم وجود نموذج واحد لشكل القرارات المالية الذي تلجأ إليها الإدارة المالية إلا أنها مضمونه عادة، ويكون متماثل في غالبية المؤسسات حيث تتوزع هذه القرارات بين قرارات الاستثمار، وقرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح.

ثالثاً: أقسام القرارات المالية

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام هي:

- I- القرارات الاستثمارية:** تعد القرارات الاستثمارية من أهم وأصعب واعقد قرارات الإدارة المالية، وذلك بسبب طبيعتها الاستثمارية وتعود أهميتها لأسباب عدة منها تأثيرها المباشر على النمو المستقبلي للمؤسسة، وتأثيرها على مستوى الربح، كما تعتبر هذه القرارات من القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

ويعرف الاستثمار بأنه "توظيف الأموال التي يتوقع لها توليد أموال إضافية ويصاحب كل استثمار درجة معينة من المخاطر فهو يتطلب تضحية حالية ومؤكدّة مقابل منفعة مستقبلية غير مؤكدة¹، ويعرف أيضاً بأنه "التخلي على أموال يمتلكها الفرد في لحظة معينة ولفترة معينة من الزمن قد تطول أو تقصر وربطها بأصل أو أكثر من الأصول التي يحتفظ بها لتلك الفترة الزمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية²."

- I-1- تعريف القرارات الاستثمارية:** يعتبر القرار الاستثماري "عملية تنبؤ تتطلب اعتبار كل الوسائل اللازمة لتنفيذه وتحقيق الأهداف المرغوبة منه بالاعتماد على أساليب كمية ومعايير الاختيار والمفاضلة بين المشروعات³، ويعرف قرار الاستثمار بأنه القرار الذي ينطوي عليه تخصيص قدر معلوم من الأموال في الوقت الراهن على مدار مدة زمنية بهدف تحقيق ربح في المستقبل، وهو يكون عرضة لدرجات مختلفة من الخطر وعدم التأكد⁴."

¹ جليل كاظم مدلول العارضي، أرشد عبد الأمير جاسم الشعري، إستراتيجيات الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 159.

² زياد رمضان، مبادئ الاستثمار الحقيقي والمالي، دار وائل للنشر، 1998، ص: 13.

³ بن إبراهيم الغالي، أبعاد قرار التمويل والاستثمار في البنوك الإسلامية، دار النفائس، الأردن، 2012، ص: 189.

⁴ ابتهاج إسماعيل يعقوب، علي عبد الرضا الطاهر، العوامل المؤثرة بجودة الأرباح ودورها في تعزيز قرارات المستثمر، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، ع 101، 2014، ص: 248.

ويعرف أيضا بأنه " ذلك القرار الذي يتمثل في اختيار نوع الموجودات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة المؤسسة لتحقيق عوائد مستقبلية لكنها غير مؤكدة، كما ولا بد أن يتضمن درجة من المخاطرة¹.

ويقصد بالقرار أيضا بأنه " ذلك القرار الذي يقوم على صرف الإنفاق الفوري من أجل الاستفادة

من ربح على عدة فترات متتالية"².

أما القرار الاستثماري الرشيد فهو ذلك " القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بدلين على الأقل فأكثر، والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار، وتمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية هذا البديل للتنفيذ في إطار منهجي معين وفق لأهداف وطبيعة المشروع الاستثماري"³.

ويتميز القرار الاستثماري بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها والتي تتمثل في:⁴

- أنه قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسات الجدوى كلها لا يتم القيام بها إلا على فترات زمنية متباعدة؛
- أن القرار الاستثماري هو قرار استراتيجي يحتاج إلى أداة تمد البصر إلى المستقبل؛
- أن القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها أو الرجوع فيها ؛
- يحيط بالقرار الاستثماري عدد من المشكلات والظروف التي من الضروري التغلب عليها، مثل ظروف عدم التأكد، وتغير قيمة النقود ومشاكل عدم قابلية بعض المتغيرات للقياس الكمي وكلها تحتاج إلى أسس ومنهجية علمية للتعامل معها ؛
- يمد القرار الاستثماري دائما إلى أنشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطرة.

II- القرارات التمويلية: تتمثل المجموعة الثانية من القرارات المالية بقرارات التمويل، وتدور هذه المجموعة من

القرارات حول كيفية الحصول على أموال لتمويل الاستثمارات، ومن الضروري التأكيد هنا على أن أشد اهتمامات المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي هو التأكد من أن الأموال المطلوبة يمكن توفيرها، في الوقت المناسب؛ وخلال فترات زمنية مناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة؛ واستثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

ولا بد من التأكيد أن جوهر قرارات التمويل تدور حول تحديد المزيج الأمثل من مصادر تمويل الاستثمارات،

أي تحديد تشكيلة التمويل من مصادر التمويل المتاحة، فاختيار حصص من مصادر التمويل المقترضة ومصادر

¹ حمزة الشمخي، إبراهيم الزبيدي، إدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص: 18.

² Patrick Piget, Décision D'investissement Incertitude et information, Economica, Paris, 2011, P : 9

³ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرار الاستثماري، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص: 37.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 39.

التمويل المملوكة لتمويل الاستثمارات تشكل محور القرار المالي، فيمكننا القول أن القرارات التمويلية تهتم بالمصادر التمويلية المناسبة، ومبالغها، وكيفية الحصول عليها.¹

II -1- تعريف التمويل: يعرف التمويل على أنه توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع والخدمات، كما أنه البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المؤسسة المالية.²

يوضح هذا التعريف أن التمويل بصفة عامة هو حصول المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل مشروعاتها الاستثمارية، وذلك بالبحث عن أفضل الطرائق المناسبة للحصول على الأموال.

II -2- مصادر التمويل: يمكن تصنيف مصادر التمويل إلى مصدرين وهما: مصادر التمويل من حيث الأجل إلى قصيرة الأجل أو متوسط الأجل أو طويل الأجل، و مصادر التمويل من حيث المصدر إلى التمويل الذاتي أو التمويل الخارجي.

II -3- مفهوم قرار التمويل: يعرف قرار التمويل بأنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل، أي تحديد مزيج مناسب للتمويل بالدين بالملكية، مما يجعل تكلفة تمويل المؤسسة في حدها الأدنى وبما يعظم قيمتها ويتيح لها عدد أكبر من فرص الاستثمار الربحية³، و يعرف أيضا بأنه "القرار الذي يتعلق بأنواع مصادر الأموال وكيفية الحصول عليها، والموازنة بين أنواعها المختلفة في سبيل الوصول إلى هيكل رأس المال الأمثل".⁴

ويقصد كذلك بالقرار التمويلي "القرار الذي يبحث في الكيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات، فهل يحب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الاستدانة، وهذا القرار مرتبط ارتباطا وثيقا بقرارها الاستثماري من أجل المقارنة بين المشروع الاستثماري وتكلفة تمويله، وبما أن الموارد المالية للمؤسسة محدودة، فيجب عليها أن تختار المشاريع الاستثمارية التي تضمن لها مردودية مرتفعة وتكلفة منخفضة وتقلص من أخطار الإفلاس".⁵

ونشير إلا أنه هناك نوعين من قرارات التمويل والمتمثلة في:⁶

¹ حمزة الشميخي، إبراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص: 19.

² رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 95، 96.

³ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص: 25.

⁴ محمد جمام، أميرة دباش، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية، مرجع سابق، ص 71.

⁵ بنية محمد، نموذج مقترح لدراسة تأثير القرارات المالية على قيمة السوقية لأسهم الشركات - دراسة حالة عينة من الشركات في الصناعات البتروكيمياوية المدرجة في سوق السعودية للأوراق

المالية للفترة الممتدة ما بين 2010-2014، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، المجلد 02: 332، 07، 2017، ص 4

⁶ عبد الغفار حنفي أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 17.

- قرارات تهتم بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير الأجل، وهو أهم قرار والذي يؤثر على الربحية والسيولة.
- قرارات تعنى بتحديد أيها أكثر نفعية للمؤسسة القروض قصيرة الأجل أو الطويلة الأجل في وقت محدد، من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل والآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل.

II -3- العوامل المؤثرة في قرار التمويل: هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اتخاذ قرار التمويل داخل المؤسسة نذكر منها¹:

- تكلفة المصادر المختلفة للتمويل، أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر؛
- عنصر الملائمة، بمعنى أن يكون مصدر التمويل ملائماً مع مجال الذي تستخدم فيه الأموال؛
- وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى متخذ القرار، وسياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة، فإذا كان هذا الوضع حرجاً قد تضطر المؤسسة لتجاوز عامل التكلفة والبحث عن مصادر تمويل طويل الأجل، لتجنب عوامل الضغط على السيولة في المستقبل؛
- القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة والتي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة أو سياسات توزيع الأرباح أو قيود على مصادر تمويل أخرى؛
- المزايا الضريبية، فمصادر التمويل الخارجي تحقق وفورات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال.

III - قرار توزيع الأرباح: تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعاً ثالثاً من القرارات هي قرارات توزيع الأرباح والتي تعتبر قراراً مهماً يتعلق بسياسة توزيع الأرباح، فقرار المؤسسة بشأن المفاضلة بين توزيع الأرباح على الملاك وبين احتجاز الأرباح بغرض إعادة استثمارها، حيث تقوم هذه السياسة بإعطاء إشارات للمستثمرين حول وضعية المؤسسة وأدائها.

- ### III-1- مفهوم قرار توزيع الأرباح: يعرف قرار توزيع الأرباح بأنه " توزيع صافي الدخل الذي حققته المؤسسة أو جزء منه على المساهمين"²، ويعرف أيضاً بأنه مجموعة من الإجراءات التي تهتم بتحديد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية والممتازة، وزمن توزيع هذه الأرباح"³.
- ويتعلق قرار توزيع الأرباح أيضاً بالجزء من الأرباح الذي سيوزع على المساهمين والجزء الذي سيعاد استثماره.⁴

¹ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة التحليل المالي والائتماني، في دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص: 277.

² محمد العلي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص: 28.

³ حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراوي، مرجع سابق، ص: 20.

⁴ محمود حماد، أميرة دبابش، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية، مرجع

ويقصد بالأرباح الموزعة التدفق النقدي الذي يحصل عليه المساهمون كعائد على استثماراتهم في أسهم المؤسسة، وأن هذه الأرباح الموزعة تمثل دخلاً جارياً ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين، لذلك فإن مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها له تأثير مباشر على سعر السهم في السوق المالي.¹

أما سياسة توزيع الأرباح فهي " النهج الذي تتبعه المؤسسة من حيث التوزيع للأرباح واحتجاز تلك الأرباح، أي أنها مضمون لاتخاذ قرار بتوزيع الأرباح أو احتجازها لإعادة استثمارها في المؤسسة، وتتمثل السياسة المثلى للتوزيعات في تلك التي تعمل على الموازنة بين التوزيعات الحالية والأرباح المستقبلية والتي ينتج عنها تعظيم سعر السهم.²

III -2- العوامل التي تؤثر على سياسة توزيع الأرباح: تتأثر المؤسسات بمجموعة من العوامل التي تؤثر على سياسة توزيع الأرباح، وتشمل هذه العوامل كل من:³

- **القيود القانونية:** حيث تفرض التشريعات قيوداً على توزيع الأرباح بحيث لا تتجاوز مجموع أرباح السنة والأرباح المحتجزة. كما تمنع التوزيع إذا كانت المؤسسة تعاني من التزامات أو مشاكل مالية قد تقودها للإفلاس.
- **القيود التعاقدية:** تحدد الاتفاقيات مع المقرضين قدرة المؤسسة على توزيع الأرباح، حيث قد يُمنع التوزيع إلا بعد تحقيق مستويات معينة من الأرباح لحماية حقوق المقرضين وضمان قدرتها على سداد الالتزامات.
- **القيود الداخلية:** ترتبط الحاجة إلى الأرباح المحتجزة بمعدل النمو المتوقع، فالمؤسسات ذات النمو السريع تحتاج لتمويل داخلي أكبر، مما يقلل من حجم الأرباح الموزعة على حملة الأسهم.
- **مطالب المالكين:** تأخذ المؤسسات في اعتبارها الوضع الضريبي للمالكين؛ فالأرباح قد تقلل إذا كان المساهمون يخضعون لمعدلات ضريبية عالية، وتزيد إذا كان أغلبهم من أصحاب الدخول المنخفضة.
- **اعتبارات سوقية:** تحدد سياسة توزيع الأرباح بناءً على توقعات حملة الأسهم، إذ تُفضل بعض الأسواق المؤسسات ذات سياسة التوزيع الثابتة باعتبارها أقل مخاطرة، مما يرفع قيمة الأسهم ويزيد من ثروة المساهمين.

III -3- أنواع سياسات توزيع الأرباح

لسياسات توزيع الأرباح عدة أنواع نوجزها فيما يلي:

¹ محمد العلي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص: 29.

² هند ضياء عبد الرسول، اختبار أثر العلاقة بين توزيعات الأرباح والقيمة السوقية للأسهم باستخدام بعض من أدوات التحليل المالي، دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للفترة من 2010-2014، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 05، ع 01، 2015، ص: 212.

³ أسعد حميد العلمي، مرجع سابق، ص: 373-375.

أ- سياسة توزيع الأرباح مستقرة: تهدف إلى تحقيق الاستقرار في الأرباح الموزعة لكل سهم، بحيث لا تتم زيادة الأرباح الموزعة مع ارتفاع الأرباح مباشرة، بل تنتظر المؤسسة استقرار معدل الأرباح المرتفع لتعزيز التوزيعات بثبات مستقبل.¹

ب- سياسة الفائض: تقوم المؤسسة باحتجاز الأرباح وإعادة استثمارها إذا كانت تحقق عوائد أعلى من عوائد المستثمرين الأفراد، مما يؤدي إلى تذبذب مقدار العائد النقدي حسب توفر المشروعات الاستثمارية. المؤسسات ذات النمو المرتفع تحتجز أرباحها، أما منخفضة النمو فتوزع معظم الأرباح نقداً.²

ت- سياسة نسبة توزيع الأرباح الثابتة: تعتمد على توزيع نسبة ثابتة من الأرباح كنقد للمساهمين. إذا انخفضت الأرباح أو تحققت خسائر، تتأثر التوزيعات سلباً مما ينعكس على سعر السهم ويقلق المستثمرين.³

ث- سياسة توزيع أرباح منتظمة منخفضة ومتزايدة: تقوم على دفع توزيعات منخفضة وثابتة مع زيادتها عند تحقيق أرباح عالية. تستخدمها المؤسسات ذات الأرباح الموسمية، حيث تمنح المساهمين دخلاً مستقراً وزيادات مع تحسن الأداء.⁴

ج- أنواع أخرى لسياسات توزيع الأرباح: هناك أشكال أخرى لتوزيع الأرباح سوف نتناولها في ما يلي⁵:

- توزيعات الأرباح في صورة أسهم: توزيع أسهم مجانية بدلاً من النقد، مما يعزز رأس مال المؤسسة دون دفع سيولة.

- تجزئة الأسهم: تخفيض سعر السهم بزيادة عدد الأسهم بهدف تنشيط التداول وتحسين سيولة السهم في السوق، مع أثر مشابه لتوزيعات الأسهم المجانية.

- إعادة شراء الأسهم: استرداد المؤسسة لجزء من أسهمها لتقليل العدد المتداول، مما يرفع ربحية السهم وسعره السوقي.

رابعاً: مقاييس فعالية اتخاذ القرارات المالية:

تعد فعالية اتخاذ القرارات المالية عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات، ويمكن تقييم هذه الفعالية من خلال

مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية نذكر منها:

¹ فريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص: 208.

² أسعد غني جهاد، مرجع سابق، ص: 188.

³ فايز سليم حداد، مرجع سابق، ص: 314.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 315.

⁵ إيداد طاهر محمد جيوري، خانم نوري كاكه همه المطار، الأزمة المالية العالمية وانعكاساتها في سياسة توزيع الأرباح - دراسة تطبيقية-، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 08، العدد 31، 2012، ص: 126.

جودة القرار المالي: هي قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة بناء على المعلومات المالية المتاحة. تعتمد جودة القرار المالي على عدة عوامل مثل دقة المعلومات، تحليل البيانات بشكل صحيح، وتقديم تحليل شامل للخيارات المتاحة، ويتسم بما يلي: في سياق القرارات المالية، يتسم القرار الجيد بنفس الخصائص والعناصر والمتطلبات التي تميز القرار الجيد بشكل عام، ولكن مع التركيز على الأبعاد والمعايير ذات الصلة المباشرة بالجانب المالي والاقتصادي. بناء على المصادر المقدمة.

والقرار المالي الجيد هو الذي يتبع عملية منظمة ودقيقة، يعتمد على معلومات مالية صحيحة وشاملة، يأخذ في الاعتبار البدائل المتاحة بناء على الجدوى الاقتصادية ونسبة التكلفة إلى المنفعة ويهدف إلى تعظيم قيم المساهمين وأصحاب المصلحة، ويتسم بالتفكير المنطقي والواقعية، ويُتخذ في التوقيت المناسب، ويحقق الكفاية والفاعلية المطلوبة معتمداً على الدقة والموضوعية في كافة مراحلها¹.

سرعة اتخاذ القرار: تعكس سرعة اتخاذ القرار المالي القدرة الديناميكية والكفاءة العالية للإدارة المالية في المنظمة على صياغة وتنفيذ استجابات مالية فعالة ومناسبة في أقصر فترة زمنية ممكنة. لا يقتصر الأمر على مجرد الإسراع في العملية، بل يتطلب ذلك الانتباه لرصد التغيرات المستمرة في البيئة الاقتصادية والمالية، سواء كانت هذه التغيرات تمثل فرصاً سانحة أو تهديدات محتملة.

إن جوهر سرعة اتخاذ القرار يكمن في الموازنة الدقيقة بين السرعة والدقة. فالقرار المتسرع الذي يفترق إلى التحليل الكافي أو الجودة قد يؤدي إلى نتائج كارثية، بينما القرار البطيء، حتى لو كان مثالياً من الناحية التحليلية، قد يفقد قيمته إذا جاء بعد فوات الأوان. لذا، فإن الهدف هو الوصول إلى نقطة "السرعة الكافية" التي تتيح استغلال الفرص العابرة مثل انخفاض مفاجئ في أسعار الفائدة للاقتراض، أو ارتفاع غير متوقع في قيمة الأصول للاستثمار، أو لتجنب المخاطر المتفاقمة مثل تقلبات أسعار الصرف، أو تدهور مفاجئ في سيولة السوق².

وتكتسب سرعة اتخاذ القرار أهمية كبيرة في لمواقف غير المتوقعة أو المعقدة التي لا تسمح بالتحليل المطول أو وضع خطط مفصلة مسبقاً. هنا، تصبح سرعة اتخاذ القرار المالي مرادفاً للقدرة على:

- القدرة على تحديد التغيرات المالية الجديدة أو إشارات التحذير المبكرة التي قد لا تكون واضحة للآخرين.
- التحول السريع بين خيارات متعددة وتكييف الأهداف المالية بناء على المعلومات الجديدة المتاحة.
- تمكين المستويات الإدارية الأدنى من اتخاذ قرارات مالية حاسمة ضمن أطر محددة، مما يقلل من الوقت المستغرق في الموافقات المتعددة.

¹ بن سيد أحمد ع. (2021). مساهمة جودة المعلومات المالية في ترشيد قرارات المستثمرين على مستوى سوق الأوراق المالية- دراسة ميدانية-ص 50

² الزويد، مندر. (2016). أثر سرعة اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي في البنوك الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.

- القدرة على تنفيذ قرار مالي سريع، وتقييم نتائجه الفورية، وإجراء تعديلات فورية إذا لزم الأمر.
 - اتخاذ القرار بسرعة فائقة قبل جمع المعلومات الكافية أو دراسة البدائل بشكل مناسب قد يؤدي إلى قرار غير مدروس.
 - تأخير اتخاذ القرار إلى ما بعد الوقت المناسب قد يجعل القرار غير ذي جدوى أو يفوت الفرص المتاحة.
- وبسبب تأثير القرارات المالية غالباً بظروف السوق المتغيرة والفرص المحدودة زمنياً، فإن التحكم في توقيت اتخاذ القرار يعتبر مطلباً مهماً لجودة القرار وفعالته وقدرته على تحقيق الهدف المالي المنشود.¹
- الملاءمة مع متغيرات البيئة:** تشير هذه الأخيرة إلى القدرة الحيوية للإدارة المالية على صياغة وتنفيذ قرارات لا تكتفي بتحقيق الأهداف الداخلية للمؤسسة فحسب، بل تتعداها لتكون متناغمة وفعالة ضمن السياق الخارجي المتغير باستمرار. هذه المتغيرات تشمل، على سبيل المثال لا الحصر:
- المتغيرات الاقتصادية، مثل تقلبات أسعار الفائدة، معدلات التضخم، أسعار الصرف، النمو الاقتصادي، ومستويات البطالة، فالقرار المالي الملائم يجب أن يأخذ في الحسبان هذه المؤشرات لتحديد أفضل توقيت للاستثمار، أو هيكله الديون، أو إدارة السيولة.
 - المتغيرات التشريعية والتنظيمية، والمتمثلة في القوانين الجديدة المتعلقة بالضرائب، اللوائح المصرفية، معايير المحاسبة، أو سياسات مكافحة غسل الأموال، يجب أن يكون القرار المالي متوافقاً تماماً مع هذه الأطر القانونية لتجنب العقوبات والمخاطر القانونية.
 - المتغيرات التكنولوجية من التطورات في التكنولوجيا المالية (FinTech)، تحليل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي في التنبؤ المالي، أو ظهور العملات الرقمية، فالملاءمة هنا تعني تبني التكنولوجيا المناسبة لتعزيز الكفاءة، وتقليل التكاليف، أو فتح أسواق جديدة.
 - المتغيرات السوقية مثل تغير تفضيلات العملاء، ظهور منافسين جدد، تحولات في هيكل السوق، أو تغيرات في سلاسل التوريد، فالقرارات المالية التي تدعم استراتيجيات التسعير، أو التوسع، أو تمويل البحث والتطوير يجب أن تعكس هذه الديناميكيات.
 - المتغيرات الاجتماعية والسياسية مثل الاستقرار السياسي، التغيرات الديموغرافية، التوجهات الاجتماعية نحو الاستدامة أو المسؤولية الاجتماعية للشركات، كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على سمعة المؤسسة، وقدرتها على جذب الاستثمارات، أو حتى فرصها في أسواق معينة.²

¹ أبو ناصر، عماد. (2018). فعالية اتخاذ القرار في المنظمات وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 32، عدد 9.

² احمد محمد سميج، محددات بيئة الأعمال الخارجية وأثرها في قرار الاستثمار - دراسة تطبيقية في منشآت الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، العدد 3، المجلد 5، 2022، الصفحات 25-45.

إن الملاءمة الفعالة تعكس قدرة المؤسسة على التكيف بمرونة والتحلي بالبصيرة الاستراتيجية لرؤية كيف يمكن لهذه التغيرات أن تؤثر على تدفقاتها النقدية، ربحيتها، هيكلها الرأسمالي، أو قدرتها على الابتكار، مما يحقق التوازن بين الاستقرار المالي الضروري للعمليات اليومية والمرونة الاستراتيجية اللازمة للنمو والابتكار في بيئة سريعة التغير.

تعد الملاءمة مع متغيرات البيئة أمراً بالغ الأهمية، خاصة في تغيرات بيئية غير متوقعة تتطلب قرارات سريعة وغير تقليدية. القرارات المالية التي تفتقر إلى الملاءمة البيئية يمكن أن تكون خطيرة، بينما تلك التي تنجح في التكيف بسرعة مع الظروف الجديدة (سواء بتبني نموذج تمويل جديد أو بتغيير استراتيجية الاستثمار) تُظهر فهماً للبيئة المحيطة وقدرة على الاستفادة من الفرص أو التخفيف من المخاطر الناجمة عن هذه التغيرات.¹

تقليل المخاطر المالية: يعبر تقليل المخاطر المالية عن الجهود الاستباقية والمدروسة التي تبذلها الإدارة المالية بهدف تخفيض، أو إدارة، أو تحييد درجة التعرض المحتملة للمؤسسة للأحداث السلبية التي قد تؤثر على وضعها المالي، تدفقاتها النقدية، أو قدرتها على تحقيق أهدافها الربحية والاستدامة. لا يقتصر الأمر على مجرد التفاعل مع المخاطر بعد وقوعها، بل يتضمن بناء منظومة متكاملة للتنبؤ بالمخاطر، تقييمها، والتعامل معها بفعالية.

تتعدد أنواع المخاطر المالية التي تسعى القرارات المالية لتقليلها، وتشمل على سبيل المثال:

- مخاطر تقلبات الأسعار مثل أسعار السلع الأساسية، أسعار الأسهم، أو أسعار الأصول الاستثمارية. تتطلب القرارات المالية هنا استخدام أدوات التحوط أو تنويع المحافظ الاستثمارية لامتناع الصدمات.
- تغيرات أسعار الفائدة تؤثر هذه التغيرات على تكلفة الاقتراض أو على عوائد، فالقرارات المالية الفعالة تسعى لإدارة هذه المخاطر من خلال تثبيت أسعار الفائدة أو استخدام مشتقات مالية كالأسهم، السندات.
- مخاطر السيولة وتتمثل في عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، فالقرارات المالية هنا تركز على الحفاظ على مستويات نقدية كافية، إدارة دورة رأس المال العامل بكفاءة، ووجود خطوط ائتمان احتياطية.
- مخاطر الائتمان التي تنشأ عن عدم قدرة العملاء على الوفاء بالتزاماتهم المالية تجاه المؤسسة، وتستلزم القرارات المالية هنا تقييماً دقيقاً للجدارة الائتمانية، وضع سياسات ائتمانية صارمة، وتنويع قاعدة العملاء.
- مخاطر التشغيل المالية التي قد تنجم عن فشل الأنظمة الداخلية، الأخطاء البشرية، الاحتيال، أو عدم كفاية الضوابط الداخلية، القرارات المالية هنا تركز على تطبيق أنظمة رقابية صارمة، والاستثمار في التكنولوجيا الأمنية.

¹ إبراهيم مسعود الفرجاني، المهدي عبد الواحد الدرسي، أهمية عوامل البيئة الخارجية المصرفية الخاصة في اتخاذ قرار منح الائتمان بالمصارف التجارية الليبية، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، العدد 5، 2020، الصفحات، 83-100.

- مخاطر السوق، تتعلق بالتحركات العامة في السوق التي قد تؤثر على قيمة استثمارات المؤسسة.
 - وللتقليل من هذه المخاطر، تعتمد القرارات المالية على تبني أدوات تحليل وتخطيط مالي فعّالة، هذه الأدوات تشمل:
 - تحليل الحساسية وسيناريوهات الافتراض لتقييم تأثير التغيرات المحتملة في المتغيرات الرئيسية على الأداء المالي.
 - استخدام النماذج الإحصائية والرياضية للتنبؤ باحتمالية حدوث المخاطر المالية وحجم تأثيرها.
 - وضع خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات الأسوأ.
 - استخدام المشتقات المالية كالعقود الآجلة، الخيارات، والمقايضات للتحوط ضد تقلبات الأسعار وأسعار الفائدة.
 - توزيع الاستثمارات عبر أصول وقطاعات مختلفة لتقليل المخاطر المركزة.
- ويصبح تقليل المخاطر المالية أكثر تحدياً وأهمية في الظروف غير المتوقعة، ويجب أن تتم الاستجابة ضمن إطار يحد من المخاطر، ويحدد المخاطر الناشئة بشكل فوري وتقييمها بسرعة، ثم تطبيق حلول مبتكرة للتحكم فيها، حتى لو لم تكن هذه الحلول مدرجة في الخطط الأصلية، يتطلب ذلك فهماً عميقاً لديناميكيات المخاطر المالية وقدرة على تكيف أدوات إدارة المخاطر التقليدية لتناسب مع طبيعة الموقف، مع التركيز على حماية قيمة المؤسسة واستدامتها.¹

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

في هذا المبحث سنستعرض دراسات سابقة تناولت موضوعي البحث الرئيسيين: الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية، حيث تم تقسيمه إلى مطلبين لضمان الوضوح والتركيز، ونهدف في هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري يعكس المفاهيم البحثية، ويبرز أهمية تطبيق هذه الموضوعات في المنظمات المعاصرة التي تعمل في بيئات ديناميكية.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي.

في هذا المطلب يتم تحليل مجموعة من الأبحاث التي استكشفت دور الارتجال الاستراتيجي كأداة حيوية في تعزيز الكفاءة وإدارة الأزمات، مع تسليط الضوء على أبعاده المختلفة مثل المرونة والابتكار وتوظيف الموارد، وتأثيره في متغيرات مثل النجاح التنظيمي والسمعة المؤسسية.

¹ عائشة عوض أحمد مرسي، المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر ودورها في تقليل المخاطر المالية في المصارف السودانية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 6، العدد 3، أغسطس 2024، الصفحات: 25-45.

الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي.

الدراسة الأولى: صحر جبار كيلاني، الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق النجاح التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (49)، العدد (144)، جامعة المستنصرية، العراق، سنة (2024)، ص ص 196 – 207.

كان الهدف من هذا البحث معرفته تأثير الارتجال الاستراتيجي في النجاح التنظيمي على مستوى هيئه السياحة العراقية ومن اجل ذلك اعتمد الباحث على ثلاثة ابعاد تشكل لنا المتغير المستقل والمتمثل في الارتجال الاستراتيجي هذه الابعاد تمثلت في الحدس الابتكار والعفوية في حين قيس النجاح الاستراتيجي ببعدي الكفاءة والفعالية

ومن اجل معالجه الإشكالية البحثية اعتمد الباحث على الاستبانة كاداه رئيسيه لجمع البيانات وتحصل في نهاية المطاف على (35) استمارة والذين بدورهم يمثلون عينه الدراسة من القيادات الإدارية في هيئه السياحة ولغرض تحليل البيانات اعتمد الباحث على برنامج (SPSS v29) من خلال العديد الاختبارات الإحصائية

ولقد توصل الباحث الى مجموعه من النتائج اهمها وجود تأثير للارتجال الاستراتيجي في النجاح التنظيمي على مستوى المؤسسة المدروسة وخرج البحث بمجموعه من التوصيات اهمها ضرورة اعتماد هيئه السياحة لتوظيف جميع ابعاد الارتجال الاستراتيجي في انشطتها وقراراتها من اجل تحقيق النجاح التنظيمي

الدراسة الثانية: عمر حازم بشير الطائي، أثر الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البلاغة التنظيمية، دراسة استطلاعية لآراء القيادات في مديرية بلدية الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (14)، العدد (1)، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، سنة (2024)، ص ص 250 – 261.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الارتجال الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، والهياكل الصغرى، في تعزيز البلاغة التنظيمية من خلال أبعادها المتمثلة في: الشخصية القيادية، التنوع، والمكانة التنظيمية. وقد اختيرت مديرية بلدية الموصل كميدان تطبيقي للدراسة، كونها تمثل منظمة خدمية تعمل ضمن بيئة تتسم بالتغيير والتعقيد، مما يستوجب اعتماد أساليب إدارية أكثر مرونة وابتكاراً.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من

عينة بلغ حجمها (182) قائداً من العاملين في مديرية البلدية. وتمت الاستعانة ببرامج إحصائية جاهزة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، تمثلت في (SPSS V25) وبرنامج (AMOS V25)، للتحقق من صحة النتائج ومدى ارتباطها بالمتغيرات محل الدراسة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي واضح لأبعاد الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البلاغة التنظيمية داخل المديرية. وأكدت النتائج أن تبني ممارسات ارتجالية مدروسة ينعكس إيجاباً على تعزيز الأداء الاتصالي والإقناعي داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في دعم صورة المنظمة أمام موظفيها والجمهور الخارجي على حد سواء. واختُتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات، أبرزها التأكيد على ضرورة تبني إدارة مديرية بلدية الموصل لمفهوم الارتجال الاستراتيجي كجزء من الثقافة الإدارية للمؤسسة. كما أوصت بتهيئة بيئة عمل إيجابية ومحفزة تدعم البلاغة التنظيمية للعاملين، مع وضع سياسات وبرامج تضمن تطبيق تلك المبادئ بشكل فعال ومستدام لدعم الأداء المؤسسي العام.

الدراسة الثالثة: أ.م.د. مجيد حميد مجيد العلي ولآلي عبد الاله يونس، أثر الارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية في محافظتي نينوى ودهوك، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (5)، العدد (3)، سنة (2023)، ص ص 53-73.

كان الهدف من هذا البحث إبراز أثر الارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية. ومن أجل ذلك، اعتمد الباحثان على أربعة أبعاد تشكل المتغير المستقل والمتمثل في الارتجال الاستراتيجي، وهي (المرونة الاستراتيجية، خفة الحركة الاستراتيجية، الحدس، توظيف الموارد)، في حين قيست الريادة التنظيمية بأبعادها (الابتكار، السلوك الاستباقي، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص).

ومن أجل معالجة الإشكالية البحثية، اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم الحصول على بيانات من عينة بحثية مكونة من (100) فرد من المجتمع البحثي البالغ عدده (198) شخصا من القيادات الإدارية في الجامعات الأهلية بمحافظة نينوى ودهوك. ولغرض تحليل البيانات، استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS v26) من خلال عدد من المؤشرات الإحصائية.

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، كان أهمها أن للارتجال الاستراتيجي أثراً معنوياً موجباً في الريادة التنظيمية للجامعات المبحوثة. وفي ضوء النتائج، قدم الباحثان عدداً من المقترحات، أبرزها السعي لتحقيق الاستفادة القصوى من ممارسات الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية لتحقيق سرعة الاستجابة والتكيف، ومعالجة المشاكل في الوقت المناسب، وتعزيز الأنشطة الريادية وتقديم الخدمات الفريدة للمستفيدين بما يضمن تحقيق مركز تنافسي متميز.

الدراسة الرابعة: م.د. عمار عواد محمد وم. مصطفى عبد الرزاق شاكر، إدارة الأزمات باعتماد أسلوب الارتجال الاستراتيجي – دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (1)، سنة (2022)، ص ص 68-98.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر اعتماد أسلوب الارتجال الاستراتيجي في إدارة الأزمات داخل المنظمات الصحية. ولتحقيق هذا الهدف، تم قياس المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) بأبعاده المتمثلة في (المرونة، الابتكار، التوظيف الأمثل للموارد)، بينما قيس المتغير التابع (إدارة الأزمات) من خلال مؤشرات الكفاءة والاستجابة السريعة.

اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (120) مديرا يعملون في المنظمات الصحية بمحافظة صلاح الدين، تم تحليل بيانات (115) استمارة منها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.22). شمل التحليل اختبارات الموثوقية والصلاحية، مثل اختبار كايزر -ماير- أولكين (KMO) وتحليل الانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للارتجال الاستراتيجي في تحسين إدارة الأزمات، وأظهر بعد المرونة أعلى تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى، وأوصى الباحثان بتوصيات أهمها، تعميم ممارسات الارتجال الاستراتيجي في المنظمات الصحية لتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات، وتدريب المدراء على مهارات الارتجال الاستراتيجي لتحقيق الاستجابة الفعالة في الظروف الطارئة.

الدراسة الخامسة: صفوان خالد محمود السعدون وأ.م.د حميد علي أحمد الملا، الأرجال الاستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات التنظيمية للمنظمات الأعمال (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركتي اسيا سيل وزين للاتصالات)، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (26) نيسان (2022)، العراق، ص ص 189 - 216.

الهدف من هذه الدراسة هو تحليل تأثير الأرجال الاستراتيجي في تحسين إدارة الأزمات التنظيمية ضمن قطاع الاتصالات في العراق، مع التركيز على شركتي آسيا سيل وزين للاتصالات كنموذج للبحث.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس المتغير المستقل (الأرجال الاستراتيجي) من خلال أربعة أبعاد رئيسية شملت المرونة الاستراتيجية، اليقظة الاستراتيجية، الابتكار، والتوجه الريادي. أما المتغير التابع (إدارة الأزمات التنظيمية) فقد تم تقييمه عبر ثلاثة أبعاد أساسية هي سرعة الاستجابة للقرار، كفاءة الاتصال وتدفق المعلومات، وقدرة تعبئة الموارد.

تم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية وزعت على عينة من القيادات الإدارية في الشركتين المذكورتين، حيث بلغ عدد الاستبانة الصالحة للتحليل (126) استبانة من أصل (131). استخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية المتقدمة مثل التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، بالإضافة إلى اختبارات المصدقية والثبات لضمان دقة النتائج.

أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة، حيث كشفت عن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الأرجال الاستراتيجي وتحسين إدارة الأزمات التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن بُعد المرونة الاستراتيجية كان الأكثر تأثيراً في تعزيز سرعة الاستجابة للأزمات مقارنة بالأبعاد الأخرى.

في ضوء هذه النتائج، قدم الباحث عدة توصيات عملية، أهمها ضرورة تعميم مفهوم الأرجال الاستراتيجي وتطبيقاته العملية بين صانعي القرار في قطاع الاتصالات، مع التأكيد على أهمية إجراء المزيد من الدراسات المماثلة في قطاعات أخرى. كما أوصى بضرورة تدريب القيادات الإدارية على مهارات اليقظة الاستراتيجية والابتكار لتعزيز قدراتهم في إدارة الأزمات بكفاءة أعلى.

الدراسة السادسة: ارام طه محمد وأ.م.د. وربما نجم رشيد، دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، سنة (2022)، المجلد (18)، العدد (59)، الجزء (1)، ص: 127 - 147.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الارتجال الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية، مع التركيز على الجامعات الخاصة في محافظة كركوك كنموذج للبحث. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم قياس المتغير المستقل (الارتجال الاستراتيجي) من خلال خمسة أبعاد رئيسية شملت اليقظة الاستراتيجية، الرقابة الاستراتيجية، الهياكل الصغرى، توظيف الموارد، والذاكرة التنظيمية. أما المتغير التابع (سمعة المنظمة) فقد تم تقييمه عبر خمسة أبعاد أساسية هي المسؤولية الاجتماعية، صورة المنظمة، جودة الخدمة، الابتكار، وجذب المهنيين. تم جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على عينة شملت جميع القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة بكركوك، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (199) استبانة، وتم استرداد (135) استبانة صالحة للتحليل. استخدم الباحثان الحزمة الإحصائية (SPSS V25) لتحليل البيانات، مع تطبيق اختبارات الارتباط والتأثير لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة، حيث كشفت عن وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الارتجال الاستراتيجي وتعزيز سمعة المنظمة على المستوى الكلي. كما أظهرت النتائج أن أبعاد الارتجال الاستراتيجي ساهمت بشكل متفاوت في تحسين مؤشرات السمعة التنظيمية، مع تركيز خاص على دور اليقظة الاستراتيجية وجودة الخدمة.

في ضوء هذه النتائج، قدم الباحثان عدة توصيات عملية، أهمها ضرورة تبني إدارات الجامعات لممارسات الارتجال الاستراتيجي كأداة فعالة لتعزيز السمعة التنظيمية، مع التأكيد على أهمية تطوير هياكل إدارية مرنة قادرة على

توظيف الموارد المتاحة بكفاءة. كما أوصت الدراسة بإجراء مزيد من البحوث لقياس تأثير الارتجال الاستراتيجي في قطاعات أخرى، مع التركيز على متغيرات وسيطة قد تؤثر في هذه العلاقة.

الدراسة السابعة: مرثد عماد سعيد الصميدعي وناثر أحمد سعدون السمان، الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة (COVID-19)، دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (40)، العدد (132)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، سنة (2021)، ص ص 81 – 109.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تؤديه أبعاد الارتجال الاستراتيجي، والمتمثلة في: اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، وبناء الحل، في إدارة أزمة (COVID-19)، وذلك من خلال تحليل آراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، بوصفها إحدى المنظمات التي تأثرت بهذه الأزمة. وقد ركزت الدراسة على بيان مدى مساهمة هذه الأبعاد في تعزيز قدرة المنظمة على التفاعل مع التحديات الطارئة وتجاوز الأزمات المعقدة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة إلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبانة على جميع القيادات الجامعية في جامعة الموصل، باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ عدد أفراد العينة (196) قائداً جامعياً، شملت رئيس الجامعة، ومساعديه، والعمداء، ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام العلمية. ولأغراض التحليل الإحصائي، تم استخدام برنامجي (SPSS V25) و (AMOS V25) لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج.

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أبرزها وجود علاقة تأثير معنوية على المستويين الكلي والجزئي بين أبعاد الارتجال الاستراتيجي وإدارة الأزمة. وقد بينت النتائج أن قدرة الجامعة على التعامل مع أزمة (COVID-19) تأثرت إيجابياً بتوفر الارتجال الاستراتيجي، مما ساهم في تعزيز مرونة القرارات وسرعة التكيف المؤسسي، واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات، أهمها التأكيد على ضرورة العمل على تحسين قدرة المنظمة على إيجاد حلول عملية للتحديات الجديدة بالاعتماد على الموارد الحالية، ووضع خطة شاملة ومرنة لإدارة الأزمات يمكن تكيفها مع مختلف الظروف والمستجدات، بما يعزز من جاهزية المؤسسة لمواجهة الأزمات المستقبلية بفعالية وكفاءة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي.

الدراسة الأولى:

Mahdi, Jwan Fadel. (2023). The Role of Strategic Improvisation and Strategic Leadership in Stimulating Distinguished Organizational

Performance: An Analytical Study of Administrative Leaders at the Technical Institute / Babylon. World Economics and Finance Bulletin, 25, 47–56.

سعت الدراسة إلى تحليل دور الارتجال الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية في تحفيز الأداء التنظيمي المتميز في المعهد الفني في بابل. هدفت الدراسة إلى فهم تأثير هذين المتغيرين على أداء المعهد، وكذلك تسليط الضوء على كيفية استخدام القيادة الاستراتيجية والارتجال الاستراتيجي في تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليلية كمية من خلال توزيع استبيانات على 90 من القيادات الإدارية في المعهد. تم جمع البيانات باستخدام استبانة تم تطويرها لقياس أبعاد الارتجال الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية حديثة لتحديد العلاقة بين هذه المتغيرات والأداء التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الارتجال الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية من جهة، والأداء التنظيمي المتميز من جهة أخرى. كما أظهرت الدراسة أن القيادة الاستراتيجية والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات من خلال الارتجال الاستراتيجي تعد من العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز أداء المؤسسات التعليمية. أوصت الدراسة بضرورة أن تركز المؤسسات التعليمية على تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الارتجال الاستراتيجي لدى الإداريين لمواكبة التحديات والفرص التي تطرأ بشكل مفاجئ في بيئة العمل.

الدراسة الثانية:

Sarah Saad Abd Ali, Dr. Bydaa Staar Lafta, Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks, University of Baghdad, Higher Institute for Accounting and Financial Studies, Iraq, Vol (11), N^o: (4), (2021).

سعت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي وأبعاده، والتي تمثلت في تحسين الملاءمة الثقافية، الاتصالات الداخلية والخارجية، توليد الرؤى المستقبلية، والتحول التنظيمي، وبين أبعاد الاستدامة التنظيمية في المصارف، والمتمثلة في توجه المصرف، الموقف الأخلاقي، التنظيم، السلوك، والتقييم. وقد تم تطبيق البحث على عينة من المصارف الخاصة العراقية، شملت: مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مصرف الاتحاد للاستثمار، مصرف الخليج التجاري، مصرف المنصور للاستثمار، ومصرف عبر العراق للاستثمار.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (152) موظفاً يشغلون مناصب إدارية عليا ووسطى وتنفيذية في تلك المصارف. ولغرض تحليل البيانات، استخدمت الدراسة البرنامج

الإحصائي (SPSS) ، وتم من خلاله احتساب عدد من الأدوات الإحصائية، منها: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط بيرسون، واختبار (t).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الارتجال الاستراتيجي ككل وبين الاستدامة التنظيمية بأبعادها المختلفة، مما يشير إلى أهمية تبني ممارسات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز استدامة المصارف وتنميتها على المدى الطويل.

الدراسة الثالثة

Ahmed Hashem Alsaqal, Hameed Ali Ahmed, Safwan Khalid Hmood
Alsaadoun, Strategic Improvisation and its Impact on Organizational
Development for Business Organizations, College of Administration &
Economics, Al-Iraqia University, Iraq, Journal of Management Information
and Decision Sciences, Vol (24), Issue: (6S), (2021).

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الارتجال الاستراتيجي في تطوير المنظمات، وركزت على فهم مدى إسهام هذا النهج في تحسين أداء المنظمات التجارية في بيئة تتسم بالتغير وعدم اليقين. وقد تناول الباحثون الارتجال الاستراتيجي بوصفه سلوكاً تنظيمياً يعتمد على القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظل غياب التخطيط الكامل، مستندين في ذلك إلى مرونة الأفراد وخبراتهم السابقة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمعت البيانات من عينة من منظمات الأعمال العراقية من خلال استبانة وزعت على مجموعة من المديرين والعاملين في المستويات الإدارية المختلفة. استخدمت الدراسة مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات، منها معامل الارتباط والانحدار البسيط. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للارتجال الاستراتيجي في تطوير المنظمات، حيث تبين أن تبني هذا النهج يساهم في تعزيز التكيف مع التغيرات، وتحسين عمليات اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة الأداء التنظيمي. كما أكدت الدراسة على أهمية دمج ممارسات الارتجال ضمن استراتيجيات العمل من أجل دعم استمرارية المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية في بيئات العمل المتقلبة.

الدراسة الرابعة:

Darwina Arshad, Mohd Rizal Razalli, Lily Julienti, Hartini Ahmad, Rosli
Mahmood, "Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence
from Malaysian Government Link Corporations", Asian Social Science, Vol.
11, No. 24, 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى انتشار الارتجال الاستراتيجي في الشركات المرتبطة بالحكومة الماليزية، من خلال فحص العلاقة بين إدارة المواهب والتوجه الريادي مع الارتجال الاستراتيجي، وتأثيره على أداء تلك الشركات.

تم جمع البيانات من عينة مكونة من 281 مديراً في الشركات المرتبطة بالحكومة الماليزية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المواهب والتوجه الريادي مع الارتجال الاستراتيجي، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الارتجال الاستراتيجي وأداء الشركات.

تشير هذه النتائج إلى أن تعزيز ممارسات إدارة المواهب والتوجه الريادي يمكن أن يسهم في زيادة قدرة الشركات على التكيف والارتجال في بيئة الأعمال الديناميكية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

الدراسة الخامسة:

Abu Bakar, Hatinah, Mahmood, Rosli, & Ismail, Nik Nor Hasimah. (2015). The Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia. *Asian Social Science*, 11(9), 207–217

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة والارتجال الاستراتيجي من جهة، وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا من جهة أخرى، وذلك لفهم مدى تأثير هذين المتغيرين على الأداء التنظيمي، وتسلسل الضوء على دور الممارسات الإدارية الحديثة، مثل إدارة المعرفة والارتجال الاستراتيجي، في تعزيز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما في ظل البيئات التنافسية والتغيرات المستمرة في الأسواق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة البريدية مغلقة تم تطويرها لقياس أبعاد إدارة المعرفة، الارتجال الاستراتيجي، والأداء التنظيمي، وتوزيعها بالبريد على عينة عشوائية من المدراء، حيث تم جمع البيانات من أصحاب ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في ماليزيا. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية النمذجة بالحد الأدنى للمربعات الجزئية، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (131) استجابة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسات، وجود علاقة موجبة كذلك بين الارتجال الاستراتيجي وأداء المؤسسات، وأوصت بضرورة تبني ممارسات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشجيع المؤسسات على ممارسة الارتجال الاستراتيجي كأسلوب إداري لمواجهة التغيرات المفاجئة، وتعزيز ثقافة الابتكار والانفتاح على التجريب كجزء من التخطيط الاستراتيجي الفعال.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.

نستعرض في هذا المطلب دراسات تبين العوامل المؤثرة في صنع القرارات المالية عبر قطاعات متعددة، حيث تكشف تعدد العوامل المؤثرة في القرارات المالية، بدءاً من العوامل السلوكية والتقنية ووصولاً إلى الأطر التنظيمية والأخلاقية، مما يعطينا إطاراً نظرياً يمكننا من فهم تعقيدات هذه العملية.

الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.

الدراسة الأولى: البلوشي، محمد (2024)، " دور التحليل المالي في تقليل المخاطر في القطاع المصرفي العماني"، المجلة الخليجية للدراسات المالية.

تناولت هذه الدراسة أهمية التحليل المالي في دعم عملية اتخاذ القرار المالي وتقليل مستوى المخاطر في البنوك العمانية. اعتمد الباحث على تحليل البيانات المالية لعدد من المصارف التجارية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع محللين ماليين.

تم قياس أثر أدوات التحليل المالي (مثل التحليل الأفقي، الرأسي، النسب المالية) على قدرة الإدارة على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ قرارات وقائية. أظهرت النتائج أن التحليل المالي المنتظم يمكن متخذي القرار من اكتشاف المؤشرات المبكرة للمخاطر وبالتالي اتخاذ قرارات استباقية تقلل من آثارها المحتملة.

أوصت الدراسة بتكثيف استخدام التحليل المالي في القرارات الاستراتيجية وتدريب الإداريين الماليين على أدوات التحليل الحديثة.

الدراسة الثانية: غزوان محمود جبر وحمزة محمود شمخي، العلاقة بين تطبيقات الرقمنة الذكية والقرارات المالية في ظل الحوسبة السحابية – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (48)، العدد (138)، العراق، سنة (2022) ص ص 1-12.

حللت هذه الدراسة تأثير تقنيات الرقمنة الذكية بمكوناتها (الرقمنة الذكية، أنظمة الدفع الإلكتروني، تطبيقات نظم المعلومات، والأرشيف الرقمية) في دعم القرارات المالية بالمصارف العراقية بأبعادها (التمويل، الاستثمار، ومقسوم الأرباح)، بوجود الحوسبة السحابية بأبعادها (السحابة العامة والخاصة والمجتمعية والهجينة). اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من (203) موظفاً في (12) مصرفاً خاصاً. استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (Stata v.17) لتحليل البيانات.

كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين تطبيقات الرقمنة الذكية وجودة القرارات المالية، حيث بلغ معامل التأثير (0.65). كما أظهرت الدراسة أن (62%) من العينة لا تدرك فوائد الحوسبة السحابية في دعم القرارات

المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف لتقنيات الرقمنة الذكية، وتنظيم برامج تدريبية للموظفين على استخدام الحوسبة السحابية.

الدراسة الثالثة : نور نافع حسن وزهراء جارالله حمود، دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في مصرفي الرافدين وبرطة، مجلة الريادة للعمل والأعمال، المجلد (2)، العدد (1)، العراق، سنة (2021)، ص ص 140-155.

بحنت هذه الدراسة تأثير الحوكمة المصرفية في تحسين القرارات المالية بمصرف الرافدين. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من (34) موظفاً في فروع المصرف بالموصل وبرطلة. استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS Ver.16) لتحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ساهم في تحسين القرارات المالية بنسبة (42%)، مع وجود فروق معنوية بين الفروع. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالحوكمة المصرفية لتحسين جودة القرارات المالية.

الدراسة الرابعة: بونعام، نوال (2021)، "أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد (SCF) في الجزائر على تحسين ملاءمة القرار المالي مع متغيرات البيئة الخارجية. استخدمت الباحثة المنهج التحليلي مع تحليل وثائق وبيانات مالية ومقابلات مع محاسبين ومدراء ماليين في مؤسسات اقتصادية.

تم التركيز على المرونة التي يوفرها النظام المحاسبي في التعامل مع متغيرات السوق والتشريعات، وقدرته على توفير معلومات آنية ومناسبة لمتخذي القرار. كشفت النتائج أن المؤسسات التي تطبق النظام المالي الحديث بشكل فعال تكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات مالية تتلاءم مع التغيرات في البيئة الاقتصادية.

أوصت الدراسة بتعميم تطبيق النظام المحاسبي المالي وتوفير تكوين مستمر للموظفين الماليين حول كيفية استخدامه للتفاعل مع متغيرات البيئة.

الدراسة الخامسة: زيد فوزي أبوب الشيخ (2020)، دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات المالية: دراسة استطلاعية لبعض المصارف الأهلية في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (12)، العدد (29)، العراق، ص ص 1-8.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ذكاء الأعمال في تحسين جودة القرارات المالية في القطاع المصرفي الخاص بمدينة أربيل. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم قياس المتغير المستقل (ذكاء الأعمال)

من خلال مؤشرات جمع البيانات وتحليلها، بينما قيس المتغير التابع (اتخاذ القرارات المالية) عبر مؤشرات الكفاءة والفعالية.

تم جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على العاملين في المصارف الأهلية بأربيل، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (135) استبانة من أصل (199) موزعة. استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، مع تطبيق اختبارات الارتباط والتأثير.

أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة، حيث كشفت عن وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات ذكاء الأعمال واتخاذ القرارات المالية الفعالة. كما أظهرت النتائج أن تطبيقات ذكاء الأعمال ساهمت في تحسين دقة القرارات المالية بنسبة (35%).

في ضوء هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة تعميم استخدام تقنيات ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي، مع التركيز على تدريب الكوادر البشرية على هذه التقنيات الحديثة. كما اقترح إجراء مزيد من الدراسات لقياس تأثير ذكاء الأعمال في قطاعات أخرى غير المصرفية.

الدراسة السادسة: زيد فوزي أبوب الشيخ (2020)، دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات المالية: دراسة استطلاعية لبعض المصارف الأهلية في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (12)، العدد (29)، العراق، ص ص 1-8.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ذكاء الأعمال في تحسين جودة القرارات المالية في القطاع المصرفي الخاص بمدينة أربيل. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم قياس المتغير المستقل (ذكاء الأعمال) من خلال مؤشرات جمع البيانات وتحليلها، بينما قيس المتغير التابع (اتخاذ القرارات المالية) عبر مؤشرات الكفاءة والفعالية.

تم جمع البيانات من خلال استبانات وزعت على العاملين في المصارف الأهلية بأربيل، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (135) استبانة من أصل (199) موزعة. استخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، مع تطبيق اختبارات الارتباط والتأثير.

أسفرت الدراسة عن نتائج مهمة، حيث كشفت عن وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات ذكاء الأعمال واتخاذ القرارات المالية الفعالة. كما أظهرت النتائج أن تطبيقات ذكاء الأعمال ساهمت في تحسين دقة القرارات المالية بنسبة (35%).

في ضوء هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة تعميم استخدام تقنيات ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي، مع التركيز على تدريب الكوادر البشرية على هذه التقنيات الحديثة. كما اقترح إجراء مزيد من الدراسات لقياس تأثير ذكاء الأعمال في قطاعات أخرى غير المصرفية.

الدراسة السابعة: بوحناك، سمير (2020)، "التخطيط المالي وأثره على جودة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر.

سعت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التخطيط المالي المسبق وسرعة وجودة اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانات على عينة من المسؤولين الماليين في عدد من المؤسسات الصناعية.

تمثلت المتغيرات المستقلة في عناصر التخطيط المالي (الموازنات التقديرية، التوقعات المالية، خطط الطوارئ)، في حين تم قياس سرعة اتخاذ القرار من خلال مؤشرات الاستجابة للظروف الطارئة وتوقيت إصدار القرار. توصلت الدراسة إلى أن وجود تخطيط مالي دقيق ومدروس يساعد في تسريع عملية اتخاذ القرار دون الإضرار بجودته، إذ تتيح الخطط الموضوعية مسبقاً خيارات جاهزة لمتخذ القرار في الحالات الطارئة. كما أبرزت الدراسة أهمية جاهزية المعلومات وأثرها في اختصار الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

أوصى الباحث بضرورة إرساء ثقافة التخطيط المالي داخل المؤسسات وتدريب الكوادر على إعداد الخطط المالية المتكاملة.

الدراسة الثامنة: م.د عبد الناصر علك حافظ، وحسين وليد حسين، وابتهاال طالب خضير، نظم المعلومات المالية ودورها في توجيه القرارات المالية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (4)، العدد (8)، العراق، سنة (2012) ص 1-24.

اعتمد الباحثون على منهجية جمعت بين الأدوات النظرية والتطبيق العملي. حيث صمموا نظاماً معلوماتياً متخصصاً باستخدام برنامج Microsoft Access لمعالجة البيانات المالية، وتم اختباره على عينة من 10 موظفين في الشركة العامة للسكك الحديدية العراقية. كما استخدموا استبانة بمقياس ليكرت الخماسي لتقييم كفاءة النظام من وجهة نظر المستخدمين، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) لحساب المؤشرات الإحصائية مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري وجداول التكرارات. ركزت الدراسة على قياس عدة مؤشرات أداء رئيسية تشمل دقة القرارات المالية، وقت اتخاذ القرار، ودرجة رضا المستخدمين عن النظام المقترح

أظهرت النتائج أن النظام المقترح ساهم في تحسين دقة القرارات المالية بنسبة (45%)، وتقليل وقت اتخاذ القرار بنسبة (32%). كما كشفت الدراسة عن ارتفاع مستوى رضا المستخدمين عن النظام بنسبة (78%). أوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام نظم المعلومات المالية في المؤسسات الحكومية، وتطويرها بشكل مستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

الدراسة التاسعة: يوسف محمود جربوع، مساهمة المراجعة الداخلية والخارجية في تحسين القرارات المالية وفقا لقواعد حوكمة الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع غزة، دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين لدى الشركات والمؤسسات العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية في غزة، فلسطين، سنة (2006)، ص ص 1-38.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور المراجعة الداخلية والخارجية في تعزيز جودة القرارات المالية في المؤسسات العاملة بقطاع غزة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع (120) من العاملين في مجال المراجعة والرقابة المالية.

أظهرت النتائج أن تطبيق معايير المراجعة الدولية ساهم في تحسين القرارات المالية بنسبة (57%)، مع وجود فروق معنوية بين القطاع العام والخاص. كما كشفت الدراسة أن (73%) من القرارات المالية الخاطئة تعود لضعف أنظمة الرقابة الداخلية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استقلالية أقسام المراجعة الداخلية، وتطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في جميع المؤسسات المالية.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية المتعلقة باتخاذ القرارات المالية.

الدراسة الأولى:

Del Giudice, M. et al. (2025) ، "Financial literacy and environmental sustainability in SMEs: Process innovation as an association mechanism" ، *Environmental Science and Pollution Research*.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة المالية ومدى قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ملاءمة قراراتها المالية مع متغيرات البيئة من خلال الابتكار في العمليات. استخدم الباحثون استبيانات كمية وتحليل SEM على عينة من المؤسسات الأوروبية.

كشفت النتائج أن الثقافة المالية العالية لدى المديرين تمكّنهم من فهم المتغيرات البيئية وتكييف قراراتهم المالية وفقاً لها، خصوصاً في ظل التحولات المناخية والتنظيمية. الابتكار في العمليات كان الوسيط الذي سمح بترجمة الثقافة المالية إلى قرارات مالية صديقة للبيئة.

أوصت الدراسة بضرورة دمج برامج الثقافة المالية مع استراتيجيات الاستدامة في المؤسسات الصغيرة.

الدراسة الثانية:

"Decision-Making Under Uncertainty: How Organizations Adapt to Environmental Changes?"، **Petrescu, R. (2024)**
Journal of Risk Management and Decision Economics.

ركزت هذه الدراسة على تحليل كيفية استجابة المؤسسات للظروف غير المؤكدة والمتغيرة بسرعة، مع التركيز على تسريع عملية اتخاذ القرار المالي. استخدم الباحث نموذج اتخاذ القرار الديناميكي في بيئة متقلبة، واستند إلى بيانات من شركات متعددة الجنسيات.

بينت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك نظم دعم القرار وأنظمة تحليل سريع للبيانات المالية قادرة على اتخاذ قرارات مالية سريعة وفعالة، خاصة في أوقات الأزمات. كما تبين أن سرعة القرار تؤثر بشكل إيجابي على استمرارية المؤسسة وتقليل الخسائر المحتملة.

أوصت الدراسة بإنشاء وحدات تحليل مالي طارئة واستخدام الذكاء الاصطناعي لدعم سرعة القرار في بيئات عدم اليقين.

الدراسة الثالثة

"Decision Making in the Financial Management of the Business Enterprise"، **Del Giudice, M., Maggioni, V., & Caputo, F. (2023)**
Journal of Organizational and Informational Management.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير توفر معلومات مالية دقيقة وموثوقة على تحسين جودة القرارات المالية في المؤسسات التجارية الأوروبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التحليلي باستخدام استبيانات إلكترونية وتحليل إحصائي متقدم.

أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستند قراراتها إلى تقارير مالية مفصلة وموثوقة تحقق معدلات خطأ أقل في قراراتها المالية وتكون أكثر كفاءة في إدارة مواردها. كما أظهرت أن جودة نظم المعلومات المحاسبية لها دور رئيسي في دعم متخذ القرار بالمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب.

أوصى الباحثون بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية للمحاسبة، وربط الأنظمة المالية مع التحليلات التنبؤية لدعم جودة القرار المالي.

الدراسة الرابعة

Ali, M. & Hussain, M. (2023), "Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance: The Mediating Role of Competitive Advantage and the Moderating Role of Financial Literacy", *Journal of Risk and Financial Management*.

تناولت الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المخاطر المؤسسية وتحسين الأداء وتقليل المخاطر المالية، من خلال دراسة تطبيقية على شركات صناعية في جنوب آسيا. استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية SEM وتحليل الدور المعدل للثقافة المالية.

أظهرت النتائج أن الشركات التي تطبق سياسات متكاملة لإدارة المخاطر، وتتمتع بثقافة مالية متقدمة، تحقق مستويات أقل من التعرض المالي، كما تعزز من ميزتها التنافسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي وتقليل الخسائر المحتملة.

أوصت الدراسة بتكامل إدارة المخاطر مع التخطيط المالي وتوفير تدريبات دورية في الثقافة المالية لجميع مستويات الإدارة.

الدراسة الخامسة:

Lusardi, A. (2012). Numeracy, Financial Literacy, and Financial Decision-Making. NBER Working Paper No. 17821.

سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القدرة العددية (القدرة على إجراء العمليات الحسابية) والثقافة المالية واتخاذ القرارات المالية. تناولت الدراسة كيفية تأثير هذه القدرة على اتخاذ قرارات مالية متعلقة بالاستثمار، إدارة الديون، وبناء الأصول. تشير الدراسة إلى أن القدرة العددية منخفضة للغاية بين الأفراد، ولا سيما في سياق اتخاذ القرارات المالية. وتعرض الدراسة مسوحات أجريت في الولايات المتحدة ودول أخرى، لتظهر أن مستويات القدرة العددية

في المجتمع عامة هي دون المتوسط، مع تزايد هذه المشكلة بين بعض الفئات الديموغرافية مثل النساء، كبار السن، والأفراد ذوي التحصيل العلمي المحدود.

تعتمد الدراسة على مسح ميداني لتقييم قدرة الأفراد على إجراء حسابات مالية مرتبطة باتخاذ قرارات اقتصادية. تشير نتائج الدراسة إلى أن الافتقار إلى القدرة العددية يمكن أن يكون له تداعيات خطيرة على الأفراد والمجتمع ككل، حيث يتم ربط القدرة العددية باتخاذ العديد من القرارات المالية الهامة. كما تُظهر الدراسة أن الثقافة المالية أصبحت مهارة أساسية لا غنى عنها في العصر الاقتصادي الحالي المعقد، مما يشير إلى ضرورة تعزيزها من خلال التعليم والسياسات المالية.

توصلت الدراسة إلى أن تحسين القدرة العددية والثقافة المالية ليس مجرد مهارة شخصية، بل هو أمر بالغ الأهمية للمجتمع في مواجهة التحديات المالية المعاصرة. ويوصي الباحث بضرورة تكثيف الجهود التعليمية لتحسين هذه المهارات بين الأفراد، وخاصة الفئات التي تعاني من ضعف في هذه المجالات مثل النساء وكبار السن.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية ومميزات الدراسة.

الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف.

أولاً: أوجه التشابه.

- التركيز على الارتجال الاستراتيجي كمتغير مهم حيث تشترك دراستنا مع عدد كبير من الدراسات السابقة (مثل دراسات كيلاني، والصميدعي والسمان، ومحمد وعواد شاكر، وغيرهم) في إبراز أهمية الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق نتائج إيجابية للمنظمات. هذا يشير إلى الاعتراف الواسع بالارتجال كعنصر حاسم في البيئات الديناميكية.
- المنهجية البحثية: هناك تشابه في المنهجية المتبعة، حيث تعتمد العديد من الدراسات العربية والأجنبية المستعرضة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، وهو ما يتوافق غالباً مع طبيعة الدراسات في هذا المجال.
- أدوات التحليل الإحصائي: استخدام برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS و AMOS شائع في معظم الدراسات الكمية المستعرضة، مما يعكس توحيداً في أدوات معالجة البيانات للوصول إلى نتائج قابلة للقياس.
- تأكيد التأثير الإيجابي: تتفق دراستنا مع التوجه العام للدراسات السابقة في تأكيد وجود تأثير إيجابي ومعنوي للارتجال الاستراتيجي على مختلف جوانب الأداء التنظيمي، وإن كانت هذه الجوانب تختلف في تفاصيلها.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- التركيز النوعي للمتغير التابع: على الرغم من أن الارتجال الاستراتيجي كمتغير مستقل قد تم بحثه على نطاق واسع، إلا أن الدراسات السابقة ركزت على تأثيره على متغيرات تابعة متنوعة مثل النجاح التنظيمي، إدارة الأزمات، البلاغة التنظيمية، الريادة التنظيمية، السمعة المؤسسية، الاستدامة التنظيمية، والتطوير التنظيمي. في المقابل، تركز دراستنا بشكل محدد ومباشر على اتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع، وهو ما لم يتم تناوله بشكل مباشر وعميق في الدراسات السابقة فيما يتعلق بالارتجال الاستراتيجي.
- دمج مجالين بحثيين متميزين: بينما تناولت دراسات أخرى عوامل مختلفة تؤثر في اتخاذ القرارات المالية (مثل ذكاء الأعمال، الحوكمة المصرفية، نظم المعلومات المالية، التحليل المالي، الثقافة المالية)، لم تقم أي من هذه الدراسات بربط هذه القرارات بشكل مباشر ومفصل بمفهوم الارتجال الاستراتيجي. تبرز دراستنا كجهد لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال الربط بين مجالين بحثيين كانا غالباً ما يعاملان ككيانين منفصلين.
- الفجوة البحثية المحددة: تكمن الفجوة البحثية التي تسدها دراستنا في عدم وجود دراسات سابقة - ضمن الأدبيات المستعرضة - قد فحصت بشكل منهجي كيف يمكن للارتجال الاستراتيجي بحد ذاته أن يؤثر في جودة وسرعة وفعالية القرارات المالية المتخذة في المنظمات، خاصة في الظروف التي تتطلب مرونة وسرعة استجابة مالية.

الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية.

- تتمتع دراستنا بميزات وتقدم مساهمات فريدة في الأدبيات الحالية، أبرزها:
- تتميز دراستنا بتخصصها في تحليل العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي و اتخاذ القرارات المالية. هذا التركيز يمثل إضافة نوعية للبحث العلمي، حيث يفتح آفاقاً جديدة لفهم كيفية تطبيق الارتجال في أحد أهم المجالات الحيوية للمنظمات.
 - تسد هذه الدراسة فجوة معرفية ملحوظة في الأدبيات السابقة. ففي حين أن الارتجال الاستراتيجي قد ثبتت أهميته في مجالات متعددة، فإن تأثيره المباشر على القرارات المالية، بآلياته ونتائجه، لم يتم استكشافه بعمق بعد. دراستنا هي الأولى (ضمن الأدبيات المستعرضة) التي تضع هذا الارتباط في صلب اهتمامها.
 - لا تكتفي دراستنا بتحديد العوامل التقليدية المؤثرة في القرارات المالية، بل تقدم الارتجال الاستراتيجي كعامل جديد ومهم يمكن أن يعزز من جودة هذه القرارات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة والظروف غير المتوقعة التي تواجهها المنظمات المعاصرة.

- توفر دراستنا رؤى قيمة للمديرين الماليين وصناع القرار في المنظمات. من خلال فهم كيفية تفعيل الارتجال الاستراتيجي في السياق المالي، يمكن للمنظمات تطوير قدرات أفضل للاستجابة السريعة للفرص والتحديات المالية، وتحسين مرونتها وقدرتها التنافسية.
- تساهم الدراسة في إثراء الإطار النظري من خلال دمج مفهوم الارتجال الاستراتيجي ضمن نظريات اتخاذ القرارات المالية، مما يفتح المجال لمزيد من الأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تبني على هذه العلاقة المتقاطعة.
- من خلال الاستناد إلى قاعدة واسعة من الدراسات السابقة في كلا المجالين (الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية)، تقدم دراستنا تحليلاً شاملاً يربط بين الأبعاد المختلفة للارتجال وبين الجوانب المتعددة للقرارات المالية، مما يوفر فهماً أعمق للعلاقة بينهما.

خلاصة:

من خلال مضمون هذا الفصل، تم معالجة إطار نظري حول الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

يحتل موضوع الارتجال الاستراتيجي أهمية متزايدة في الوقت الحاضر بسبب التحديات المتزايدة التي تواجهها المنظمات في بيئات الأعمال سريعة التغير وغير المستقرة. فهو يعد من المفاهيم الحديثة التي تعزز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تزويدها بالقدرة والمرونة على التكيف مع هذه البيئات المضطربة.

كما أن اتخاذ القرارات المالية أصبح اليوم يتبوأ حيزاً كبيراً من الأهمية على جميع الأصعدة، ويحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المؤسسات لكونه يؤثر مباشرة في استقرارها المالي ونموها. ويمكن لأي مؤسسة أن تعزز فرص نجاحها من خلال تحسين جودة وسرعة قراراتها المالية، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليها، مثل ذكاء الأعمال، الحوكمة المصرفية، نظم المعلومات، والتحليل المالي.

إن العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية تعد محورياً أساسياً لهذا البحث. فبينما تؤكد الدراسات السابقة على التأثير الإيجابي للارتجال الاستراتيجي على جوانب متعددة كإدارة الأزمات والنجاح التنظيمي، وعلى أهمية العوامل المختلفة في جودة القرارات المالية، فإن هناك فجوة بحثية واضحة في استكشاف الدور المباشر للارتجال الاستراتيجي في تعزيز فعالية وسرعة القرارات المالية. إن دراستنا تهدف لسد هذه الفجوة وتقديم منظور جديد يربط بين المرونة والتكيف التي يوفرها الارتجال الاستراتيجي وجودة وفعالية القرارات المالية في المنظمات المعاصرة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

المبحث الأول: نبذة عامة عن بنك الجزائر الخارجي

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث وعرضنا لدراسات السابقة في الفصل الأول، حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تضمنه الجانب النظري على أرض الواقع، وتوضيح دور الارتجال الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المالية، وهذا من خلال دراسة ميدانية لبنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي، إذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من العاملين في البنك، وعرض الطريقة والأدوات المستخدمة بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات،

المبحث الأول: نبذة عامة عن بنك الجزائر الخارجي**المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الجزائر الخارجي**

يعد بنك الجزائر الخارجي أحد أهم المؤسسات المالية الجزائرية، وله حضور هام في مختلف أنحاء البلاد من خلال شبكة واسعة من الفروع والوكالات والتي تساهم في تعزيز الاقتصاد وتعزيز التعاملات التجارية الدولية، وتلعب وكالة الوادي لبنك الجزائر الخارجي دورا هاما في توفير الخدمات المصرفية للمواطنين والشركات في ولاية الوادي.

و قد خصصنا هذا المطلب لدراسة البنك بصفة عامة وسنتطرق من خلاله إلى نشأة بنك الجزائر الخارجي وهيكله التنظيمي، نشاطاته، أهدافه ومهامه، ووكالته في ولاية الوادي.

الفرع الأول: نشأة بنك الجزائر الخارجي وهيكله التنظيمي:**أولا: نشأة بنك الجزائر الخارجي**

تأسس البنك الجزائري الخارجي بموجب الأمر رقم 67/2004، المؤرخ في جمادى الثانية 1387هـ الموافق ل 01 أكتوبر 1967م على شكل شركة وطنية اقتصادية، مهمتها الأولى تتمثل في التسهيل والتطوير في إطار التخطيط الوطني للعلاقات الاقتصادية والمالية للجزائر مع الدول الأخرى، وقد احتوى على كل أصول كل من:

- القرض الليوني في 01 أكتوبر 1967؛
- الشركة العامة في تاريخ 31 ديسمبر 1967؛
- بنك بار كلاي المحدد في تاريخ 30 أبريل 1968؛
- قرض الشمال في تاريخ 31 ماي 1968؛
- البنك الصناعي الجزائري والبحر الأبيض المتوسط BIAM، في تاريخ 31 ماي 1968.

ولم يعرف بنك الجزائر الخارجي الاستقرار إلا ابتداء من 01 جوان 1968 برأس مال يقدر ب 20 مليون

دينار جزائري.

إن إعادة هيكلة المؤسسات الصناعية والتحويلات العميقة المتخذة من طرف السلطات العمومية خلال الثمانينات أدى إلى تحول بنك الجزائر الخارجي إلى مؤسسة ذات أسهم وفق قانون 06/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 حاملا استقلالية المؤسسات ورأس مالها قدر بـ 1 مليار دينار جزائري والذي قسم إلى 160 سهم، وفي سنة 1996 أصبح رأس مالها 5.6 مليار دينار جزائري. وقد توسعت عمليات البنك منذ 1970 حيث لديه حسابات الشركات الكبرى مثل: سوناطراك، النقل الجوي، فالبنك هو الذي يمدّها بالقروض ويتعامل معها حسب نظامه. أما في سنة 2011 فقد عرفت تجديد في هيكل البنك، حيث تم إنشاء أول وكالة بخدمة حرة Libre-service تتموقع بديدوش مراد الجزائر وسط، وقد تم رفع رأسمالها إلى 76 مليار جزائري .

شكل رقم (03) يوضح شعار بنك الجزائر الخارجي

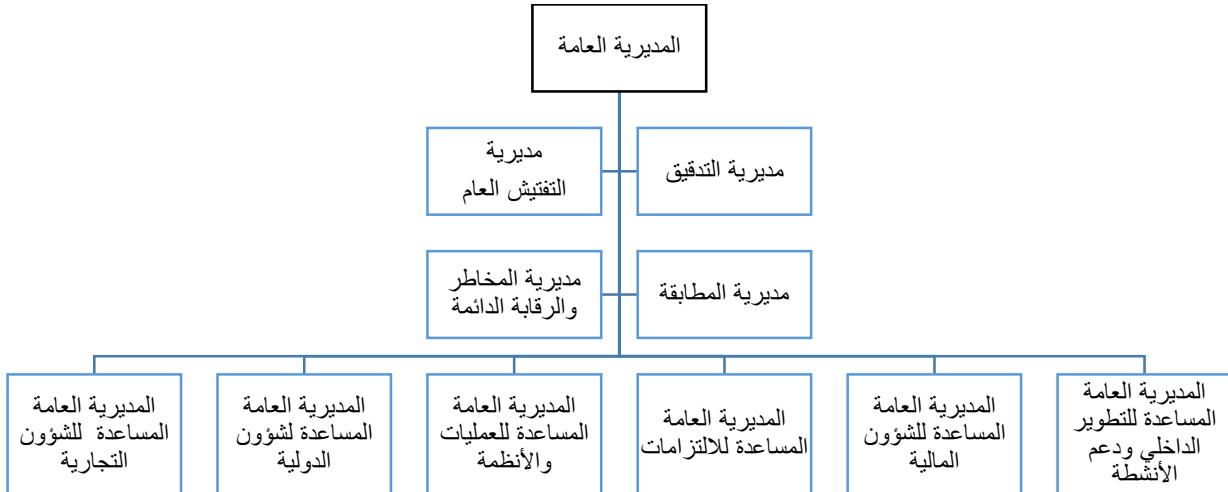


المصدر: تقرير أنشطة البنك لسنة 2023.

ثانيا: هيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي

إن ما يميز بنك الجزائر الخارجي هو اختلاف هيكله التنظيمي عن باقي الهياكل التنظيمية لباقي البنوك التجارية الأخرى وهذا ما يتم توضيحه في الشكل التالي:

شكل رقم (04) هيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقرير أنشطة البنك لسنة 2023.

ولبنك الجزائر الخارجي تسع مديريات جهوية تابعة للمديرية العامة للمساعدة للشؤون التجارية، تضم كل مديرية جهوية وكالات بنكية تقع تحت إدارتها المباشرة، و تتوزع هذه المديريات والوكالات عبر التراب الوطني.

الفرع الثاني: وظائف وأهداف بنك الجزائر الخارجي

أولا: وظائف بنك الجزائر الخارجي

لبنك الجزائر الخارجي سبعة وظائف كل وظيفة تقع تحت سلطة مديرية عامة مساعدة، ما عدا وظيفة المراقبة التي ترتبط بالرئيس المدير العام مباشرة، وفيما يلي شرح لكل وظيفة:

I- وظيفة المراقبة: يتولى هذه الوظيفة كل من خلية محاربة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، خلية التدقيق ومديرية التفتيش العامة الموضوعة تحت سلطة الرئيس المدير العام للبنك، تقوم هذه الهيئات بالمراقبة و لها صلاحية مطلقة فيما يخص مراقبة وظائف البنك، و تتحرك في إطار برامج سنوي للمراقبة والفحص و التفتيش المقرر من طرف الرئيس المدير العام . و تتولى القيام بالمهام التالية:

- مراقبة مدى تطبيق الإجراءات والعمليات داخل البنك
- تقييم المخاطر الخارجية
- مراقبة تبرير تحريك الحسابات
- فحص التطبيق الجيد للإجراءات الجارية على مستوى البنك
- القيام ببحوث خاصة بطلب من الرئيس المدير العام
- مراقبة أمن معلوماتية الشبكة والمركز
- تسيير استقبالات الإضاء
- تسيير الملفات الإدارية لفتح و غلق مواقع الاستغلال

II- الوظيفة التجارية: يتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة التجارية، وتضم كلا من مديرية الشبكة، مديرية الحسابات الكبرى مديرية سوق المؤسسات، مديرية سوق الأفراد و مديرية التسويق. هذه الوظيفة على إعداد مشروع العمل التجاري والمعدات اللازمة لتشغيله ومراقبة الأداء التجاري وكذا تعزيز التجارية للبنك، وتشتمل المديرية التجارية على مديريات جهوية عبارة عن حلقة وصل بين المستوى الجهوي والحركة التجارية، وكذا وكالات مرتبطة تسلسليا مع المديريات الجهوية تقوم بتسيير وتحليل ملفات القرض والمؤسسات المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات مع الزبائن سواء كان ذلك بالدينار وكذا بالعملة.

III- الوظيفة الدولية: تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للعلاقات الدولية، تعمل هذه الأخيرة على تطوير نشاطات التجارة الخارجية والتنسيق بين أعمال مديريات الفروع والعلاقات الدولية للتجارة الخارجية والعمليات مع الخارج، وتضم كلا من:

- **مديرية العمليات مع الخارج** التي تقوم بتسيير وسائل التمويل الدولية للبنك، حسابات العملة الصعبة،

تحصيل الأموال.

- **مديرية العلاقات الدولية** التي تقوم بتسيير فروع البنك على المستوى الوطني والدولي ودراسة مردوديتها كما

تعمل على تطوير شبكة المراسلين الخارجيين والبحث عن التمويل الخارجي، كما تعمل على تعزيز العلامة التجارية للبنك في الخارج.

- **مديرية التجارة الخارجية** المكلفة بتزويد الشبكة بمستلزمات التمويل المتحصل عليها والمساهمة في تطوير

وترقية الصادرات، وكذا تسيير الديون الخارجية للبنك.

IV- وظيفة العمليات والنظم: تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للعمليات والنظم، هذه الأخيرة مسؤولة عن

وضع وتشغيل نظام المعلومات في البنك، متابعة وصيانة وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي فيه، وكل ما يتعلق بالجانب المعلوماتي والتكنولوجي وتضم هذه المديرية كلا من:

- مديرية وسائل الدفع.

- مديرية نظام المعلومات.

- مديرية الاتصالات: المكلفة بالاتصال الخارجي، تقديم صورة العلامة له، والعمل على تحسين هذه الصورة

وذلك بالمساهمة في حملات ترقية خاصة على مستوى التسويق.

V- وظيفة التعهدات: تتولى هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للتعهدات، تتمثل وظيفتها في قيادة المؤسسة التجارية

وسياسة

تعهدات البنك والتنسيق بين أعمال المديريات التي تحت وصايتها المتمثلة في :

- مديرية القرض.

- مديرية متابعة ومراقبة الضمانات والاسترجاع.

- مديرية المنازعات التي تقوم بمساعدة ومتابعة ومراقبة المديريات الجهوية في معالجة النزاعات الناشئة في

مختلف مستويات أعمال البنك، وكذا الحفاظ على حقوق البنك في علاقاته التنافسية مع الأطراف الأخرى.

VI- الوظيفة المالية: تتولى الوظيفة المالية لبنك الجزائر الخارجي نيابة المديرية العامة للمالية التي رأسها مدير عام

مسؤول عن السياسة المالية للبنك و كلف بإعداد الإستراتيجية، وتجمع هذه المديرية تحت سلطتها:

- مديرية الدراسات الاقتصادية والإستراتيجية تقوم بإعداد الدراسات الإستراتيجية ومساعدة الهياكل الأخرى من أجل العمل على سيرورة إستراتيجية البنك.
- مديرية الخزينة والسوق: تعمل على ضمان وتمويل الوكالات حساب وضعية الخزينة للبنك وتسيير الخزينة.
- مديرية المحاسبة: هي المسؤولة عن المراقبة البنكية العامة، وكل ما يتعلق بالعمليات المحاسبية.
- مديرية مراقبة التسيير : تقوم بإعداد تقرير سنوي عن نشاط البنك ومراقبة التكاليف حسب مراكز النشاط.
- مديرية تسيير المساهمات.

VII- وظيفة التطوير الداخلي ودعم النشاطات: تؤدي هذه الوظيفة نيابة المديرية العامة للتطوير الداخلي ودعم النشاطات، وهي مسؤولة عن توفير الدعم لكافة نشاطات البنك، تخضع تحت سلطتها المديرية التالية:

مديرية التنظيم والجودة تكمن مهامها في العمل على تطبيق إعادة التنظيم للهياكل المركزية وشبكة البنك انطلاقا من مخطط مجلس الإدارة.

- مديرية الموارد البشرية المختصة في تعبئة ومتابعة المورد البشري في البنك. مديرية التكوين
- مديرية الإدارة العامة مهمتها تسيير كل وسائل عمل البنك ووضعها تحت التشغيل مع احترام تدرج السلطة.
- مديرية الدراسات القانونية التي على الحفاظ على الوثائق القانونية للبنك¹

ثانيا: أهداف بنك الجزائر الخارجي:

يسعى بنك الجزائر الخارجي لتحقيق أهداف، أهمها:

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة للتطوير التجاري، وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير والتسويق مثل البطاقات التي تعمل بها البنوك فيما يخص تعاملاتها الداخلية فيما بينها.
- التوسع ونشر الشبكة واقتراب الزبائن، وكذا العمل على السير المحكم للموارد البشرية والأخذ بالمشاركة على الصعيد الوطني والخارجي.
- تحسين وتطوير الأنظمة المعلوماتية الاتصال؛

¹ معلومات مقدمة من طرف مصلحة التجارة الخارجية.

- تقديم الوسائل المادية والتقنية حسب الاحتياجات؛
- تقوية نظام المراقبة داخل كل المديرية التابعة للبلاد؛
- تحقيق أكبر ربح ممكن، وذلك بتقديم خدمات مصرفية جديدة؛
- وضع وكالات وفروع في الخارج؛
- تحقيق وتشجيع تمويل العمليات التجارية مع باقي بلدان العالم؛
- تسهيل تنمية الإصلاحات الاقتصادية بين الجزائر والخارج؛
- ضمان التسيير الجيد للالتزامات الناتجة بين أسواق الدول والجمعيات المحلية؛
- إعطاء ضمانات للموردين والمصدرين؛
- إعطاء الموافقات للقرض مع البنوك الخارجية الأخرى.

المطلب الثاني : وكالة بنك الجزائر الخارجي ولاية الوادي

- لدى بنك الجزائر الخارجي عدة وكالات وفروع وكل وكالة تنتمي إلى مديرية جهوية وستتطرق إلى الوكالة المستقبلية، من خلال تعريفها وهيكلها التنظيمي ودور مختلف مصالحها والبيئة العملية لها

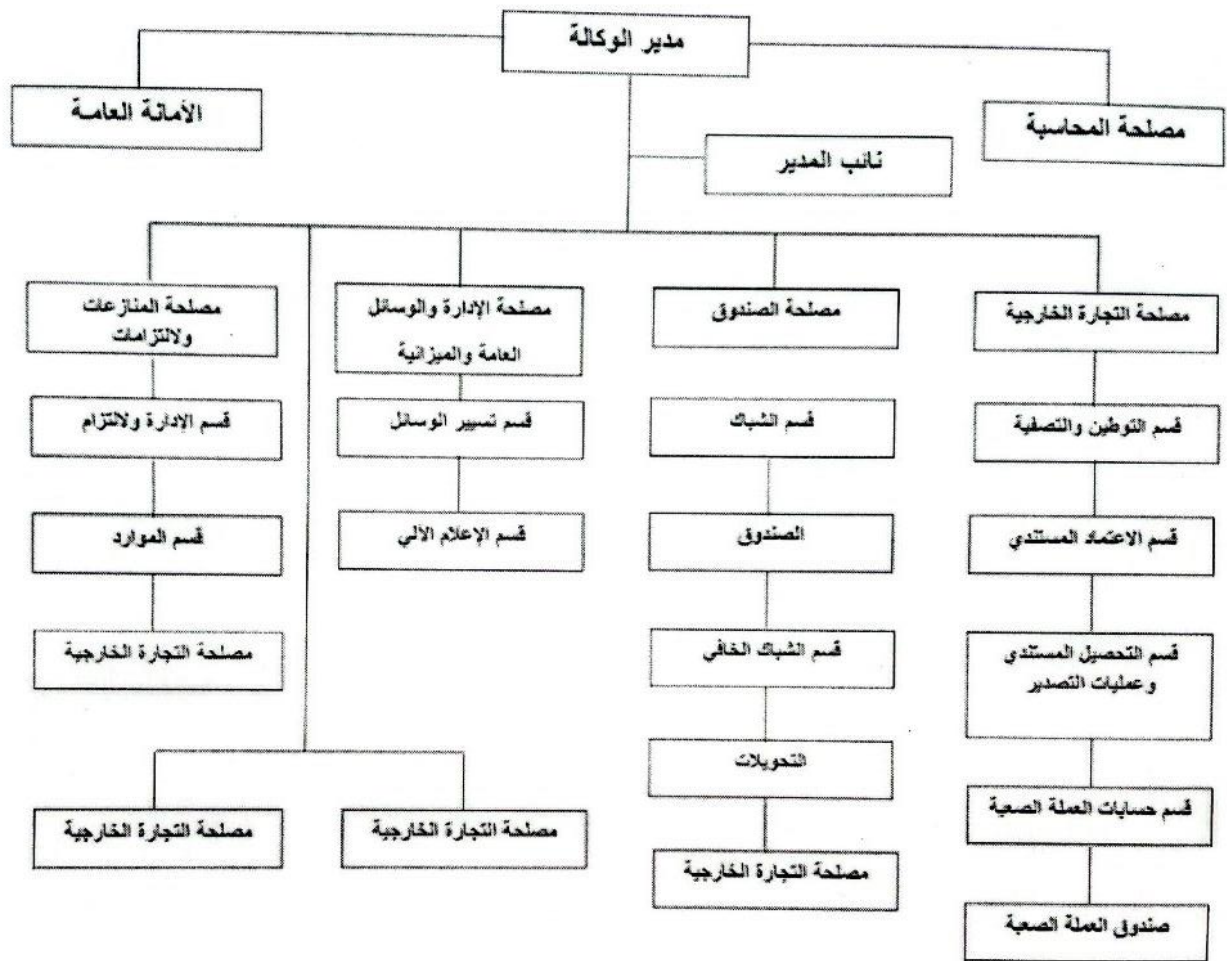
الفرع الأول: تقديم وكالة بنك الجزائر الخارجي بالوادي وهيكلها التنظيمي :

إن وكالة الوادي هي واحدة من بين الوكالات التسعة التابعة للمديرية الجهوية الجنوب ورقلة، أنشأت في 27 سبتمبر 1987، بهدف توسيع الشبكة البنكية وخدمة الزبائن المتواجدين بولاية الوادي باعتبارها الوكالة الوحيدة في هاته الولاية، تحمل الرقم الاستدلالي (094)، وتقع في مكان استراتيجي بقلب الولاية، ويبلغ عدد العاملين فيها 35 عاملا في فترة إجراء الدراسة، وتمثل مهامها الرئيسية فيما يلي:

- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطريقة ديناميكية
- إنشاء، تحليل وإدارة ملفات القرض الممنوحة للأفراد وكذا المؤسسات؛
- المعالجة الإدارية والمحاسبية للعمليات البنكية مع الزبائن سواء كانت بالعملة المحلية أو الأجنبية؛
- إدارة حسابات التجار وكذا الأفراد؛
- تسوية الشيكات؛
- العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية
- العمليات المتعلقة بتحويل العملات

ونشاط الوكالة مرهون إلى حد كبير بالدور الذي يلعبه المدير في التوفيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة باعتباره المسؤول الأول عن تنظيم وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة ينوب عنه نائبه (نائب المدير) الذي يتولى إعداد الميزانية المتوقعة للوكالة، التسيير الإداري لموظفي الوكالة، ويسعى إلى المحافظة على وثائق الوكالة، وكذا السهر على التسويات المختلفة في الوقت المناسب والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي للوكالة .

شكل رقم (05) الهيكل التنظيمي لبنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي



المصدر: معطيات من البنك الجزائري الجزائري وكالة الوادي 094

الفرع الثاني: أهداف ومهام بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي :

أولاً: أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي :

تتمثل أهداف بنك الجزائر الخارجي وكالة غرداية في :

- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسات الاقتصادية في المجال الاستثماري والتجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية؛

- توفير مناصب شغل من خلال تقديم عروض للشباب في إطار تشغيل الشباب وبالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها؛

- نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل؛

- ضمان حسن سير الخدمات البنكية التي يقدمها البنك للزبائن ومحاولة تطويرها، وتقديم تحفيزات للزبائن وهذا لتحسيسهم بالأمان والراحة، وكذا لجلب زبائن آخرين .

ثانيا: مهام بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي:

للبنك الخارجي الجزائري وكالة الوادي عدة مهام وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي .

على الصعيد الداخلي:

- تلقي ودائع تحت الطلب أو ودائع أجل من أشخاص طبيعيين (أفراد) أو أشخاص معنويين؛

- تقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين .

على الصعيد الخارجي:

تمثل مهمته الرئيسية في تسهيل وتطوير الروابط والعلاقات الاقتصادية الجزائرية بالبلدان الأخرى في إطار

السوق، من خلال تشجيع العمليات التجارية مع الخارج بتمويل القطاع العام والخاص، وتقديم الضمانات اللازمة والتأمينات للمصدرين والمستوردين، بالإضافة إلى المهام التالية:

توفير خدمات مركزية للمؤسسات الجزائرية وتزويدها بالمعلومات التجارية الدقيقة التي تمكنها من بيع منتجاتها

في أحسن الظروف؛

- القيام بعمليات الصرف والتحويلات؛

- مساعدة وترقية التصدير للمنتوجات المصنعة؛

- تشجيع الاستثمار في المواد الأولية المتوقعة للمشاريع العامة والتي تخص مختلف النشاطات المتعلقة

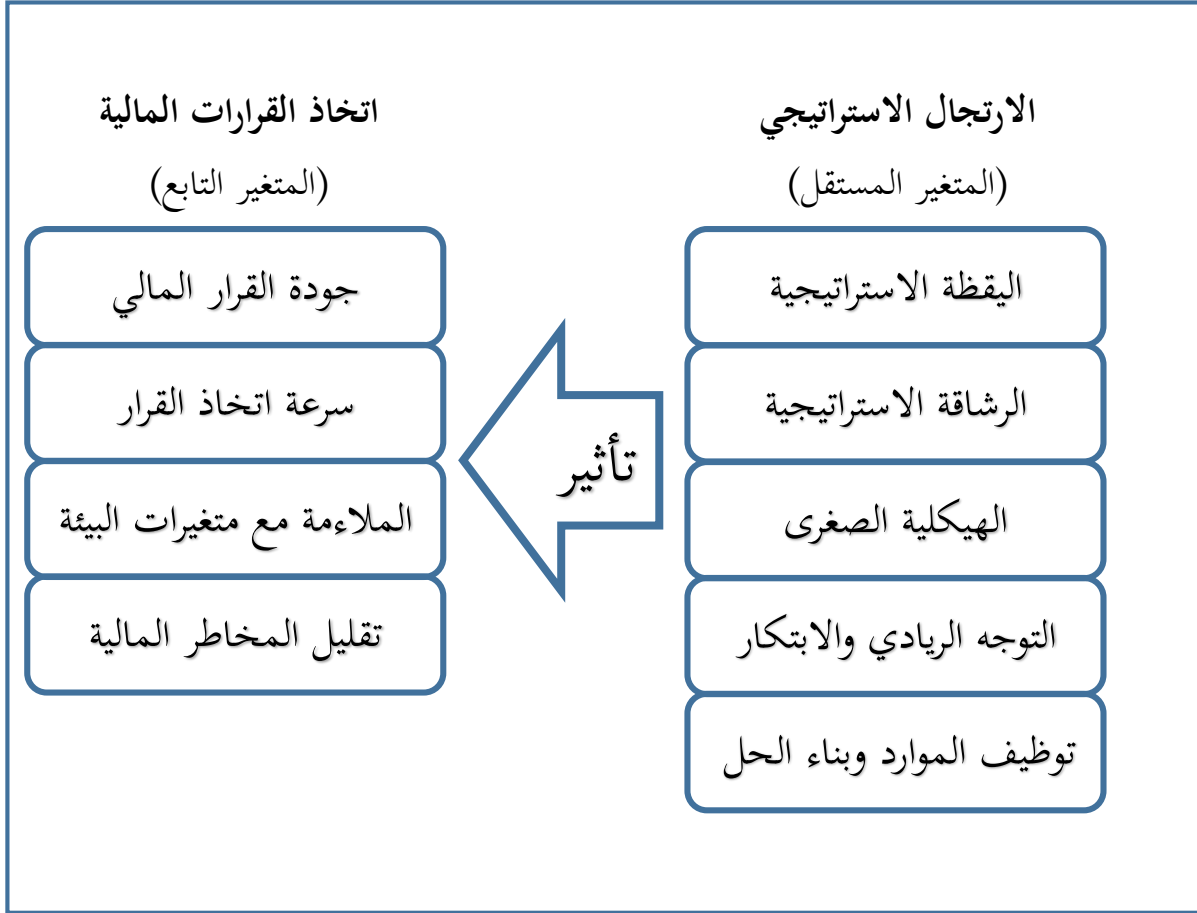
بالصناعات الغذائية، وكذا الصناعات الحديثة والميكانيكية والبتروكيماوية.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية

المطلب الاول: منهجية الدراسة

الفرع الاول: نموذج ومتغيرات الدراسة

شكل رقم (06) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: المتغير المستقل:

وهو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا هذه في: الارتجال الاستراتيجي، والمتغيرات المتعلقة به وهي (اليقظة الاستراتيجية، الرشاقة الاستراتيجية، الهيكلية الصغرى، التوجه الريادي والابتكار، توظيف الموارد وبناء الحل).

ثانياً: المتغير التابع

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في اتخاذ القرارات المالية، والمتغيرات المتعلقة به وهي (جودة القرار المالي، سرعة اتخاذ القرار، الملاءمة مع متغيرات البيئة، تقليل المخاطر المالية).

الفرع الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

ارتأينا إتباع المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتفسيرها تفسيراً كيفياً بغرض الوقوف على المشكلة موضوع البحث المتمثلة في دور الارتجال الاستراتيجي وإيجاد تأثير واضح على اتخاذ القرارات المالية لبنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، كذلك فإن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً.

إن استخدامنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة سمح لنا بالتعرف على أبعاد الارتجال الاستراتيجي ومدى تأثير أبعاد على اتخاذ القرارات المالية، كما عملنا مسحاً على بعض الدراسات السابقة لأجل ضبط متغيرات الدراسة التطبيقية. تتكون عينة هذه الدراسة من إطارات وتقنيين وعمال في بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، حيث تم توزيع (35) استمارة استرجعت منها (34) استمارة صالحة للمعالجة، وهو عدد مقبول والجدول التالي يوضح ذلك.

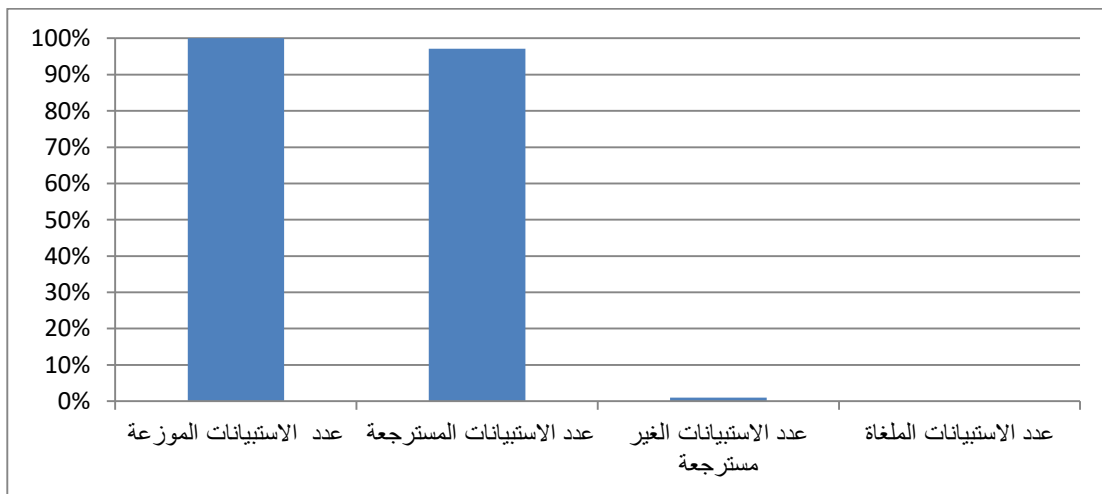
الجدول رقم (02): حصيلة توزيع وجمع الاستبيان.

الإستبيان	العدد	النسبة المئوية %
عدد الاستبيانات الموزعة	35	100 %
عدد الاستبيانات المسترجعة	34	97.14 %
عدد الاستبيانات الغير مسترجعة	01	2.86 %
عدد الاستبيانات الملغاة (غير)	00	00 %
عدد الاستبيانات الصالحة	34	97.14 %

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الاستبيانات.

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الاستبيانات المعتمدة للتحليل هي 97.14 % والتي تمثل 34 استبياناً من أصل 35 استبيان موزع وهي نسبة جيدة جداً.

الشكل رقم (05): إحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبانة.



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الجدول رقم (02).

ثانيا: أدوات الدراسة

I- أدوات جمع البيانات:

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

1. مصادر أولية ومصادر ثانوية:

تم الاعتماد في انجاز الدراسة على مصادر أولية وأخرى ثانوية، تتمثل المصادر الأولية في المعلومات من مصادرها الأصلية وذلك عن طريق الاتصال بمفردات المجتمع قيد البحث، عن طريق المقابلة والملاحظة.

2. الاستبيان:

وقد تم الاعتماد في الجزء الميداني من الدراسة على الاستبيان كمصدر أول لجمع المعلومات والبيانات، والذي يعرف على أنه وسيلة " لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"⁽²⁾.

II- تصميم استبيان الدراسة

احتوى الاستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة لأفراد عينة الدراسة، وتعريفهم بهدفنا الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع. لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي، وأن هدفها هو دراسة موضوع " دور الارتجال الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المالية"، كما بينا أن جمع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. كما احتوى الاستبيان على جزئين من الأسئلة:

✓ الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بمعلومات عامة وتضمن ستة (05) أسئلة.

✓ الجزء الثاني: متعلق بالأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة حيث قسم إلى محورين وهما كما يلي:

*المحور الأول: تضمن أسئلة متعلقة بالارتجال الاستراتيجي وبه أبعاده الخمسة، بأربعة (04) أسئلة لكل بعد، أي بمجموع عشرين (20) سؤالاً.

*المحور الثاني: تضمن أسئلة متعلقة باتخاذ القرارات المالية وبه أبعاده الأربعة، بأربعة (04) أسئلة لكل بعد، أي بمجموع ستة عشر (16) سؤالاً.

والجدول التالي يوضح محاور ورموز عبارات الاستبيان.

² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العملي، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 88.

الجدول رقم (03) تنظيم عبارات ورموز محاور الاستبيان

رمز العبارات	الأبعاد	المحاور
A1.4 - A1.1	اليقظة الاستراتيجية	الارتجال الاستراتيجي
A2.4 - A2.1	الرشاقة الاستراتيجية	
A3.4- A3.1	الهيكلية الصغرى	
A4.4-A4.1	التوجه الريادي والابتكار	
A5.4- A5.1	توظيف الموارد وبناء الحل	
B1.4-B1.1	جودة القرار المالي	اتخاذ القرارات المالية
B2.4-B2.1	سرعة اتخاذ القرار	
B3.4-B3.1	الملاءمة مع متغيرات البيئة	
B4.4-B4.1	تقليل المخاطر المالية	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على استمارة الاستبيان

وأغلب الأسئلة كانت لها أجوبة محددة ومغلقة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية لها، واحتوى الاستبيان على صفحتين، وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكارتر الخماسي" والذي يحتمل خمس إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، ويسهل بالتالي ترميز وتنميط الإجابات التي تضمنها بعدا الدراسة والمرتب من الفقرات (دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، مطلقا)، وبالأوزان (5،4،3،2،1) والجدول التالي يوضح مقياس ليكارتر الخماسي:

الجدول رقم (04) : المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس ليكارتر

المدى (درجة التقدير)	المتوسط الحسابي (المرجح)	الوزن	العبارات المستعملة	درجة الموافقة
ضعيف جدا	من 1 إلى 1.79	1	مطلقا	غير موافق بشدة
ضعيف	من 1.80 إلى 2.59	2	نادرا	غير موافق
متوسط	من 2.60 إلى 3.39	3	أحيانا	محايد
جيد	من 3.40 إلى 4.19	4	غالبا	موافق
جيد جدا	من 4.20 إلى 5.00	5	دائما	موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الجزء الثالث) موضوعات مختارة، ص 541، بتصرف

وتم تحديد المجال عن طريق حساب المدى $5-1=4$ ثم يقسم على عدد الخلايا $0.8=5/4$ ويضاف بعدها إلى الحدود الدنيا بدءا من الواحد الصحيح، ليتم بعدها تحديد المجالات المقابلة لرأي المبحوثين واتجاهاتهم، وترتب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

III- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

من خلال إعداد البيانات للتحليل والتفسير، والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الإحصائي لهذه البيانات وذلك بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 21 لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس منها الوصفية والاستنتاجية حسب متغيرات الدراسة وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جميع البيانات فأسلوب الإحصاء الوصفي لوصف البيانات وأساليب الإحصاء الاستنتاجي عن طريق الاختبارات المتعددة الاختبار صحة الفرضيات، وملخص هذه الأساليب كالآتي:

1. معامل الثبات ألفا كرونباخ (a) Cronbach's Alpha:

يستخدم هذا للمقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل فيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد يكون أكثر ثبات، حيث يتم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean):

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

3. المتوسط الحسابي (Mean):

تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات الباحثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف ومعرفة مستواها.

4. الانحراف المعياري (Std Deviation):

يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من الأول في الترتيب.

5. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):

يستعمل لتحديد درجة تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

6. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

يستعمل لتحديد درجة واتجاه تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع بأبعاده.

7. اختبار (T-Test):

لمعرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة بين المتغيرات وتحديد معنوية هذه العلاقة.

8. اختبار فيشر (F):

لقياس العلاقة بين المتغيرات.

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وإعدادها، قمنا بتقنين أداة الدراسة وذلك عن طريق اختبار مصداقيتها وثباتها، بمعنى مدى ملاءمتها لقياس ما صممت من أجله، وذلك عن طريق العديد من الإجراءات التي سيتم عرضها تباعاً.

الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري:

يهدف اختبار صدق الأداة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما طور من أجل أن يقاس، وكذا التأكد من صحة العبارات الواردة في الاستبانة وإمكانية هذه الأسئلة من تغطية متغيرات الدراسة وفرضياتها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة، وبعد تصميم الاستبانة فقد تم عرضها أولاً على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حولها ثم أخذ الإذن منه لعرضها للتحكيم، وبعد موافقته تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة الذين ينتمون لجامعة الوادي، وكان عدد الأساتذة المحكمين (03) أساتذة من تخصصات مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن جميع الأساتذة المحكمين قد وافقوا على قدرة الاستبانة على تغطية وقياس الظاهرة المدروسة مع بعض التعديلات كانت أغلبها شكلية وقليل منها موضوعية فكانت الملاحظات مقسمة إلى ملاحظات تخص بعض التصحيحات اللغوية وأخرى بإعادة صياغة بعض التساؤلات وحملت أيضاً ملاحظات بإضافة بعض العبارات الضرورية لاستيفاء الدراسة، وملاحظات أخرى تتعلق الأسئلة التي تعتبر زائدة عن مستلزمات البحث، ولقد تم الأخذ في الحسبان جميع التوجيهات والملاحظات وإجراء التعديلات الضرورية التي أبداها الأساتذة المحكمين، ولقد أخذنا برأي الأغلبية في تعديل فقرات الاستبيان والخروج به على شكلته الأخيرة (أنظر الملحق رقم 1).

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة:

هناك العديد من الاختبارات التي تمكننا من قياس ثبات أداة الدراسة، ويقصد بالثبات (Reliability) درجة الموثوقية وهو درجة خلو المقياس من أخطاء القياس العشوائية.³

وبعد الاتساق الداخلي للمقياس أبرز الطرق لاختبار الثبات، والتي سيتم قياسها باستخدام حساب معامل ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) الذي يعكس لنا درجة ارتباط البنود بعضها البعض، وبالتالي كلما زاد الارتباط يعبر عن الاتساق الداخلي للمقياس، وتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ قيمة بين العديدين (0) و(1)، بحيث كلما اقتربت القيمة

³Tharenou, P. Donohue, R. & Cooper, B Management Research Methods, Cambridge University Press, New York, USA, 2007 p: 152.

من الواحد دل ذلك على وجود ارتباط بين البنود، وبالتالي هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، وبينما يدل عكس ذلك كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر، وبشكل عام تشير قيمة (0.9) فما فوق المعامل ألفاكرونباخ إلى وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لدى المقياس موضع الاختبار، في المقابل تعكس قيمة معامل ألفاكرونباخ التي تكون أقل من (0.7) مستويات متوسطة من الاتساق الداخلي، علما بأن الحد الأدنى المقبول المعامل ألفاكرونباخ كي نقول إن المقياس يتمتع بالثبات الداخلي هو (0.6) فما فوق.

ولقد استخدمنا معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتيجة اختبار معامل ألفاكرونباخ لاستبانة الدراسة التطبيقية.

الجدول رقم (05): اختبار معامل ألفاكرونباخ.

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفاكرونباخ
1	اليقظة الاستراتيجية	4	723
1	الرشاقة الاستراتيجية	4	913
1	الهيكلية الصغرى	4	806
1	التوجه الريادي والابتكار	4	824
1	توظيف الموارد وبناء الحل	4	899
الارتجال الاستراتيجي			931
2	جودة القرار المالي	4	951
2	سرعة اتخاذ القرار	4	910
2	الملاءمة مع متغيرات البيئة	4	922
2	تقليل المخاطر المالية	4	841
اتخاذ القرارات المالية			946
الاستبيان ككل			965

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

من الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ثبات كل أبعاد الاستبيان أكبر من الحد الأدنى المتفق عليه، وهو أن يكون معامل الثبات أكبر من 0.60 بحيث تراوحت معاملات الثبات بين 0.951 و 0.723 كما أن معامل ثبات محور الارتجال الاستراتيجي يساوي 0.931 وهو أكبر من 0.60، بالإضافة إلى أن معامل ثبات اتخاذ القرارات المالية يساوي 0.946 في حين أن معامل الثبات للاستبيان ككل هو 0.965 وهو ما يبين أن الاستبيان صالح لأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات السيكومترية لعينة الدراسة من الجنس، العمر، المؤهل العملي، المستوى الإداري (الوظيفي) والخبرة المهنية، بالإضافة إلى تحليل إجابات عينة الدراسة أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، كما تناولنا اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة:

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدورات التكوينية، بالإضافة إلى تحليل إجابات عينة الدراسة أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، كما تناولنا اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفرع الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب التغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

أولاً: التوزيع حسب الجنس:

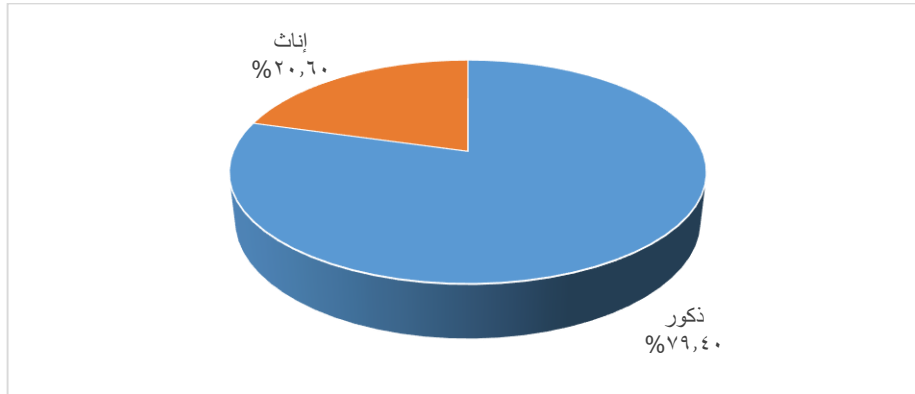
الجدول رقم (06): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
% 79.40	27	ذكر
%20.60	7	أنثى
% 100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الاستبيانات وبرنامج excel.

والشكل التالي يعطي توضيحاً أكثر للجدول أعلاه

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (05).

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت لذكور بنسبة 79.40% أما النسبة المتبقية 20.60% كانت للإناث وبالتالي في مجتمع العينة يتكون أغلبه من الذكور، وهذا راجع إلى خصوصية القطاع الاقتصادي في الجزائر وطبيعة ونوع العمل، الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث.

ثانيا: التوزيع حسب العمر:

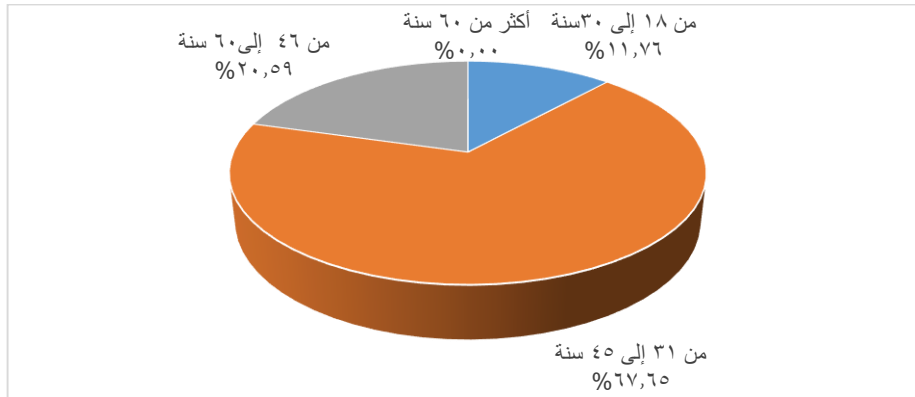
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 18 إلى 30 سنة	4	11.76%
من 31 إلى 45 سنة	23	67.65%
من 46 إلى 60 سنة	7	20.59%
أكثر من 60 سنة	0	0.00%
المجموع	34	% 100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيانات وبرنامج excel.

والشكل التالي يعطي توضيحا أكثر للجدول أعلاه

الشكل رقم (09-02): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (06).

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة الثانية من 31 إلى 45 سنة بنسبة 67.65% ثم نسبة 20.59% للفئة من 46 إلى 60 سنة ثم تليها بنسبة 11.76% للفئة من 18 إلى 30 سنة ثم في الأخير الفئة أكثر من 60 سنة وحظيت بنسبة 0.0% وتدل هذه التركيبة على أن مؤسسة بنك الجزائر الخارجي تعتمد على العنصر الشبابي أكثر من غيره لأنها فئة قادرة على العطاء أكثر في المؤسسة.

ثالثا: التوزيع حسب المؤهل العملي:

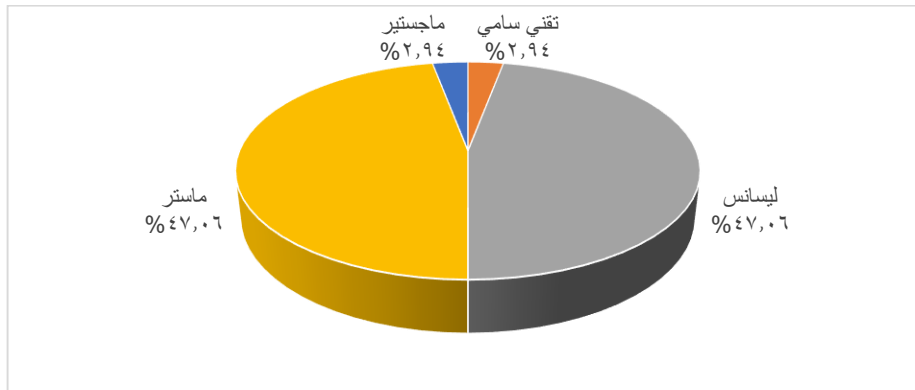
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العملي
0.00%	0	تقني
2.94%	1	تقني سامي
47.06%	16	ليسانس
47.06%	16	ماستر
2.94%	1	ماجستير
0.00%	0	دكتوراه
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيانات وبرنامج excel.

والشكل التالي يعطي توضيحا أكثر للجدول أعلاه.

الشكل رقم (10-02): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العملي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (07).

يتبين من كل من الجدول والشكل البياني أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العملي، حيث تبين أن المؤهل العملي ليسانس وماستر يشتركان في المرتبة الأولى من بين أفراد عينة الدراسة بنسبته 47.06% لكل منهما من النسبة الكلية للمستجوبين في حين إن المؤهل ماجستير وتقني سامي يشتركان في المرتبة الثانية بنسبته 2.94% لكل منهما، ويشترك في المرتبة الثالثة كل من المؤهل دكتوراه و تقني بنسبة 0.00%، وبالتالي فان مجتمع العينة المستهدفة من خلال هذه الدراسة له مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم مضمون الاستبيان مما يعزز من مصداقيته. وهذا يدل أيضا على أن المؤسسة تستقطب الكفاءات من حاملي الشهادات الجامعية لتولي المناصب المختلفة بعد اكتسابها للخبرة اللازمة.

رابعاً: التوزيع حسب المستوى الإداري (الوظيفي)

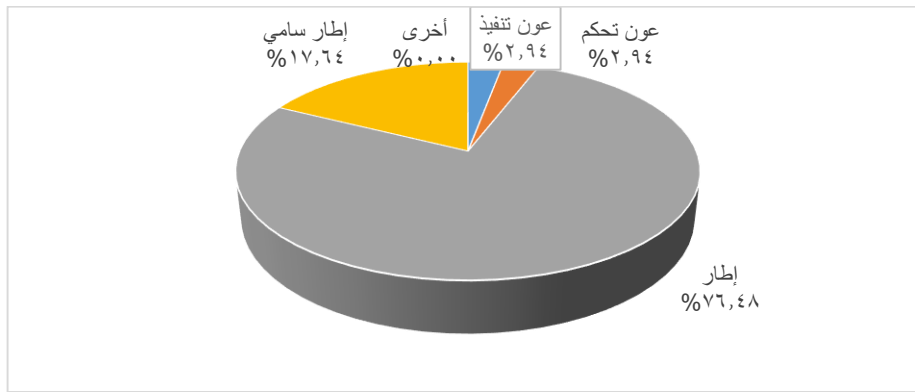
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري(الوظيفي)

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري (الوظيفي)
2.94 %	1	عون تنفيذ
2.94 %	1	عون تحكم
76.48 %	26	إطار
17.64 %	6	إطار سامي
0.00 %	0	أخرى
100 %	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الاستبيانات وبرنامج excel.

والشكل التالي يعطي توضيحاً أكثر للجدول أعلاه.

الشكل رقم (11-02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري(الوظيفي).



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (08).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري (الوظيفي)، نلاحظ أن أعلى فئة تحصل عليها الذين يشغلون منصب إطار بنسبة 76.48 % من أفراد العينة ثم يليه فئة الذين يشغلون إطار سامي بنسبة تقدر بـ 17.46 %، ثم تليه فئة الذين يشغلون منصب عون تحكم وعون تنفيذ بنسبة 2.94 % لك منهما، ولا يوجد من يشغلون مستوى وظيفي آخر الأخير، ونستنتج أن بنك الجزائر الخارجي يستخدم إطارات خرجي الجامعات أكثر من الأعوان لطبيعة عمله ومهامه.

خامسا: التوزيع حسب الخبرة المهنية

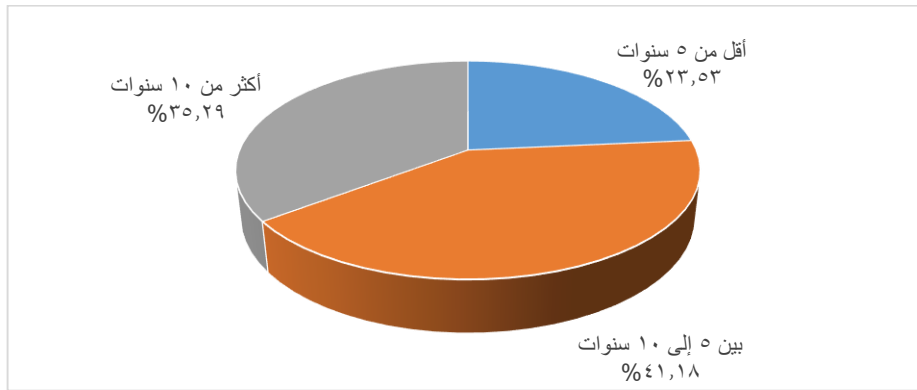
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
23.53 %	8	أقل من 5 سنوات
41.18 %	14	بين 5 إلى 10 سنوات
35.29 %	12	أكثر من 10 سنوات
100 %	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الاستبيانات وبرنامج excel.

والشكل التالي يعطي توضيحا أكثر للجدول أعلاه.

الشكل رقم (12-02): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (10).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية، نلاحظ أن أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 سنوات إلى 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 41.18%، ثم يليهم أفراد العينة الذي تتراوح سنوات خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 35.29%، أما فئة أفراد العينة الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 05 سنوات في المرتبة الثالثة بنسبة 23.53%، فمن خلال سنوات الخبرة التي تعتبر تراكم المعلومات ورصيد الدراسات سواء كان أكاديمي أو مهني والتي تساهم في إثراء الدراسة وتعزيز مصداقيتها وهذا يدل على أن موظفي المؤسسة يتمتعون بخبرة مقبولة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة:

سيتم ومن خلال هذا المطلب وبالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان التحليل الوصفي لأرائهم بغية معرفة واقع تبني الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية في بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات لمحور الارتجال الاستراتيجي:

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الارتجال الاستراتيجي من خلال عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل أبعاد المحور بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة له.

I- تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد اليقظة الاستراتيجية

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد "اليقظة الاستراتيجية" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد اليقظة الاستراتيجية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					النسبة %	العبارة
				مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1	غالبا	0.808	3.88	0	2	7	18	7	ت	1. تتابع مؤسستنا بشكل مستمر التغيرات في السوق وتستجيب لها بسرعة.
				0	5.6	20.6	52.9	20.6	%	
2	غالبا	0.938	3.71	0	4	9	14	7	ت	2. يتم جمع وتحليل المعلومات البيئية والمالية بانتظام لدعم القرارات.
				0	11.8	26.5	41.2	20.6	%	
3	أحيانا	1.199	3.32	2	7	10	8	7	ت	3. تحرص الإدارة على فهم التحولات في البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة.
				5.9	20.6	29.4	23.5	20.6	%	
4	أحيانا	1.071	3.06	3	7	11	11	2	ت	4. نعتمد على مؤشرات مبكرة لاكتشاف الفرص أو التهديدات قبل منافسينا.
				8.8	20.6	32.4	32.4	5.9	%	
				بعد اليقظة الاستراتيجية						
		1.004	3.492							

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى جيد على تطبيق بعد "اليقظة الاستراتيجية" في بنك الجزائر الخارجي وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (3.492) بانحراف معياري بلغ (1.004)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

*جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على "تتابع مؤسستنا بشكل مستمر التغيرات في السوق وتستجيب لها بسرعة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.88) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.808).

*جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على "يتم جمع وتحليل المعلومات البيئية والمالية بانتظام لدعم القرارات" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.71) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.938).

*جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على "تحرص الإدارة على فهم التحولات في البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.32) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.199).

*جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على "نعتمد على مؤشرات مبكرة لاكتشاف الفرص أو التهديدات قبل منافسينا" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.06) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.071).

II - نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد الرقابة الاستراتيجية

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد "الرقابة الاستراتيجية" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد الرقابة الاستراتيجية

الترتيب	الإنتاج العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1	أحيانا	0.900	2.91	2	9	13	10	0	ت	تُغير المؤسسة استراتيجياتها ومواردها عند الحاجة بسرعة ومرونة.
				5.9	26.5	38.2	29.4	0	%	
2	أحيانا	1.138	2.91	2	12	12	3	5	ت	

				5.9	35.3	35.3	8.8	14.7	%	تتكيف الوحدات المختلفة بسرعة مع القرارات المالية
--	--	--	--	-----	------	------	-----	------	---	--

3	أحيانا	1.190	2.91	3	11	11	4	5	ت	تمتلك مؤسستنا القدرة على تعديل الأولويات التشغيلية عند الضرورة.
				8.8	32.4	32.4	11.8	14.7	%	
4	أحيانا	0.987	2.76	4	9	12	9	0	ت	نسعى لإعادة ترتيب الموارد البشرية والمالية بشكل سريع حسب الموقف.
				11.8	26.5	35.3	26.5	0	%	
	أحيانا	1.0537	2.8725	بعد الرشاقة الاستراتيجية						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى جيد على تطبيق بعد " الرشاقة الاستراتيجية " في بنك الجزائر الخارجي وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.8725) بانحراف معياري بلغ (1.05375)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

***جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على** " تُغيّر المؤسسة استراتيجياتها ومواردها عند الحاجة بسرعة ومرونة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.91) مما يعني أن هناك موافقة على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.900).

***جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على** " تتكيف الوحدات المختلفة بسرعة مع القرارات المالية غير المتوقعة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.91) مما يعني أن هناك موافقة على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف فقد بلغ (1.138).

***جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على** " تمتلك مؤسستنا القدرة على تعديل الأولويات التشغيلية عند الضرورة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.91) مما يعني أن هناك موافقة على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.190).

***جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على** " نسعى لإعادة ترتيب الموارد البشرية والمالية بشكل سريع حسب الموقف" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.76) مما يعني أن هناك موافقة على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.987).

III- نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده الهيكل الصغرى

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده الهيكل الصغرى " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده الهيكل الصغرى

الترتيب	الإتجاه العام	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبرة
				مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1	أحيانا	1.041	3.35	2	6	6	18	2	ت	تعتمد مؤسستنا على فرق عمل صغيرة ومرنة لاتخاذ قرارات سريعة.
				5.9	17.6	17.6	52.9	5.9	%	
2	أحيانا	1.029	2.82	4	9	10	11	0	ت	هناك حرية نسبية في تجاوز التسلسل الهرمي الرسمي أثناء الأزمات
				11.8	26.5	29.4	32.4	0	%	
3	أحيانا	1.012	2.65	4	13	8	9	0	ت	نمتلك آليات غير رسمية للتنسيق بين الموظفين عند اتخاذ قرارات عاجلة.
				11.8	38.2	23.5	26.5	0	%	
4	غير غالبا	1.258	2.41	11	7	9	5	2	ت	تُشجّع ثقافة المؤسسة اتخاذ المبادرات السريعة ضمن حدود معينة من السنة
				32.4	20.6	26.5	14.7	5.9	%	
	أحيانا	1.085	2.807	بعده الهيكل الصغرى						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تطبيق بعده الهيكل الصغرى " في بنك الجزائر الخارجي وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.8075) بانحراف معياري بلغ (1.085)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

***جاءت في المرتبة الأولى العبرة التي تنص على** "تعتمد مؤسستنا على فرق عمل صغيرة ومرنة لاتخاذ قرارات سريعة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.35) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.041).

*جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على "هناك حرية نسبية في تجاوز التسلسل الهرمي الرسمي أثناء الأزمات المالية." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.82) مما يعني أن هناك جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.029).

*جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على "نمتلك آليات غير رسمية للتنسيق بين الموظفين عند اتخاذ قرارات عاجلة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.65) مما يعني أن هناك موافقة على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.012).

*جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على "تشجع ثقافة المؤسسة اتخاذ المبادرات السريعة ضمن حدود معينة من المرونة." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.41) مما يعني أن هناك موافقة على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.258).

IV- نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده الريادي والابتكار

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده "المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعده الريادي والابتكار

الترتيب	الإنتاج العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة
				مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
1	جيد	1.134	3.53	3	0	15	8	8	ت	تشجع الإدارة اتخاذ قرارات مالية تنطوي على قدر من المخاطرة
				8.8	0	44.1	23.5	23.5	%	
2	أحيانا	1.267	3.03	6	4	11	9	4	ت	تسعى المؤسسة لاستكشاف فرص جديدة حتى في ظل الغموض.
				17.6	11.8	32.4	26.5	11.8	%	
3	أحيانا	1.208	2.76	4	15	2	11	2	ت	نعمل على تطوير حلول مالية مبتكرة تتجاوز الطرق التقليدية.
				11.8	44.1	5.9	32.4	5.9	%	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

4	أحيانا	1.426	2.71	11	4	6	10	3	ت	يُحفّز الموظفون على تقديم اقتراحات ريادية لتحسين الأداء المالي.
				32.4	11.8	17.6	29.4	8.8	%	
	أحيانا	1.25875	3.0075	بعد التوجه الريادي والابتكار						

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى جيد على تطبيق بعد "المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة" في بنك الجزائر الخارجي وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.6059) بانحراف معياري بلغ (0.62374)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

***جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على** "تُشجّع الإدارة اتخاذ قرارات مالية تنطوي على قدر من المخاطرة المحسوبة" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.53) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.134).

***جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على** "تسعى المؤسسة لاستكشاف فرص جديدة حتى في ظل الغموض" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.03) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.267).

***جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على** "نعمل على تطوير حلول مالية مبتكرة تتجاوز الطرق التقليدية" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.76) مما يعني أن هناك موافقة على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.208).

***جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على** "يُحفّز الموظفون على تقديم اقتراحات ريادية لتحسين الأداء المالي" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.71) مما يعني أن هناك موافقة على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.426).

V - نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعث توظيف الموارد وبناء الحل

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعث "توظيف الموارد وبناء الحل" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم: (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء توظيف الموارد وبناء الحل

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	النسبة %	
4	أحيانا	1.390	2.65	11	2	14	2	5	ت	نعيد استخدام الموارد الحالية بطرق إبداعية عند ظهور مشكلات مالية.
				32.4	5.9	41.2	5.9	14.7	%	
3	أحيانا	1.163	2.74	2	17	8	2	5	ت	يتم الجمع بين المهارات والإمكانات المتوفرة لحل الأزمات بشكل تكاملي.
				5.9	50	23.5	5.9	14.7	%	
2	أحيانا	1.053	2.74	4	12	7	11	0	ت	نُبدع في تكييف الموارد المحدودة لتوفير حلول فاعلة وسريعة.
				11.8	35.3	20.6	32.4	0	%	
1	أحيانا	1.314	2.82	6	8	12	2	6	ت	نطوّر الحلول تدريجيا من خلال التجربة والتعديل بدلا من الحلول الجاهزة.
				17.6	23.5	35.3	5.9	17.6	%	
				بعء توظيف الموارد وبناء الحل						
				2.73		1.23				

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق بعد " المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع " في بنك الجزائر الخارجي وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المرتفع والذي بلغ (3.4529) بانحراف معياري بلغ (0.76801)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

***جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على** " نطوّر الحلول تدريجيا من خلال التجربة والتعديل بدلا من الحلول الجاهزة " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.82) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.163).

***جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على** " نُبدع في تكييف الموارد المحدودة لتوفير حلول فاعلة وسريعة. " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.74) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.053).

*جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " يتم الجمع بين المهارات والإمكانات المتوفرة لحل الأزمات بشكل تكاملي " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.74) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.781).

*جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " نعيد استخدام الموارد الحالية بطرق إبداعية عند ظهور مشكلات مالية " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.65) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.390).

وخلاصة تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات لمحور الارتجال الاستراتيجي كانت كالتالي:

الجدول رقم: (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بمحور الارتجال الاستراتيجي

الترتيب	الإنتاج العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	غالبا	1.004	3.4925	اليقظة الاستراتيجية
3	أحيانا	1.05375	2.8725	الرشاقة الاستراتيجية
4	أحيانا	1.085	2.8075	الهيكلية الصغرى
2	أحيانا	1.25875	3.0075	التوجه الريادي والابتكار
5	أحيانا	1.23	2.737	توظيف الموارد وبناء الحل
	أحيانا	1.407875	2.856125	المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق محور "الارتجال الاستراتيجي" لبنك الجزائر الخارجي وذلك بالنظر لمتوسطها الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.856125) بانحراف معياري بلغ (1.407875)، وقد جاء ترتيب أبعاد هذا المحور حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

بعد اليقظة الاستراتيجية تحصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.4925) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد، ثم جاء في المرتبة الثانية بعد التوجه الريادي والابتكار بمتوسط حسابي قدره (3.0075) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد الرشاقة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره (2.8725) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط، ثم جاء في المرتبة الرابعة بعد الهيكلية الصغرى بمتوسط حسابي قدره (2.8075) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط، ثم جاء في المرتبة الخامسة بعد توظيف الموارد وبناء الحل بمتوسط حسابي قدره (2.737) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط.

ونستنتج أن مستوى تطبيق بنك الجزائر الخارجي لمحور "الارتجال الاستراتيجي" جاء متوسطا بشكل عام، مما يدل على وجود جهود ملحوظة لكنها غير مكتملة في هذا المجال. وقد برز بعد اليقظة الاستراتيجية بشكل جيد، ما يعكس قدرة البنك على الاستجابة للمتغيرات البيئية. كما أظهر بعد التوجه الريادي والابتكار أداء مقبولا. أما الأبعاد الأخرى، كالرشاقة الاستراتيجية، والهيكلية الصغرى، وتوظيف الموارد، فجاءت بمستويات متوسطة، مما يشير إلى وجود نقاط ضعف تتطلب تعزيزا وتطويرا لتحقيق تطبيق فعال للارتجال الاستراتيجي.

ثانيا: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات لمحور اتخاذ القرارات المالية

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمحور "اتخاذ القرارات المالية" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا المحور.

I- نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بجودة القرار المالي

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعده "جودة القرار المالي" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بجودة القرار المالي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	العبارة
				مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	النسبة %	
1	أحيانا	1.525	3.09	9	1	11	4	9	ت	تعتمد المؤسسة على معلومات وتقارير مالية دقيقة وموثوقة كأساس لاتخاذ قراراتها المالية.
				26.5	2.9	32.4	11.8	26.5	%	
2	أحيانا	1.359	3.03	2	16	3	5	8	ت	تدرس المؤسسة البدائل المالية وتحللها بأدوات مالية متقدمة قبل اتخاذ أي
				5.9	47.1	8.8	14.7	23.5	%	
3	أحيانا	1.547	2.82	8	10	5	2	9	ت	تشرك المؤسسة فريقا ماليا مختصا وتراجع القرارات السابقة لتحسين القرارات الحالية.
				23.5	29.4	14.7	5.9	26.5	%	
4	أحيانا	1.652	2.62	12	9	2	2	9	ت	تعتمد المؤسسة على نظم معلومات مالية متكاملة

				35.3	26.5	5.9	5.9	26.5	%	تضمن دقة القرارات وجودتها.
	أحيانا	1.520	2.89	بعد جودة القرار المالي						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق بعد " جودة القرار المالي " وذلك بالنظر لمتوسطه الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.89) بانحراف معياري بلغ (1.52075)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

***جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على** " تعتمد المؤسسة على معلومات وتقارير مالية دقيقة وموثوقة كأساس لاتخاذ قراراتها المالية." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.09) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.525).

***جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على** " تدرس المؤسسة البدائل المالية وتحللها بأدوات مالية متقدمة قبل اتخاذ أي قرار." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.03) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى جيد على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.359).

***جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على** " تشرك المؤسسة فريقا ماليا مختصا وتراجع القرارات السابقة لتحسين القرارات الحالية." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.82) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.547).

***جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على** " تعتمد المؤسسة على نظم معلومات مالية متكاملة تضمن دقة القرارات وجودتها." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.62) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.652).

II - نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد سرعة اتخاذ القرار

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء " سرعة اتخاذ القرار " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعء، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعد سرعة اتخاذ القرار

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة
				مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
3	غير غالبا	1.219	2.29	12	9	4	9	0	ت	تتخذ المؤسسة قراراتها المالية في الوقت المناسب دون تأخير، خاصة في الحالات الطارئة.
				35.3	26.5	11.8	26.5	0	%	
1	أحيانا	1.147	2.68	3	15	11	0	5	ت	توفر المؤسسة المعلومات المالية الضرورية بسرعة، بدعم من تقنيات تكنولوجيا متقدمة.
				8.8	44.1	32.4	0	14.7	%	
4	غير موافق	1.088	2.29	11	7	11	5	0	ت	تعتمد المؤسسة على خطط وإجراءات واضحة ومبسقة تسهل وتسرع اتخاذ القرار.
				32.4	20.6	32.4	14.7	0	%	
2	أحيانا	1.203	2.65	5	13	9	3	4	ت	تتيح المؤسسة بيئة تنظيمية مرنة وتستخدم وسائل تواصل فعالة لتسريع اتخاذ القرار.
				14.7	38.2	26.5	8.8	11.8	%	
	غير موافق	1.16425	2.4775	بعد سرعة اتخاذ القرار						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون بمستوى ضعيف على تطبيق بعد " سرعة اتخاذ القرار " وذلك بالنظر لمتوسطه الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.4775) بانحراف معياري بلغ (1.16425)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا البعد حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

*جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على "توفر المؤسسة المعلومات المالية الضرورية بسرعة، بدعم من تقنيات تكنولوجيا متقدمة." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.68) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.147).

*جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تتيح المؤسسة بيئة تنظيمية مرنة وتستخدم وسائل تواصل فعالة لتسريع اتخاذ القرار" من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.65) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.203).

*جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على " تتخذ المؤسسة قراراتها المالية في الوقت المناسب دون تأخير، خاصة في الحالات الطارئة." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.29) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى ضعيف على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.219).

*جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تعتمد المؤسسة على خطط وإجراءات واضحة ومبسقة تسهل وتسرع اتخاذ القرار." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.29) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى ضعيف على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.088).

III- نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء الملاءمة مع متغيرات البيئة

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء " الملاءمة مع متغيرات البيئة " بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعء، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء الملاءمة مع متغيرات البيئة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة
				مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
4	أحيانا	1.350	2.76	5	13	8	1	7	ت	تتابع المؤسسة التغيرات الاقتصادية والتشريعية وتراعيها عند اتخاذ قراراتها المالية.
				14.7	38.2	23.5	2.9	20.6	%	
1	أحيانا	1.409	2.88	8	5	10	5	6	ت	تعديل المؤسسة قراراتها المالية استجابة للتغيرات المفاجئة في السوق والبيئة
				23.5	14.7	29.4	14.7	17.6	%	

3	أحيانا	1.388	2.79	6	12	5	5	6	ت	تحلل المؤسسة متغيرات البيئة الخارجية قبل اعتماد أي قرار.
				17.6	35.3	14.7	14.7	17.6	%	
2	أحيانا	1.480	2.85	8	8	6	5	7	ت	تمتلك المؤسسة أدوات رصد ومتابعة تساعد على التكيف السريع مع المتغيرات.
				23.5	23.5	17.6	14.7	20.6	%	
	أحيانا	1.406	2.82	بعد الملاءمة مع متغيرات البيئة						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق بعد "الملاءمة مع متغيرات البيئة" وذلك بالنظر لمتوسطه الحسابي المتوسط والذي بلغ (2.82) بانحراف معياري بلغ (1.40675)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا المحور حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

*جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على " تعديل المؤسسة قراراتها المالية استجابة للتغيرات المفاجئة في السوق والبيئة الخارجية " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.88) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.409).

*جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على " تمتلك المؤسسة أدوات رصد ومتابعة تساعد على التكيف السريع مع المتغيرات. " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.85) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.480).

*جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على "تحلل المؤسسة متغيرات البيئة الخارجية قبل اعتماد أي قرار. " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.79) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.388).

*جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على " تتابع المؤسسة التغيرات الاقتصادية والتشريعية وتراعيها عند اتخاذ قراراتها المالية. " من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.76) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على

تبنى بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.350).

IV- نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء تقليل المخاطر المالية

سيتم في هذا الجزء عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء "تقليل المخاطر المالية" بغرض معرفة مدى استجابات مفردات عينة الدراسة نحو درجة الموافقة على مجموعة الفقرات المكونة لهذا البعء، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة ببعء تقليل المخاطر المالية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	العبارة
				مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
3	أحيانا	1.055	2.91	4	4	21	1	4	ت	تطبق المؤسسة أدوات تحليل مالي متقدمة تحدد وتقيم المخاطر قبل اتخاذ أي قرار مالي.
				11.8	11.8	61.8	2.9	11.8	%	
4	أحيانا	1.323	2.65	7	12	5	6	4	ت	تنوع المؤسسة مصادر التمويل والموازنة بين العائد والمخاطرة لتفادي المخاطر المحتملة.
				20.6	35.3	14.7	17.6	11.8	%	
1	أحيانا	1.390	3.35	4	6	8	6	10	ت	تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء مالية منتظمة وخطط طوارئ لمواجهة الأزمات.
				11.8	17.6	23.5	17.6	29.4	%	
2	أحيانا	1.438	3.15	3	13	4	4	10	ت	تستفيد المؤسسة من خبرات مختصين في تحليل وإدارة المخاطر المالية في
				8.8	38.2	11.8	11.8	29.4	%	
	أحيانا	1.301	3.015	بعء تقليل المخاطر المالية						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بمستوى متوسط على تطبيق بعد "تقليل المخاطر المالية" وذلك بالنظر لمتوسطه الحسابي المتوسط والذي بلغ (3.015) بانحراف معياري بلغ (1.3015)، وقد جاء ترتيب فقرات هذا المحور حسب المتوسط الحسابي تنازليا كالتالي:

***جاءت في المرتبة الأولى العبارة التي تنص على** "تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء مالية منتظمة وخطط طوارئ لمواجهة الأزمات." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.35) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.390).

***جاءت في المرتبة الثانية العبارة التي تنص على** "تنوع المؤسسة مصادر التمويل والموازنة بين العائد والمخاطرة لتفادي المخاطر المحتملة." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.15) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.438).

***جاءت في المرتبة الثالثة العبارة التي تنص على** "تطبق المؤسسة أدوات تحليل مالي متقدمة تحدد وتقيم المخاطر قبل اتخاذ أي قرار مالي." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.91) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.055).

***جاءت في المرتبة الرابعة العبارة التي تنص على** "تعتمد المؤسسة على نظم معلومات مالية متكاملة تضمن دقة القرارات وجودتها." من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (2.65) مما يعني أن هناك موافقة وبمستوى متوسط على تبني بنك الجزائر الخارجي لهذه العبارة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمقارنة مع المتوسط العام، وأما الانحراف المعياري فقد بلغ (1.323).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها، وتحليل النتائج والعلاقة بين المتغيرات محل الدراسة المتوصل إليها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

سنتناول في هذا الفرع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و التي تقر بان:

H1: توجد علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

H0: لا توجد علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية جرى تقسيمها الى عدة فرضيات فرعية حسب ابعاد المتغير المستقل، لتتحصل على خمس فرضيات فرعية كما يلي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.1: توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.

H00: لا توجد علاقة اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.

و من أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين متغير اليقظة الاستراتيجية ومتغير اتخاذ القرارات المالية، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 21: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.

		Y اتخاذ القرارات المالية
X1 اليقظة الاستراتيجية	Pearson Correlation	0.512
	Sig. (2-tailed)	0.002
	N	34

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0.512 وتدلل على وجود علاقة ارتباط موجب متوسطة، ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.002 وهي أقل من 5%. على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية."

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.2: توجد علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.

H00: لا توجد علاقة الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 22: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.

		Y اتخاذ القرارات المالية
X2 الرشاقة الاستراتيجية	Pearson Correlation	0.794
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	34

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson بين بعد الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية يساوي 0.794، وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط موجب قوية بين المتغيرين، كما أن العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من 5%. على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين الرشاقة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية."

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.3: توجد علاقة بين الهيكلية الصغرى واتخاذ القرارات المالية.

H00: لا توجد علاقة بين الهيكلية الصغرى واتخاذ القرارات المالية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين الهيكلية الصغرى واتخاذ

القرارات المالية، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 23: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين الهيكلية الصغرى واتخاذ القرارات المالية.

		Y اتخاذ القرارات المالية
X3 الهيكلية الصغرى	Pearson Correlation	0.746
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	34

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson بين بعد الهيكلية الصغرى واتخاذ القرارات المالية

يساوي 0.746، وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط موجب قوية بين المتغيرين، كما أن العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من 5%.

على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"توجد علاقة بين الهيكلية الصغرى واتخاذ القرارات المالية."

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.4: توجد علاقة بين التوجه الريادي والابتكار واتخاذ القرارات المالية.

H00: لا توجد علاقة بين التوجه الريادي والابتكار واتخاذ القرارات المالية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين التوجه الريادي والابتكار

واتخاذ القرارات المالية، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 24: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين التوجه الريادي والابتكار واتخاذ القرارات المالية.

		Y اتخاذ القرارات المالية
X4 التوجه الريادي والابتكار	Pearson Correlation	0.428
	Sig. (2-tailed)	0.012
	N	34

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson بين بعد التوجه الريادي والابتكار واتخاذ القرارات المالية

يساوي 0.428، وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط موجب ضعيفة بين المتغيرين، كما أن العلاقة ذات دلالة

إحصائية لأن قيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.012، وهي أقل من 5%.

على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"توجد علاقة بين التوجه الريادي والابتكار واتخاذ القرارات المالية"

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1.5: توجد علاقة بين توظيف الموارد وبناء الحل واتخاذ القرارات المالية.

H00: لا توجد علاقة بين توظيف الموارد وبناء الحل واتخاذ القرارات المالية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين توظيف الموارد وبناء الحل واتخاذ القرارات المالية، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 25: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين توظيف الموارد وبناء الحل واتخاذ القرارات المالية.

		Y اتخاذ القرارات المالية
X5 توظيف الموارد وبناء الحل	Pearson Correlation	0.905
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	34

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson بين بعد توظيف الموارد وبناء الحل واتخاذ القرارات المالية يساوي 0.905، وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباط موجب قوية جدا بين المتغيرين، كما أن العلاقة ذات دلالة إحصائية لأن قيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل من 5%.
على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:
" توجد علاقة بين توظيف الموارد وبناء الحل واتخاذ القرارات المالية."

سادسا: الفرضية الرئيسية الأولى.

نص الفرضية: توجد علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية:

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H1: توجد علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

H00: لا توجد علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين الارتجال الاستراتيجي

واتخاذ القرارات المالية، وهي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 26: يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

		Y اتخاذ القرارات المالية
X الارتجال الاستراتيجي	Pearson Correlation	0.857
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	34

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط Pearson يساوي 0.857، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية. كما أن قيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة 5%، مما يشير إلى أن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية. على ضوء النتائج السابقة فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" توجد علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية."

ومن خلال الجدول يمكننا القول أن هناك علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

سنناول في هذا الفرع اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي تقر بان:

H2: يوجد تأثير للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية.

H0: لا يوجد تأثير للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية جرى تقسيمها إلى عدة فرضيات فرعية حسب ابعاد المتغير المستقل، لتتحصل على خمس فرضيات فرعية كما يلي:

أولا: الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H2.1: يوجد تأثير لليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.

H00: لا يوجد تأثير لليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء

النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1x_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل حيث أن:

- X1: عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد اليقظة الاستراتيجية.

- Y: عبارة عن المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات المالية.

- B0: قيمة الثابت.

- B1: معامل المتغير المستقل (بعد اليقظة الاستراتيجية).
والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
غير معنوية	0.596	0.535	6.256	0β الثابت
معنوية	0.002	3.374	2.761	1β بعد اليقظة الاستراتيجية
/	/	/	0.512	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.262	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.239	معامل التحديد المعدل (R^2)
نموذج معنوي	0.002	/	11.381	اختبار (F)
$Y = 6.256 + 2.761X_1$				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط موجب طردي متوسط لبعده اليقظة الاستراتيجية لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، كمتغير مستقل، واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) 0.512.

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.262، وهذا يدل على أن بعد اليقظة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 26.2% من التغيرات في اتخاذ القرارات المالية، ما يعكس مستوى ضعيفا نسبيا لتأثير هذا البعد على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) 11.381، وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) لأن قيمة (Sig) 0.002، وهي أقل من (0.05).

وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"توجد تأثير لليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية".

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H2.2: يوجد تأثير للرشاقة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.

H00: لا يوجد تأثير للرشاقة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا

النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1X_2$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل حيث أن:

- X_2 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد الرشاقة الاستراتيجية.

- Y : عبارة عن المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات المالية.

- B_0 : قيمة الثابت.

- B_1 : معامل المتغير المستقل (البعد الرشاقة الاستراتيجية).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرشاقة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
غير معنوية	0.312	1.028	5.716	0β الثابت
معنوية	0.000	7.393	3.401	1β بعد الرشاقة الاستراتيجية
/	/	/	0.794	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.631	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.619	معامل التحديد المعدل (R^2)
نموذج معنوي	0.000	/	54.651	اختبار (F)
$Y= 5.716+ 3.401X_2$				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط موجب طردي قوي لبعد الرشاقة الاستراتيجية لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، كمتغير مستقل، واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) 0.794، ما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.631، وهذا يعني أن بعد الرشاقة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 63.1% من التغيرات الحاصلة في اتخاذ القرارات المالية، وهي نسبة مرتفعة تعكس أثرا كبيرا لهذا البعد على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) 54.651، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأن قيمة (Sig) 0.000، وهي أقل من (0.05)، ما يدل على أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية.
- وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"توجد تأثير للرشاقة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية".

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H2.3: يوجد تأثير للهيكيلية الصغرى على اتخاذ القرارات المالية.

H00: لا يوجد تأثير للهيكيلية الصغرى على اتخاذ القرارات المالية.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1 X_3$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل حيث:

- X_3 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد اليقظة الاستراتيجية.

- Y : عبارة عن المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات المالية.

- B_0 : قيمة الثابت.

- B_1 : معامل المتغير المستقل (البعد اليقظة الاستراتيجية).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الهيكيلية الصغرى على اتخاذ القرارات المالية.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
غير معنوية	0.382	0.887	5.727	0β الثابت
معنوية	0.000	6.330	3.480	1β بعد الهيكلية الصغرى
/	/	/	0.746	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.556	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.542	معامل التحديد المعدل (R^2)
نموذج معنوي	0.000	/	40.073	اختبار (F)
$Y = 5.727 + 3.480X_3$				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط موجب طردي قوي لبعده الهيكلية الصغرى لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، كمتغير مستقل، واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) 0.746، ما يدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.556، وهذا يعني أن بعد الهيكلية الصغرى يفسر ما نسبته 55.6% من التغيرات في اتخاذ القرارات المالية، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، تعكس تأثيراً مهماً لهذا البعد على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) 40.073، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لأن قيمة (Sig) 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على دلالة النموذج من الناحية الإحصائية.

وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير للهيكلية الصغرى على اتخاذ القرارات المالية".

رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H2.4: يوجد تأثير للتوجه الريادي والابتكار على اتخاذ القرارات المالية.

H00: لا يوجد تأثير للتوجه الريادي والابتكار على اتخاذ القرارات المالية.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y=B_0+B_1X_4$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل حيث أن:

- X_4 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد للتوجه الريادي والابتكار.

- Y : عبارة عن المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات المالية.

- B_0 : قيمة الثابت.

- B_1 : معامل المتغير المستقل (بعد التوجه الريادي والابتكار).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التوجه الريادي والابتكار على اتخاذ القرارات المالية.

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	24.449	3.049	0.005	غير معنوية
β_1 بعد التوجه الريادي والابتكار	1.694	2.679	0.012	معنوية
معامل الارتباط (R)	0.428	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.183	/	/	/
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.158	/	/	/
اختبار (F)	7.178	/	0.012	نموذج معنوي

$$Y = 24.449 + 1.694X_4$$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط طردي ضعيف لبعد التوجه الريادي والابتكار لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، كمتغير مستقل، واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) 0.428، مما يدل على علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين.

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.183، وهو ما يعني أن بعد التوجه الريادي والابتكار يفسر ما نسبته 18.3% فقط من التغيرات في اتخاذ القرارات المالية، وهي نسبة منخفضة نسبياً، تعكس ضعف تأثير هذا البعد على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) 7.178، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) لأن قيمة (Sig) 0.012، وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى دلالة النموذج من الناحية الإحصائية.

وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير للتوجه الريادي والابتكار على اتخاذ القرارات المالية".

خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

H2.5: يوجد تأثير لتوظيف الموارد وبناء الحل على اتخاذ القرارات المالية.

H00: لا يوجد تأثير لتوظيف الموارد وبناء الحل على اتخاذ القرارات المالية.

للتأكد من صحة الفرضية الفرعية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا

النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1 X_5$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل حيث أن:

- X_5 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد توظيف الموارد وبناء الحل.

- Y : عبارة عن المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرارات المالية.

- B_0 : قيمة الثابت.

- B_1 : معامل المتغير المستقل (بعد توظيف الموارد وبناء الحل).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر توظيف الموارد وبناء الحل على اتخاذ القرارات المالية.

التفسير	Sig(القيمة الاحتمالية)	t(اختبار)	معاملات الانحدار	البيان
غير معنوية	0.010	2.719	8.750	β_0 الثابت
معنوية	0.000	12.071	3.324	β_1 بعد توظيف الموارد وبناء الحل
/	/	/	0.905	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.820	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.814	معامل التحديد المعدل (R^2)
نموذج معنوي	0.000	/	145.705	اختبار (F)
$Y = 8.750 + 3.324X_5$				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط موجب طردي قوي جدا لبعدها استخدام الموارد وبناء الحل لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، كمتغير مستقل، واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) 0.905، مما يدل على علاقة قوية جدا بين المتغيرين.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.820، وهو ما يعني أن بعد استخدام الموارد وبناء الحل يفسر ما نسبته 82.0% من التغيرات في اتخاذ القرارات المالية، وهي نسبة عالية جدا تعكس تأثيرا كبيرا لهذا البعد على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) 145.705، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأن قيمة (Sig) 0.000، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على دلالة النموذج من الناحية الإحصائية. وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير لتوظيف الموارد وبناء الحل على اتخاذ القرارات المالية".

سادسا: الفرضية الرئيسية الثانية.

نص الفرضية : يوجد تأثير بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية:

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي :

H2: يوجد تأثير بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

H0: لا يوجد تأثير بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قمنا باستخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين المتغير المستقل والمتمثل في

الارتجال الاستراتيجي والمتغير التابع والمتمثل في اتخاذ القرارات المالية وهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية.

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
غير معنوية	0.100	1.695-	10.217-	0β الثابت
معنوية	0.000	9.408	0.924	1β الارتجال الاستراتيجي
/	/	/	0.857	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.734	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.726	معامل التحديد المعدل (R^2)
نموذج معنوي	0.000	/	88.505	اختبار (F)

$$Y = -10.217 + 0.924X$$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS. (انظر الملحق رقم 03).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة لمعامل الانحدار الخطي البسيط وجود ارتباط طردي قوي بين الارتجال الاستراتيجي كمتغير مستقل واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع لدى موظفي بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) 0.857، وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين.
 - بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.734، مما يدل على أن الارتجال الاستراتيجي يفسر ما نسبته 73.4% من التغيرات الحاصلة في مستوى اتخاذ القرارات المالية، وهي نسبة عالية تعكس مدى تأثير هذا المتغير المستقل على المتغير التابع داخل المؤسسة محل الدراسة.
 - نموذج الانحدار الخطي البسيط معنوي، حيث بلغت قيمة اختبار (F) مستوى عالي من الدلالة الإحصائية، وبلغت قيمة الدلالة (Sig) 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن النموذج دال إحصائياً.
- وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد تأثير للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية".

المطلب الثالث: مناقشة النتائج:

على ضوء النتائج المتحصل عليها في المطلب الثاني سنحاول مناقشتها وتفسيرها من خلال ما يلي:

الفرع الأول: مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية.

أولاً: يوجد تأثير لليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.

تعد اليقظة الاستراتيجية بمثابة كفاءة معلوماتية للمؤسسة، فإذا كانت اليقظة الاستراتيجية تفسر أكثر من 50% من التباين في اتخاذ القرارات المالية، فهذا يعني أن جودة وسرعة تدفق المعلومات حول السوق والمنافسين والتغيرات التنظيمية تترجم مباشرة إلى قرارات مالية أفضل. اقتصادياً، مما يمكن البنك من استغلال الفرص الاستثمارية (مثل الاستفادة من تغيرات أسعار الفائدة أو تقلبات أسعار العملات) وتجنب المخاطر (مثل تجنب الاستثمارات في الأصول المتدهورة).

إن وجود موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة مهنية طويلة، يمتلكون رأس مال بشري معرفي قيم، يعزز من قدرة البنك على معالجة وتحليل هذه المعلومات بكفاءة، مما يؤدي إلى تخصيص أمثل للموارد المالية وتجنب الخسائر، لكن، النقص في هذا البعد قد يعني فشل سوقي داخلي يتعلق بتدفق المعلومات، فغياب الكفاءات المتخصصة في التحليل الاقتصادي، أو ضعف البنية التحتية التكنولوجية لجمع البيانات، أو ثقافة تنظيمية لا تشجع على تبادل المعرفة، كلها عوامل ترفع من تكاليف المعلومات وتؤثر سلباً على جودة القرارات المالية.

ولمعالجة هذا القصور، يوصى البنك بالاستثمار في تنمية رأس المال البشري من خلال برامج تدريب متخصصة في التحليل الاقتصادي والمالي، وتحديث نظم المعلومات الإدارية لضمان تدفق معلومات سريعة ودقيقة. كما يجب تشجيع ثقافة تنظيمية تعزز التعلم المستمر وتبادل الخبرات بين الموظفين، بما في ذلك الأفراد من مختلف الأعمار، لتقليل "الحواجز المعرفية" الداخلية.

ثانياً: يوجد تأثير للرشاقة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.

تعكس الرشاقة الاستراتيجية القدرة على التكيف المرن للمؤسسة في بيئة تتسم بتقلبات اقتصادية عالية، كون الرشاقة الاستراتيجية تفسر أكثر من 60% من التباين في اتخاذ القرارات المالية يشير إلى أنها المحرك الرئيسي للكفاءة المالية في البنك، هذه القدرة تسمح للبنك بتعديل محفظته الاستثمارية، أو سياسات الإقراض، أو هياكل التمويل بسرعة استجابة للتغيرات في أسعار السوق، أو السياسات النقدية، أو الصدمات الاقتصادية المفاجئة. اقتصادياً، يؤدي ذلك إلى تقليل الفرصة الضائعة نتيجة للتأخير في الاستجابة، وتعظيم المرونة التشغيلية والمالية، مما ينعكس إيجاباً على الربحية والاستقرار المالي.

الأفراد ذوو الخبرة المهنية الطويلة يمتلكون رأس مال بشري تجريبي يمكنهم من اتخاذ قرارات سريعة تحت الضغط، في حين أن الأفراد الأصغر سناً قد يجلبون ديناميكية أكبر في التكيف مع التكنولوجيات الجديدة، ومع ذلك، قد تتأثر الرشاقة سلباً بوجود هياكل تنظيمية بيروقراطية ترفع من تكاليف المعاملات الداخلية وتعيق سرعة القرار. فالنقص في تفويض السلطة أو المقاومة الثقافية للتغيير تزيد من التكاليف وتحد من قدرة البنك على الاستجابة الفورية.

ولمعالجة ذلك، يوصى البنك بتبني هيكل تنظيمي مسطح قدر الإمكان، يتميز بعدد قليل من المستويات الإدارية بين الإدارة العليا والموظفين التشغيليين، مع تفويض واضح للسلطات المالية للمستويات الأدنى، لتقليل أوقات الاستجابة. كما يجب الاستثمار في برامج تدريب متخصصة في إدارة الأزمات واتخاذ القرار السريع، والتي تراعي الفروقات في الخبرات والأجيال. ينبغي أيضاً تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التجريب وتحمل المخاطر المحسوبة، بما يتناسب مع طبيعة العمل المصرفي.

ثالثا: يوجد تأثير للهيكلة الصغرى على اتخاذ القرارات المالية.

تشير الهيكلة الصغرى إلى كفاءة التنظيم الداخلي للمؤسسة. عندما تفسر الهيكلة الصغرى حوالي 22% من التباين في اتخاذ القرارات المالية، فهذا يعكس أهمية تصميم الهيكل التنظيمي في تحقيق فعالية القرار. الهياكل الصغرى التي تتسم بالمرونة واللامركزية تساهم في تقليل تكاليف المعاملات الداخلية وتسريع دورة اتخاذ القرار المالي. هذا يسمح بتخصيص الموارد المالية بكفاءة أكبر، ويزيد من قدرة البنك على التكيف مع التغيرات في الطلب على الخدمات المصرفية أو التغيرات في اللوائح التنظيمية. الأفراد ذوو الخبرة والمؤهلات العالية هم الأكثر ملاءمة لتحمل مسؤولية القرارات المالية المفوضة، حيث يمتلكون رأس المال البشري التحليلي اللازم.

لكن، نسبة التفسير التي تبلغ 22% توحي بوجود عدم كفاءة محتملة في التصميم التنظيمي الحالي للبنك. قد يكون النقص ناجما عن مركزية مفرطة لا تتناسب مع حجم الأعمال أو تعقيدها، مما يزيد من تكاليف التنسيق ويؤدي إلى تأخير القرارات الحيوية. كما أن غياب الأطر الواضحة لتفويض السلطة أو نقص التدريب على إدارة المخاطر في بيئة لا مركزية يمكن أن يؤدي إلى مخاطر أخلاقية أو قرارات غير مثلى.

لمعالجة ذلك، يُوصى البنك بإعادة هندسة عملياته وهياكله نحو لامركزية صنع القرار المالي، مع وضع أطر واضحة تحدد الصلاحيات والمسؤوليات. يجب الاستثمار في برامج تدريب متخصصة لتعزيز القدرات الإدارية للموظفين في المستويات التشغيلية، مع توفير نظم دعم القرار التي تتيح لهم الوصول السريع إلى البيانات المالية اللازمة.

رابعا: يوجد تأثير للتوجه الريادي والابتكار على اتخاذ القرارات المالية.

يمثل التوجه الريادي والابتكار القوى الدافعة للنمو الاقتصادي وخلق القيمة المضافة داخل المؤسسة. عندما يفسر حوالي 34.5% من التغيرات في عملية اتخاذ القرار المالي، فهذا يشير إلى مساهمته الكبيرة في تعزيز القدرة التنافسية للبنك. التوجه الريادي يدفع البنك نحو استكشاف فرص سوقية جديدة وتطوير منتجات مالية مبتكرة (مثل حلول التمويل الرقمي أو منتجات الاستثمار المستدام)، مما يؤدي إلى توسيع قاعدة العملاء وزيادة الإيرادات.

الأفراد الأصغر سنا والمؤهلون حديثا يمتلكون رأس مال بشري مبتكر وقد يكونون أكثر انفتاحا على التكنولوجيا والأفكار الجديدة التي تساهم في الابتكار، ومع ذلك، قد تتأثر مساهمة هذا البعد سلبا بتكاليف البحث والتطوير المرتفعة أو المخاطر المرتبطة بالفشل في الابتكار. فثقافة تنظيمية مقاومة للمخاطرة أو نقص الموارد المخصصة للابتكار يمكن أن تزيد من حواجز الدخول الابتكاري وتحد من قدرة البنك على المنافسة.

لمعالجة هذا، يُنصح البنك بإنشاء صناديق ابتكار مخصصة لتمويل المشاريع الجديدة، مع تبني استراتيجية لإدارة المخاطر الابتكارية تسمح بالتجريب ضمن حدود مقبولة. يجب أيضا تشجيع ثقافة الابتكار المفتوح والتعاون مع الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية (FinTech) لتعزيز الابتكار الخارجي. ربط الحوافز والأجور بالأداء الابتكاري يمكن أن يعزز من الدافعية الاقتصادية للموظفين.

خامسا: يوجد تأثير لتوظيف وبناء الموارد للحل على اتخاذ القرارات المالية.

من منظور اقتصادي، تُعد قدرة المؤسسة على توظيف وبناء الموارد للحل بمثابة كفاءة تخصيص الموارد الرأسمالية والبشرية داخل المؤسسة. كون هذا البعد يفسر ما نسبته 65% من التباين في عملية اتخاذ القرار المالي يجعله العامل الأكثر أهمية وتأثيرا في هذه الدراسة، مما يؤكد أن الإدارة الفعالة للموارد هي مفتاح النجاح المالي للبنك. فالأفراد ذوو الخبرة والمؤهلات العالية في إدارة الموارد البشرية والمالية يمتلكون رأس مال بشري متخصص يمكنهم من تحديد الموارد المطلوبة (سواء كانت تمويلا، تكنولوجيا، أو كفاءات) وتوظيفها بكفاءة لمعالجة تحديات أو فرص مالية محددة. هذا يؤدي إلى تعظيم العائد على الأصول وتحسين كفاءة استخدام رأس المال.

لكن، على الرغم من هذا التأثير القوي، قد يواجه البنك نقصا في تحقيق الإمكانيات الكاملة لهذا البعد. فقد يعود ذلك إلى نقص الكوادر المؤهلة في إدارة المشاريع المالية أو تحليل البيانات الضخمة، مما يرفع من تكاليف التوظيف والتدريب. كما أن غياب البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإدارة الموارد، أو أنظمة الأجور التي تعتمد على الثبات بدلا من الأداء، تضعف من الحوافز الاقتصادية للموظفين لتحسين أدائهم.

لمعالجة ذلك، يُوصى البنك بوضع استراتيجية شاملة لإدارة رأس المال البشري تركز على جذب، تطوير، والاحتفاظ بالكفاءات المطلوبة. يجب أيضا الاستثمار في تحديث الأنظمة التكنولوجية لإدارة الموارد المالية والبشرية. والأهم، يجب تبني نظام حوافز يعتمد على الأداء والإنتاجية لتعزيز الدافعية الاقتصادية للموظفين والمساهمة الفعالة في بناء الحلول.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية.

يوجد تأثير للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية.

تشكل هذه الفرضية المحور الرئيسي للدراسة، وتؤكد نتائجها الإحصائية بشكل قاطع وجود تأثير طردي قوي ومعنوي للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية في بنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي؛ فكلما زاد مستوى الارتجال الاستراتيجي في البنك، تحسنت القرارات المالية بشكل ملحوظ، مما يؤثر مباشرة على ربحية البنك واستقراره المالي.

ويعد الارتجال الاستراتيجي بمثابة قدرة مؤسسية ديناميكية تمكّن البنك من التعامل بفعالية مع حالة عدم اليقين البيئي والتقلبات المستمرة في السوق المصرفي، وفي ظل بيئة تتميز بالتغيرات السريعة في أسعار الفائدة، أسعار الصرف، اللوائح التنظيمية، وتوقعات العملاء، يصبح الارتجال الاستراتيجي ضرورة اقتصادية ملحة وليس مجرد ميزة تنافسية. إن قدرة البنك على اليقظة الاستراتيجية، التي تفسر أكثر من 50% من التباين في اتخاذ القرارات المالية، تعني كفاءة معلوماتية عالية، حيث يمكن للبنك استغلال تدفقات المعلومات بسرعة، مما يمكنه من استغلال الفرص الاستثمارية وتجنب المخاطر الاقتصادية. هذه اليقظة تعزز من قدرة البنك على تقييم المخاطر الاقتصادية بشكل أفضل واتخاذ إجراءات وقائية لتقليل الخسائر المحتملة.

وتتضح أهمية الارتجال الاستراتيجي كذلك من خلال تأثير الرشاقة الاستراتيجية، التي تفسر أكثر من 60% من التباين في اتخاذ القرارات المالية، مما يجعلها المحرك الرئيسي للكفاءة المالية في البنك. هذه الرشاقة تعكس القدرة على التكيف المرن والسريع مع المتغيرات الاقتصادية، مما يقلل من تكاليف الفرصة الضائعة نتيجة التأخر في الاستجابة، ويعظم المرونة التشغيلية والمالية للبنك. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التوجه الريادي والابتكار، الذي يفسر حوالي 34.5% من التغيرات في عملية اتخاذ القرار المالي، في دفع عجلة الابتكار وخلق القيمة، حيث يدفع البنك نحو استكشاف فرص سوقية جديدة وتطوير منتجات مالية مبتكرة، مما يؤدي إلى زيادة الإيرادات وتعزيز الحصة السوقية والقيمة الاقتصادية للبنك على المدى الطويل. أما الهيكلية الصغرى، فعلى الرغم من أنها تفسر حوالي 22% من التباين في اتخاذ القرارات المالية، إلا أنها لا تزال تساهم في تحسين كفاءة التنظيم الداخلي وتقليل تكاليف المعاملات والتنسيق، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات المالية أكثر انسيابية وسرعة. وأخيراً، يُعد توظيف وبناء الموارد للحل هو الأكثر تفسيراً للتباين في اتخاذ القرارات المالية بنسبة 65%، مما يؤكد أن الإدارة الفعالة للموارد وكفاءة تخصيص رأس المال البشري والمالي هي مفتاح النجاح الاقتصادي للبنك.

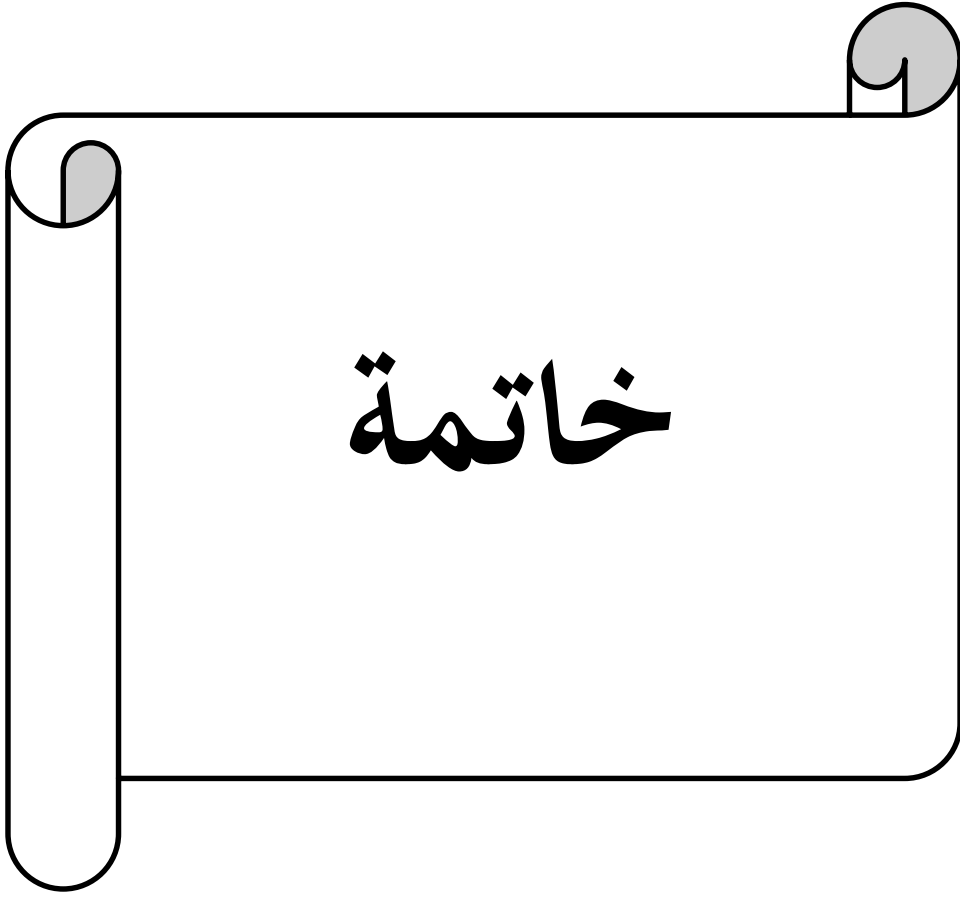
تتأثر فعالية الارتجال الاستراتيجي بشكل كبير بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة. فالأفراد ذوو المؤهلات العلمية العالية والخبرة المهنية الطويلة يمثلون رأس مال بشرياً ثميناً، حيث يمتلكون المعرفة والقدرة على معالجة المعلومات المعقدة، اتخاذ قرارات سريعة تحت الضغط، والمساهمة في الابتكار، مما يرفع من كفاءة البنك الاقتصادية. على النقيض، فإن النقص في هذه الكفاءات، أو وجود موظفين أقل تقبلاً للتغيير، يرفع من تكاليف التدريب والتأقلم ويحد من قدرة البنك على تحقيق أقصى استفادة من الارتجال الاستراتيجي. هذا النقص ينبع من عوامل اقتصادية وتنظيمية؛ ففشل الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري من خلال برامج تدريب غير كافية أو أنظمة أجور غير محفزة يقلل من كفاءة الموظفين. كما أن الهياكل الهرمية والبيروقراطية تزيد من تكاليف المعاملات الداخلية وتعيق سرعة القرار، مما يؤثر سلباً على الرشاقة واليقظة. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص البنية التحتية المعلوماتية والتكنولوجية يرفع من تكلفة

الحصول على معلومات جيدة ويحد من اليقظة الاستراتيجية، بينما تحد ثقافة المقاومة للتغيير أو الابتكار من قدرة البنك على التكيف والمنافسة بفعالية.

لتعظيم التأثير الاقتصادي للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية، يُوصى بنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي بتبني استراتيجية شاملة. ينبغي على البنك أن يستثمر استراتيجيا في رأس المال البشري من خلال برامج تدريب وتأهيل مستمرة ومتخصصة لجميع الموظفين، مع التركيز على المهارات التحليلية، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرار في بيئات غير مؤكدة، وتصميم هذه البرامج لتراعي الفروقات في المؤهلات والخبرات والأجيال. كما يجب إعادة هندسة العمليات المالية والتنظيمية نحو مزيد من التسطيح واللامركزية لخفض تكاليف المعاملات الداخلية وتكاليف التنسيق، مما سيسرع من الاستجابة للفرص والتحديات الاقتصادية. لا يقل أهمية عن ذلك، تطوير البنية التحتية التكنولوجية من خلال تحديث نظم المعلومات المالية وأنظمة استعلامات الأعمال لضمان تدفق سريع ودقيق للمعلومات وتعزيز اليقظة وكفاءة توظيف الموارد. علاوة على ذلك، يجب على البنك تبني ثقافة تنظيمية داعمة للمخاطرة المحسوبة والابتكار، مع تخصيص ميزانيات واضحة لدعم المشاريع الابتكارية، وربط الحوافز والأجور بالأداء الاقتصادي والمساهمة في الابتكار لتعزيز الدافعية الفردية. بتطبيق هذه التوصيات المتكاملة، يمكن لبنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي أن يعزز قدراته في الارتجال الاستراتيجي، ليس فقط كإجراء إداري، بل كضرورة اقتصادية لتحسين كفاءة اتخاذ القرارات المالية، مما سيمكنه من تحقيق أقصى قيمة اقتصادية ومركز تنافسي مستدام في بيئة سوقية ديناميكية.

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن الفصل الثاني، "الدراسة التطبيقية"، مبحثين رئيسيين، حيث ركز المبحث الأول على تقديم لمحة عامة عن بنك الجزائر الخارجي، معرفا بتاريخه ومراحل تطوره، بالإضافة إلى دوره المهم في دعم الاقتصاد الوطني من خلال الخدمات المصرفية المتنوعة التي يقدمها لوكالاته المنتشرة عبر التراب الوطني. كما تناول هذا المبحث تحديدا وكالة البنك المتواجد بولاية الوادي، مسلطا الضوء على مهامه ودوره في خدمة المواطنين والمتعاملين الاقتصاديين في الولاية. أما المبحث الثاني، فقد خصص للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، موضحا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وعلى رأسها الاستبانة، وكيفية تصميمها وقياس ثباتها. كما استعرض هذا المبحث النتائج المتحصل عليها بعد اختبار الفرضيات، وذلك من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة. وقد تطرق هذا المبحث إلى العلاقة والتأثير الذي يربط بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية، مفسرا ومناقشا النتائج المتحصل عليها ومقدما التبريرات اللازمة، مع اقتراح توصيات لتحسين هذه العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة.



خاتمة

الخاتمة:

بناء على ما تقدم، يتضح لدينا الأهمية المتزايدة لمفهوم الارتجال الاستراتيجي في بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتقلبات المتسارعة. كما تبرز الأهمية البالغة لعملية اتخاذ القرارات المالية كونها تمثل جوهر عمل الإدارة المالية وتؤثر بشكل مباشر على بقاء ونمو وربحية واستدامة المؤسسات. في ظل هذه الظروف، لم يعد الاعتماد الكلي على الخطط الاستراتيجية الثابتة كافياً لضمان النجاح، مما يجعل الارتجال الاستراتيجي ضرورة وليس خياراً لمواجهة التغيرات السريعة.

من هذا المنطلق، سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المحوري للارتجال الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات المالية للمؤسسات. ولتحقيق ذلك، تم تناول الموضوع من خلال فصلين؛ فتطرقتنا في الفصل الأول إلى الجانب النظري، حيث عرضنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية واستعرضنا الدراسات السابقة ذات الصلة لإبراز الفجوة البحثية. أما الفصل الثاني، فتناولنا فيه الجانب التطبيقي، حيث قمنا بإسقاط الإطار النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية في وكالة بنك الجزائر الخارجي وكالة الوادي، معتمدين على استمارة الاستبانة لتحليل آراء عينة من العاملين واختبار الفرضيات.

من خلال هذا الفصل الأول والخاص بالجانب النظري، أظهرنا أن الارتجال الاستراتيجي يمثل قدرة المؤسسات على الاستجابة بفاعلية ومرونة للمستجدات والفجوات غير المتوقعة، بينما القرارات المالية هي أساس الإدارة في أي مؤسسة وتتطلب التحسين المستمر لضمان الفعالية.

أما الجانب التطبيقي، فقد تناولنا واقع اعتماد وتطبيق الارتجال الاستراتيجي في بيئة مصرفية، وخلصنا إلى وجود تأثير قوي وطردي ذي دلالة إحصائية للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية في وكالة الوادي ببنك الجزائر الخارجي. يشير هذا إلى أن زيادة مستوى الارتجال الاستراتيجي في البنك يؤدي إلى تحسن ملحوظ في جودة وسرعة القرارات المالية المتخذة، مما يؤثر مباشرة على ربحية البنك واستقراره المالي. كما بينت الدراسة أن فعالية الارتجال الاستراتيجي تتأثر بمجموعة من العوامل تشمل خصائص الأفراد، البيئة الداخلية (نظم المعلومات، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي)، وديناميكية البيئة الخارجية.

هذه النتائج تؤكد أن الارتجال الاستراتيجي لم يعد مجرد إجراء إداري بل هو ضرورة اقتصادية ملحة للتعامل بفعالية مع حالات عدم اليقين والتقلبات المستمرة في السوق المصرفي وبيئة الأعمال سريعة التغير. من خلال دمج مفهوم الارتجال الاستراتيجي ضمن نظريات اتخاذ القرارات المالية، تساهم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري وتوفير رؤى قيمة للمديرين الماليين وصناع القرار حول كيفية تعزيز قدراتهم على اتخاذ قرارات مالية رشيدة وفعالة في ظل التحديات المعاصرة.

أولاً: اختبار الفرضيات.

تم في هذه الدراسة اختبار فرضيتين رئيسيتين تتعلقان بالعلاقة والتأثير بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية، وتتفرع من كل فرضية رئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تستكشف العلاقة والتأثير لأبعاد الارتجال الاستراتيجي على القرارات المالية.

أ. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة بين الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرارات المالية.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة بين الرقابة الاستراتيجية واتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين الهيكلية الصغرى واتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة بين التوجه الريادي والابتكار واتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة بين توظيف الموارد وبناء الحل واتخاذ القرارات المالية.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للرقابة الاستراتيجية على اتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للهيكلية الصغرى على اتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للتوجه الريادي والابتكار على اتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير لتوظيف الموارد وبناء الحل على اتخاذ القرارات المالية.

ثانياً: النتائج.

أ. النتائج النظرية:

- يكتسب مفهوم الارتجال الاستراتيجي أهمية متزايدة في بيئات الأعمال المعاصرة الديناميكية والسريعة التغير، كونه يمثل قدرة المؤسسات على الاستجابة بفاعلية ومرونة للمستجدات والفجوات غير المتوقعة.
- لم يعد الاعتماد الكلي على الخطط الاستراتيجية الثابتة كافياً لضمان النجاح والاستدامة في ظل ظروف عدم الاستقرار والتعقيد المتزايد.
- تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية جوهر عمل الإدارة المالية وتمثل أهم محور في أي عمل إداري لأي منظمة، ولها تأثير مباشر على الوضعية المالية، بما في ذلك بقاء ونمو وربحية واستدامة المؤسسات.

- تتأثر عملية اتخاذ القرارات المالية بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وتشمل الجوانب التنظيمية والشخصية والنفسية والكمية.
- هناك فجوة بحثية واضحة في الدراسات السابقة المستعرضة فيما يتعلق باستكشاف الدور المباشر للارتجال الاستراتيجي في تعزيز سرعة وفعالية القرارات المالية.

ب . النتائج التطبيقية:

- وجود تأثير قوي وطردى ذي دلالة إحصائية للارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية في وكالة الوادي بينك الجزائر الخارجي.
- تشير النتائج إلى أن زيادة مستوى الارتجال الاستراتيجي في البنك يؤدي إلى تحسن ملحوظ في جودة وسرعة القرارات المالية المتخذة، مما يؤثر مباشرة على ربحية البنك واستقراره المالي.
- أكدت الدراسة أن الارتجال الاستراتيجي لم يعد مجرد إجراء إداري بل هو ضرورة اقتصادية ملحة للتعامل بفعالية مع حالات عدم اليقين والتقلبات المستمرة في السوق المصرفي وبيئة الأعمال سريعة التغير.
- أظهرت النتائج أن بُعد توظيف الموارد وبناء الحل كان الأكثر تأثيراً على اتخاذ القرارات المالية في هذه الدراسة، حيث يفسر 46% من التباين في عملية اتخاذ القرار المالي. ويعكس هذا أهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية والرأسمالية لتحقيق النجاح المالي.
- بينت الدراسة أن فعالية الارتجال الاستراتيجي تتأثر بمجموعة من العوامل، بما في ذلك الخصائص الديموغرافية للأفراد (مثل المؤهلات والخبرة المهنية التي تمثل رأسمال بشرياً قيماً لاتخاذ قرارات سريعة ومبتكرة تحت الضغط)، والبيئة الداخلية (مثل نظم المعلومات التي تؤثر على تدفق وسرعة الحصول على المعلومات، والثقافة التنظيمية التي قد تكون مقاومة للتغيير أو داعمة للابتكار، والهيكل التنظيمي الذي قد يكون بيروقراطياً ويعيق السرعة)، وديناميكية البيئة الخارجية.
- تواجه المؤسسة قصوراً محتملاً في تحقيق الإمكانيات الكاملة للارتجال الاستراتيجي، وقد يعود ذلك إلى نقص الكوادر المؤهلة، أو غياب البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لإدارة الموارد، أو أنظمة الأجور التي تعتمد على الثبات بدلاً من الأداء.
- يمكن للهيكل التنظيمية البيروقراطية والهرمية أن تزيد من تكاليف المعاملات الداخلية وتعيق سرعة القرار.

- نقص البنية التحتية التكنولوجية والمعلوماتية يزيد من تكلفة الحصول على معلومات جيدة، مما يحد من اليقظة الاستراتيجية.

- ثقافة المقاومة للتغيير أو الابتكار تحد من اليقظة الاستراتيجية وقدرة البنك على التكيف والمنافسة بفعالية.

ثالثا التوصيات:

- تعزيز الاستثمار في رأس المال البشري: تطوير مهارات الموظفين في التحليل، إدارة المخاطر، والابتكار.

- إعادة هيكلة العمليات التنظيمية: تقليل البيروقراطية وتعزيز اللامركزية لتسريع اتخاذ القرار.

- تطوير البنية التحتية التكنولوجية: الاستثمار في أنظمة معلومات حديثة لتحسين تدفق البيانات واليقظة.

- تعزيز ثقافة الابتكار: تشجيع المخاطرة المحسوبة والتعلم المستمر داخل المؤسسة.

- تبني أنظمة حوافز قائمة على الأداء: ربط المكافآت بتحقيق الأهداف والمساهمة في الارتجال الفعال.

- تحسين إدارة المخاطر: وضع استراتيجيات للتعامل مع عدم اليقين والتقلبات في السوق.

- تنمية المرونة التنظيمية: لتمكين التكيف السريع مع التغيرات في بيئة الأعمال.

- التركيز على توظيف الموارد: لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والرأسمالية.

رابعا: آفاق الدراسة.

وفي الأخير تجدر الإشارة أن هذه الدراسة تعتبر مرحلة تحظيره لدراسات بحوث أخرى تكمله أو تنطلق منه، ويمكن

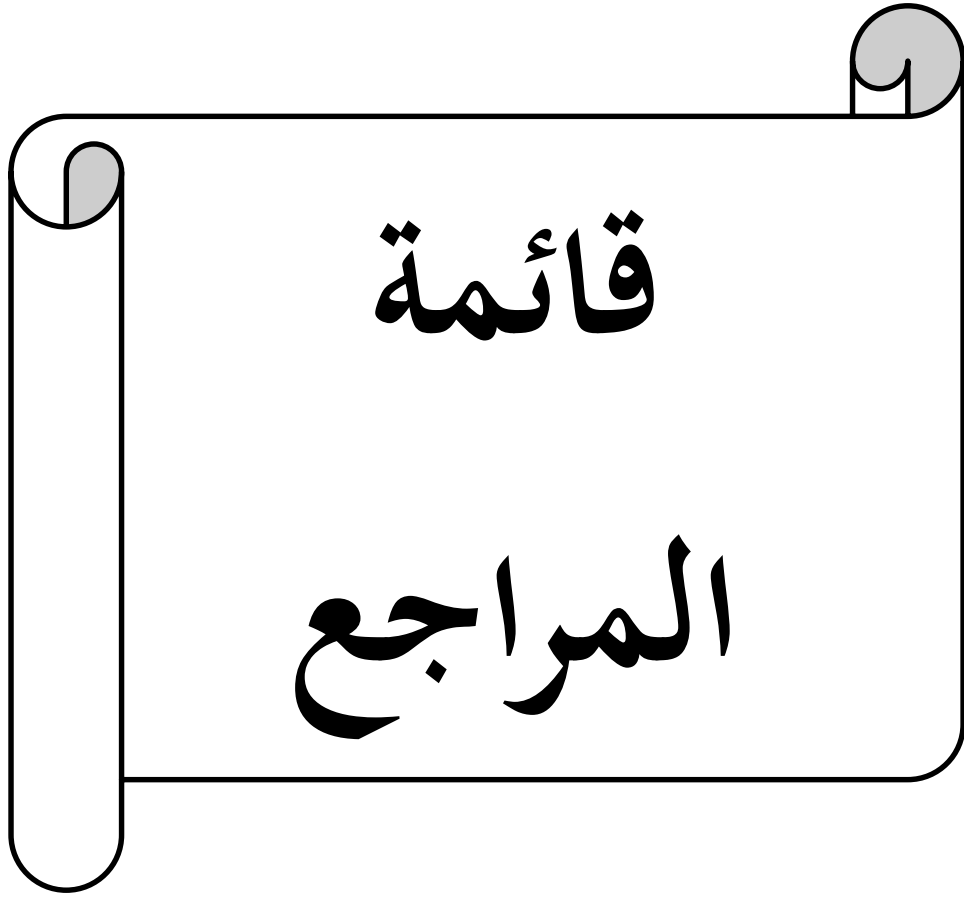
أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية لبحوث أخرى أو تكمله له، وكمثال على ذلك نذكر:

- استكشاف العوامل المؤثرة على الارتجال الاستراتيجي في سياق القرارات المالية.

- أثر (تحديث نظم المعلومات المالية) على توظيف الارتجال الاستراتيجي في تحسين القرارات المالية.

- دور المتغير الوسيط (ثقافة المنظمة، نظم المعلومات، رأس المال البشري) في العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي

وفعالية القرارات المالية



قائمة

المراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

الكتب:

1. حمزة الشمخي، إبراهيم الزبيدي، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
2. عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرار الاستثماري، الدار الجامعية، مصر، 2006.
3. بن إبراهيم الغالي، أبعاد القرار التمويلي والاستثماري في البنوك الإسلامية، دار النفائس، الأردن، 2012.
4. زياد رمضان، مبادئ الاستثمار الحقيقي والمالي، دار وائل للنشر، 1998.
5. جليل كاظم مدلول العارضي، أرشد عبد الأمير جاسم الشعري، إستراتيجيات الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. محمد عزات الحلاق، أحمد نافع المداهنة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دار إثراء، الأردن، 2010.
7. علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، زهران للنشر، عمان، الأردن، 2013.
8. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018.
9. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء، الأردن، 2011.
10. حمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
11. سعيد صابر تغلب، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، 2011.
12. علي شريف، الإدارة المعاصرة، دار الجامعة، 1998.
13. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
14. كاسر نصر المنصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2006.
15. مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار اليازوري، الأردن، 2010.
16. إبراهيم عبد الواحد النايب، إنعام هيد المنيعم الباقية، نظرية القرارات: نماذج وأساليب كمية محسوبة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
17. نبيل عبد الرؤوف حسان، البيئة الخارجية وتأثيرها في نمط اتخاذ القرار داخل المنظمات، دار الفكر الجامعي، 2021.
18. صحر جبار كيلاني، الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق النجاح التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في هيئة السياحة العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، المجلد (94)، العدد (499)، العراق، 2022.

19. عمر حازم بشير الطائي، أثر الارتجال الاستراتيجي في تعزيز البلاغة التنظيمية: دراسة استطلاعية في مديرية بلدية الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (49)، العدد (4)، العراق، 2022.
20. مجيد حميد مجيد العلي، لآلي عبد الإله يونس، أثر الارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية: دراسة استطلاعية في الجامعات الأهلية في نينوى ودهوك، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد (3)، المجلد (5)، 2022.
21. صفوان خالد محمود السعدون، حميد علي أحمد الملا، الارتجال الاستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة في شركتي آسيا سيل وزين، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد (101)، العراق، 2022.
22. زيد فوزي أبوب الشيخ، دور ذكاء الأعمال في اتخاذ القرارات المالية: دراسة استطلاعية في مصارف أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (40)، العدد (4)، العراق، 2022.
23. نور نافع حسن، زهراء جارالله حمود، دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية: دراسة في مصرفي الرافدين وبرطلة، مجلة الريادة للعمل والأعمال، المجلد (4)، العدد (4)، العراق، 2021.
24. يوسف محمود جربوع، مساهمة المراجعة الداخلية والخارجية في تحسين القرارات المالية: دراسة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2021.
25. عبد الناصر علك حافظ وآخرون، نظم المعلومات المالية ودورها في توجيه القرارات المالية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (9)، العدد (1)، العراق، 2020.
26. غزوان محمود جبر، حمزة محمود شمخي، العلاقة بين تطبيقات الرقمنة الذكية والقرارات المالية في ظل الحوسبة السحابية: دراسة في مصارف عراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (91)، العراق، 2021.
27. محمد البلوشي، دور التحليل المالي في تقليل المخاطر في القطاع المصرفي العماني، المجلة الخليجية للدراسات المالية، 2019.

البحوث الجامعية:

1. حميدي، عبد الرزاق. (2021)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال الارتجال الاستراتيجي. رسالة ماجستير، جامعة بسكرة.
2. بوحناك معير، التخطيط المالي وأثره على جودة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر، 2020.
3. بونعام نوال، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2021.

4. صابر عباسي، دور التسيير بالقيمة للضرائب في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة عينة في المؤسسات في قطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه في المحاسبة والجباية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

النشريات والمجلات والدورات:

1. سعيد علي عبد المجيد، أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللا تأكد البيئي: استراتيجية دارة المعرفة متغير معدل: دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، سنة (2020).
2. مرثد عماد سعيد الصميدعي، ثائر أحمد سعدون السمان، الارتجال الاستراتيجي ودوره في إدارة أزمة COVID-19: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (40)، العدد (132)، سنة 2021.
3. عمار عواد محمد، مصطفى عبد الرزاق شاكر، إدارة الأزمات باعتماد أسلوب الارتجال الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء العاملين في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 2022.
4. آرام طه محمد، وريا نجم رشيد، دور الارتجال الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة في محافظة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (18)، العدد (59)، الجزء (1)، 2022.
5. كرار مدلول، دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (55)، 2019.
6. مرثد عماد سعيد الصميدعي، تشخيص واقع أبعاد الارتجال الاستراتيجي في الجامعات العراقية: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (40)، العدد (132).
7. زهير محسن الكناني، الارتجال الاستراتيجي وأثره في تحقيق المرونة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 2022.
8. محمد شاكر العبيدي، تأثير الهيكل التنظيمي في تحقيق الارتجال الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد (12)، 2020.
9. مصطفى حسين السعيد، نظم المعلومات ودورها في دعم القرارات الارتجالية في البيئة التنافسية، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 2019.

10. رامي عبد الله خالد، بناء القدرات المعرفية كأساس للارتجال الاستراتيجي في بيئة العمل، مجلة دراسات إدارية، جامعة الموصل، 2022.
11. إيمان محمد حمزة، التوظيف الإبداعي للموارد في المنظمات المتعلمة: منظور بناء الحل، مجلة العلوم الإدارية، 2020.
12. بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد (10)، 2011.
13. فلاح تايه النعيمي، محمد صاحب سليمان، القيم الأخلاقية وعلاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد (107)، 2016.
14. محمود حماد، أميرة دبابش، أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرار المالي: دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد (4)، 2015.
15. ابتهاج إسماعيل يعقوب، علي عبد الرضا الطاهر، العوامل المؤثرة بجودة الأرباح ودورها في تعزيز قرارات المستثمر، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد (101)، 2014.

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية.

الكتب:

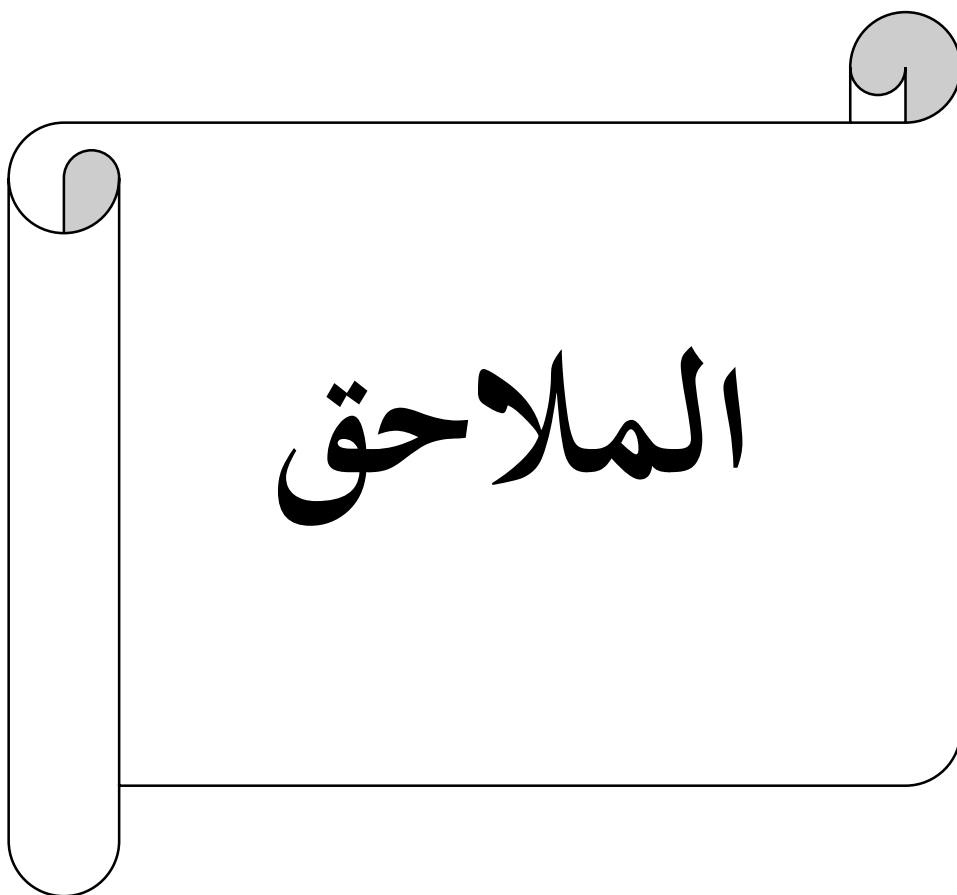
1. Weldon, E., The Nimble Manager: Using Strategic Improvisation to Become Fast and Flexible, IMD International, 2003.
2. Piget, Patrick, Décision d'investissement, incertitude et information, Économica, Paris, France, 2011.
3. Tharenou, P., Donohue, R., Cooper, B., Management Research Methods, Cambridge University Press, New York, USA, 2007.

النشريات والمجلات والدورات:

1. Nedege, L., Yelande, C., Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation, Proceedings of the Thirty-Sixth International Conference on Information Systems (ICIS), Fort Worth, USA, 2015.

2. Falkheimer, J., Sandberg, K., The Art of Strategic Improvisation: A Professional Concept for Contemporary Communication Managers, *Journal of Communication Management*, Vol. 22, No. 2, 2018.
3. Sarah Saad Abd Ali, Bydaa Staar Lafta, Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks, *Higher Institute for Accounting and Financial Studies, University of Baghdad, Iraq*, Vol. 11, No. 4, 2021.
4. Ahmed Hashem Alsaqal et al., Strategic Improvisation and its Impact on Organizational Development for Business Organizations, *Journal of Management Information and Decision Sciences*, Vol. 24, Issue 6S, 2021.
5. Darwina Arshad et al., Exploring the Incidence of Strategic Improvisation: Evidence from Malaysian Government Link Corporations, *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 24, 2015.
6. Abu Bakar et al., The Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia, *Asian Social Science*, Vol. 11, No. 9, 2015.
7. Mahdi, Jwan Fadel, The Role of Strategic Improvisation and Strategic Leadership in Stimulating Distinguished Organizational Performance, *World Economics and Finance Bulletin*, Vol. 25, 2023.
8. Lusardi, A., Numeracy, Financial Literacy, and Financial Decision-Making, *NBER Working Paper No. 17821*, 2012.
9. Del Giudice, M. et al., Decision Making in the Financial Management of the Business Enterprise, *Journal of Organizational and Informational Management*, 2023.
10. Petrescu, R., Decision-Making Under Uncertainty: How Organizations Adapt to Environmental Changes?, *Journal of Risk Management and Decision Economics*, 2024.

11. Del Giudice, M. et al., Financial Literacy and Environmental Sustainability in SMEs, Environmental Science and Pollution Research, 2025.
12. Ali, M., Hussain, M., Enterprise Risk Management Practices and Firm Performance, Journal of Risk and Financial Management, 2023.



الملحق رقم (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد خضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الاستبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة....

بعد التحية و السلام

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى جمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها وهذا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية بعنوان "دور الارتجال الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المالية"، دراسة استطلاعية للعاملين في بنك الجزائر الخارجي - وكالة الوادي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ملاحظة: ونحيطكم علما بان جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

(شاكرين لكم حسن تعاونكم)

إشراف الأستاذ الدكتور:

إبراهيم قعيد

من إعداد الطالب:

عبد العالي نصرات

الموسم الجامعي: 202/2024

استبانة حول مدى تأثير الارتجال الاستراتيجي على اتخاذ القرارات المالية

الرجاء الإجابة على كل العبارات التالية إن أمكن وذلك بوضع علامة (x) على "الخانة المناسبة"

الجزء الأول: معلومات عامة:

1-الجنس:

 ذكر أنثى

2-العمر:

 من 18 إلى 30 سنة من 31 إلى 45 سنة من 46 إلى 60 سنة أكثر من 60 سنة

3-المؤهل العملي:

 تقني تقني سامي ليسانس ماجستير دكتوراه شهادات اخرى

4-المستوى الإداري (الوظيفي):

 عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي أخرى

5-الخبرة المهنية:

 أقل من 5 سنوات بين 5 و 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
الجزء الثاني: الاسئلة التفصيلية:

المتغير المستقل: الارتجال الاستراتيجي

مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
					أولا: اليقظة الاستراتيجية: مراقبة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية واستباق الفرص أو التهديدات.
					1. تتابع مؤسستنا بشكل مستمر التغيرات في السوق وتستجيب لها بسرعة.
					2. يتم جمع وتحليل المعلومات البيئية والمالية بانتظام لدعم القرارات.
					3. تحرص الإدارة على فهم التحولات في البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة.
					4. نعتد على مؤشرات مبكرة لاكتشاف الفرص أو التهديدات قبل منافسينا.
					ثانيا: الرشاقة الاستراتيجية: التكيف السريع والاستجابة الفعالة مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
					تُعتبر المؤسسة استراتيجياتها ومواردها عند الحاجة بسرعة ومرونة.
					تتكيف الوحدات المختلفة بسرعة مع القرارات المالية غير المتوقعة.

					تمتلك مؤسستنا القدرة على تعديل الأولويات التشغيلية عند الضرورة.
					نسعى لإعادة ترتيب الموارد البشرية والمالية بشكل سريع حسب الموقف.

مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
ثالثا: الهياكل الصغرى: الأدوات والأنماط التنظيمية المرنة التي تسمح بالتنسيق غير الرسمي والتعاون داخل المؤسسة.					
					تعتمد مؤسستنا على فرق عمل صغيرة ومرنة لاتخاذ قرارات سريعة.
					هناك حرية نسبية في تجاوز التسلسل الهرمي الرسمي أثناء الأزمات المالية.
					نمتلك آليات غير رسمية للتنسيق بين الموظفين عند اتخاذ قرارات عاجلة.
					نُشجّع ثقافة المؤسسة اتخاذ المبادرات السريعة ضمن حدود معينة من المرونة.
رابعا: التوجه الريادي والابتكار: اعتماد المؤسسة على الابتكار وروح المبادرة في سلوكها الاستراتيجي.					
					1. نُشجّع الإدارة اتخاذ قرارات مالية تنطوي على قدر من المخاطرة المحسوبة.
					2. تسعى المؤسسة لاستكشاف فرص جديدة حتى في ظل الغموض.
					3. نعمل على تطوير حلول مالية مبتكرة تتجاوز الطرق التقليدية.
					4. يُحفّز الموظفون على تقديم اقتراحات ريادية لتحسين الأداء المالي.
خامسا: توظيف الموارد وبناء الحل: القدرة على استخدام الموارد المتاحة بمرونة لصياغة حلول سريعة وفعالة.					
					1. نعيد استخدام الموارد الحالية بطرق إبداعية عند ظهور مشكلات مالية.
					2. يتم الجمع بين المهارات والإمكانات المتوفرة لحل الأزمات بشكل تكاملي.
					3. نُبدع في تكييف الموارد المحدودة لتوفير حلول فاعلة وسريعة.
					4. نطوّر الحلول تدريجيًا من خلال التجربة والتعديل بدلاً من الحلول الجاهزة.

المتغير التابع: اتخاذ القرارات المالية

مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
أولا: جودة القرار المالي: الاعتماد على معلومات دقيقة وأدوات تحليل فعالة لضمان اتخاذ قرارات مالية صحيحة ومبنية على أسس علمية					
					1. تعتمد المؤسسة على معلومات وتقارير مالية دقيقة وموثوقة كأساس لاتخاذ قراراتها المالية.
					2. تدرس المؤسسة البدائل المالية وتحللها بأدوات مالية متقدمة قبل اتخاذ أي قرار.
					3. تشرك المؤسسة فريقاً مالياً مختصاً وتراجع القرارات السابقة لتحسين القرارات الحالية.
					4. تعتمد المؤسسة على نظم معلومات مالية متكاملة تضمن دقة القرارات وجودتها.
ثانيا: سرعة اتخاذ القرار: اتخاذ قرارات مالية في الوقت المناسب، من خلال توفر المعلومات، وسرعة الإجراءات، ودعم تكنولوجي وتنظيمي.					

					1. تتخذ المؤسسة قراراتها المالية في الوقت المناسب دون تأخير، خاصة في الحالات الطارئة.
					2. توفر المؤسسة المعلومات المالية الضرورية بسرعة، بدعم من تقنيات تكنولوجية متقدمة.
					3. تعتمد المؤسسة على خطط وإجراءات واضحة ومبسقة تسهل وتسرع اتخاذ القرار.
					4. تتيح المؤسسة بيئة تنظيمية مرنة وتستخدم وسائل تواصل فعالة لتسريع اتخاذ القرار.

مطلقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	العبارة
ثالثا: الملاءمة مع متغيرات البيئة: التكيف مع التغيرات الاقتصادية، القانونية، والمنافسة، وتعديل القرارات المالية بما يتناسب مع المتغيرات.					
					1. تتابع المؤسسة التغيرات الاقتصادية والتشريعية وتراعيها عند اتخاذ قراراتها المالية.
					2. تعديل المؤسسة قراراتها المالية استجابة للتغيرات المفاجئة في السوق والبيئة الخارجية.
					3. تحلل المؤسسة متغيرات البيئة الخارجية قبل اعتماد أي قرار.
					4. تمتلك المؤسسة أدوات رصد ومتابعة تساعد على التكيف السريع مع المتغيرات.
رابعا: تقليل المخاطر المالية: تحديد، تقييم، والتحكم بالمخاطر المالية المحتملة من خلال أدوات واستراتيجيات وقائية واستباقية.					
					1. تطبق المؤسسة أدوات تحليل مالي متقدمة لتحديد وتقييم المخاطر قبل اتخاذ أي قرار مالي.
					2. تنوع المؤسسة مصادر التمويل والموازنة بين العائد والمخاطرة لتفادي المخاطر المحتملة.
					3. تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء مالية منتظمة وخطط طوارئ لمواجهة الأزمات.
					4. تستفيد المؤسسة من خبرات مختصين في تحليل وإدارة المخاطر المالية في قراراتها.

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss

معامل ألفا كرونباخ:

/VARIABLES=A1.1 A1.2 A1.3 A1.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.723	4

/VARIABLES=A2.1 A2.2 A2.3 A2.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.913	4

/VARIABLES=A3.1 A3.2 A3.3 A3.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.806	4

/VARIABLES=A4.1 A4.2 A4.3 A4.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.824	4

/VARIABLES=A5.1 A5.2 A5.3 A5.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.899	4

/VARIABLES=A5.1 A5.2 A5.3 A5.4 A1.1 A1.2 A1.3 A1.4 A2.1 A2.2 A2.3 A2.4 A3.1 A3.2 A3.3 A3.4 A4.1 A4.2 A4.3 A4.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

.931	20
------	----

/VARIABLES=B1.1 B1.2 B1.3 B1.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.951	4

/VARIABLES=B2.1 B2.2 B2.3 B2.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.910	4

/VARIABLES=B3.1 B3.2 B3.3 B3.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	4

/VARIABLES=B4.1 B4.2 B4.3 B4.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.841	4

/VARIABLES=B1.1 B1.2 B1.3 B1.4 B2.1 B2.2 B2.3 B2.4 B3.1 B3.2 B3.3 B3.4 B4.1 B4.2 B4.3 B4.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.946	16

/VARIABLES=B1.1 B1.2 B1.3 B1.4 B2.1 B2.2 B2.3 B2.4 B3.1 B3.2 B3.3 B3.4 B4.1 B4.2 B4.3 B4.4 A1.1 A1.2 A1.3 A1.4 A2.1 A2.2 A2.3 A2.4 A3.1 A3.2 A3.3 A3.4 A4.1 A4.2 A4.3 A4.4 A5.1 A5.2 A5.3 A5.4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

نتائج تحليل إجابات أفراد العينة

FREQUENCIES VARIABLES=A1.1 A1.2 A1.3 A1.4

		Statistics			
		مستمر بشكل مؤسستنا تتابع وتستجيب السوق في التغيرات بسرعة لها	المعلومات وتحليل جمع يتم لدعم بانتظام والمالية البيئية القرارات	فهم على الإدارة تحرص الخارجية البيئة في التحولات المؤسسة على وتأثيرها	ميكرة مؤشرات على نعتمد التهديدات أو الفرص لاكتشاف منافسينا قبل
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.88	3.71	3.32	3.06
Std. Deviation		.808	.938	1.199	1.071

FREQUENCIES VARIABLES=A2.1 A2.2 A2.3 A2.4

		Statistics			
		استراتيجياتها المؤسسة تُغيّر بسرعة الحاجة عند ومواردها ومرونة	المختلفة الوحدات تنكيف المالية القرارات مع بسرعة المتوقعة غير	على القدرة مؤسستنا تمتلك عند التشغيلية الأولويات تعديل الضرورة	الموارد ترتيب لإعادة نسعى سريع بشكل والمالية البشرية الموقف حسب
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.91	2.91	2.91	2.76
Std. Deviation		.900	1.138	1.190	.987

FREQUENCIES VARIABLES=A3.1 A3.2 A3.3 A3.4

		Statistics			
		عمل فرق على مؤسستنا تعتمد قرارات لاتخاذ ومرونة صغيرة سريعة	تجاوز في نسبية حربية هناك أثناء الرسمي الهرمي التسلسل المالية الأزمات	رسمية غير آليات تمتلك عند الموظفين بين للتنسيق عاجلة قرارات اتخاذ	اتخاذ المؤسسة ثقافة تُشجّع ضمن السريعة المبادرات المرونة من معينة حدود
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.35	2.82	2.65	2.41

Std. Deviation	1.041	1.029	1.012	1.258
----------------	-------	-------	-------	-------

FREQUENCIES VARIABLES=A4.1 A4.2 A4.3 A4.4

Statistics					
		الحالية الموارد استخدام نعيد ظهور عند إبداعية بطرق مالية مشكلات	المهارات بين الجمع يتم لحل المتوفرة والإمكانات تكاملي بشكل الأزمات	الموارد تكييف في نبدع فاعلة حلول لتوفير المحدودة وسريعة	من تدريجيًا الحلول نظور بدلاً والتعديل التجربة خلال الجاهزة الحلول من
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.65	2.74	2.74	2.82
Std. Deviation		1.390	1.163	1.053	1.314

FREQUENCIES VARIABLES=A5.1 A5.2 A5.3 A5.4

Statistics					
		الحالية الموارد استخدام نعيد ظهور عند إبداعية بطرق مالية مشكلات	المهارات بين الجمع يتم لحل المتوفرة والإمكانات تكاملي بشكل الأزمات	الموارد تكييف في نبدع فاعلة حلول لتوفير المحدودة وسريعة	من تدريجيًا الحلول نظور بدلاً والتعديل التجربة خلال الجاهزة الحلول من
N	Valid	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.65	2.74	2.74	2.82
Std. Deviation		1.390	1.163	1.053	1.314

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية (العلاقة)

Correlations			
		اليقظة_الاستراتيجية	اتخاذ_القرارات_المالية
اليقظة_الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.512**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	34	34
اتخاذ_القرارات_المالية	Pearson Correlation	.512**	1

	Sig. (2-tailed)	.002	
	N	34	34

Correlations			
		الرشاقة_الاستراتيجية	اتخاذ_القرارات_المالية
الرشاقة_الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	.794**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
اتخاذ_القرارات_المالية	Pearson Correlation	.794**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

Correlations			
		الهيكل_الصغرى	اتخاذ_القرارات_المالية
الهيكل_الصغرى	Pearson Correlation	1	.746**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
اتخاذ_القرارات_المالية	Pearson Correlation	.746**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

Correlations			
		التوجه_الريادي_والابتكار	اتخاذ_القرارات_المالية
التوجه_الريادي_والابتكار	Pearson Correlation	1	.428*
	Sig. (2-tailed)		.012
	N	34	34
اتخاذ_القرارات_المالية	Pearson Correlation	.428*	1
	Sig. (2-tailed)	.012	

	N	34	34
--	---	----	----

Correlations			
		توظيف_الموارد_وبناء_الحل	اتخاذ_القرارات_المالية
توظيف_الموارد_وبناء_الحل	Pearson Correlation	1	.905**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
اتخاذ_القرارات_المالية	Pearson Correlation	.905**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

Correlations

		الارتجال_الاستراتيجي	اتخاذ_القرارات_المالية
الارتجال_الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.857**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	34	34
اتخاذ_القرارات_المالية	Pearson Correlation	.857**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	34	34

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية (التأثير)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.512 ^a	.262	.239	14.10199

a. Predictors: (Constant), a. اليقظة_الاستراتيجية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.256	11.685		.535	.596
	البقطة_الاستراتيجية	2.761	.818	.512	3.374	.002

a. Dependent Variable: اتخاذ_القرارات_المالية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.794 ^a	.631	.619	9.97798

a. Predictors: (Constant), الرشاقة_الاستراتيجية

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.716	5.560		1.028	.312
	الرشاقة_الاستراتيجية	3.401	.460	.794	7.393	.000

a. Dependent Variable: اتخاذ_القرارات_المالية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.556	.542	10.94066

a. Predictors: (Constant), الهياكل_الصغرى

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.727	6.455		.887	.382
	الهيكل_الصغرى	3.480	.550	.746	6.330	.000

a. Dependent Variable: اتخاذ_القرارات_المالية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.428 ^a	.183	.158	14.83916

a. Predictors: (Constant), التوجه_الريادي_والابتكار

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.449	8.019		3.049	.005
	التوجه_الريادي_والابتكار	1.694	.632	.428	2.679	.012

a. Dependent Variable: اتخاذ_القرارات_المالية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.905 ^a	.820	.814	6.96752

a. Predictors: (Constant), توظيف_الموارد_وبناء_الحل

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.750	3.218		2.719	.010
	توظيف_الموارد_وبناء_الحل	3.324	.275	.905	12.071	.000

a. Dependent Variable: اتخاذ_القرارات_المالية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.857 ^a	.734	.726	8.46107

a. Predictors: (Constant), الارتجال_الاستراتيجي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-10.217-	6.028		-1.695-	.100
	الارتجال_الاستراتيجي	.924	.098	.857	9.408	.000

a. Dependent Variable: اتخاذ_القرارات_المالية