

دور المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية العاملة في فروع مصرف الرافدين

م.م. ياسين محمد عبدالله العيساوي
كلية الإمام الاعظم (الجامعة)
تخصص إدارة الأعمال

yaseenmohammed8@imamaladham.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.4.5>

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٣/٤/٢ تأريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٤/٢٨ تأريخ النشر ٢٠٢٣/١٠/٣٠

المستخلص

يهدف البحث إلى توضيح مفهوم المرونة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) في تعزيز اتخاذ القرار كمتغير تابع بأبعاده (تشخيص وتحليل المشكلة، البحث عن البدائل المتاحة، اختيار البديل الانسب، تنفيذ القرار، متابعة وتقييم النتائج)، وبعد ذلك تحديد علاقة الارتباط والتأثير بينهما، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث، ومن أجل تحقيق أهدافه تم تصميم الاستبانة المكونة من (40) فقرة التي جرى في ضوئها جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات عن طريق استعمال البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS V.26)، وتكونت عينة البحث من (60) مديراً في مصرف الرافدين، وتم استعمال العديد من الأدوات والأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف البحث منها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار، وكانت أبرز نتائج البحث هي: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرين، وتأثير قوي بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: المرونة الاستراتيجية، اتخاذ القرار، القيادات الإدارية، مصرف الرافدين.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (٤) ٢٠٢٣
الصفحات: ٨١-١٠٠

The Impact of Strategic Flexibility in Decision-Making
An exploratory study of the opinions of a sample of administrative
leaders working in the Rafidain Bank

Assist. Lect. Yassin Mohammad Abdullah Al-Issawi

Al-Amam Al-Aeuzam College (University)

Majoring in Business Administration

Yaseenmo1982a@gmail.com

Abstract

Research aims to clarify the concept of strategic flexibility as an independent variable with its three dimensions (productive flexibility, market flexibility, and competitive flexibility), in promoting decision making as a dependent variable by its dimensions (diagnosing and analyzing the problem, looking for available alternatives, selecting the most suitable alternatives, implementing the decision, and monitoring and evaluating the results), Relationship and influence were then established. In order to achieve the research objectives, the (40) paragraph resolution was designed in the light of which data were collected and analyzed and hypotheses tested using the ready-made statistical program (SPSS), The research sample consisted of (60) managers at the Rafidain Bank, A variety of statistical tools and methods were used to achieve the research objectives, including: Frequencies, percentages, means, standard deviations, correlation coefficient, regression analysis, The most remarkable findings of the research were: Significant correlation between the two variables, and a strong influence between strategic flexibility and decision making.

Key words: Strategic Flexibility, Make Decision.

المقدمة:

تواجه المؤسسات المصرفية العديد من التحديات التي فرضت عليها ان يكون لديها منهجاً استراتيجياً في أداء أعمالها من اجل تحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار لها في ظل بيئة معقدة ومتغيرة وتحمل التحديات نتيجة عدم التأكد البيئي، وبدأت المصارف الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية كونها توفر الإمكانية على الاستجابة للمتغيرات البيئية، فالمصارف التي تتمتع بالمرونة الاستراتيجية تتمكن من مواجهة هذه التحديات واستغلال الفرص لكي تصل إلى تحقيق أهدافها، وان مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة مصرفية يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاية قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، باعتبار ان كل وظيفة من وظائف الإدارة يتم في داخلها عملية اتخاذ القرارات، ومن هنا تعد عملية اتخاذ القرار محوراً مهماً في العملية الإدارية، ومن هذا المنطلق يحاول البحث الحالي بحث اثر المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار عن طريق اربعة مباحث، عرض المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني شمل الاطار النظري للمتغيرين (المرونة الاستراتيجية، اتخاذ القرار)، وركز المبحث الثالث على الجانب الميداني للبحث، وتضمن المبحث الرابع عرض أهم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: المنهجية:

أولاً: مشكلة البحث:

إن التغيير الذي نشهده بيئة الأعمال المصرفية أصبح أمراً مفروضاً لا يمكن تجنبه، وان الاطر التنافسية الاعتيادية، أصبحت لا تجدي نفعاً إلا مع البيئات المستقرة نسبياً، وان المشاركة الفعلية في تبني المرونة الاستراتيجية اخذت مكاناً واسعاً في أعمال وانشطة المصارف، كونها اليوم بأمس الحاجة إلى تبني أبعاد المرونة الاستراتيجية تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، تجاه الاطراف ذوي العلاقة مع المصارف، ويمكن عرض مشكلة البحث في اطار التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى أهمية المرونة الاستراتيجية لدى مديري المصرف؟
٢. ما مستوى أهمية اتخاذ القرارات لدى مديري المصرف عينة البحث؟
٣. هل يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار في ميدان البحث؟
٤. هل يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في ميدان البحث؟

ثانياً: أهداف البحث:

١. التعرف على الأسس النظرية للمرونة الاستراتيجية واتخاذ القرارات وممكناتها بالمصارف.
٢. تشخيص علاقة الارتباط بين متغيرات المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرارات وأبعادها.
٣. بيان أثر المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار وأبعاده.
٤. بناء مخطط فرضي قابل للاختبار لبيان طبيعة العلاقة والأثر بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار.

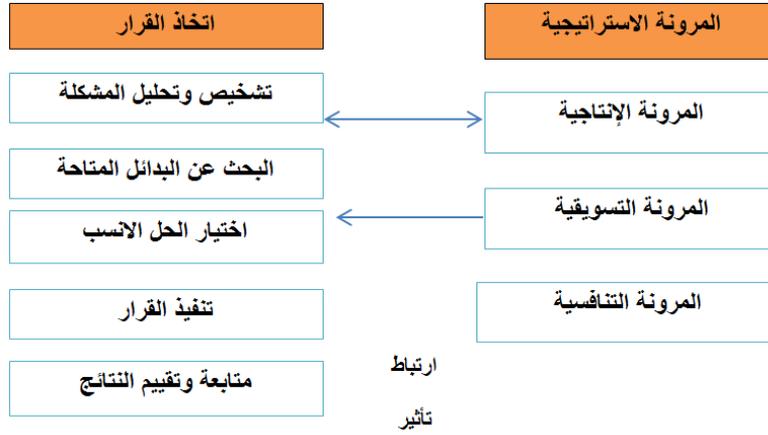
ثالثاً: أهمية البحث:

١. أهمية المتغيرات المبحوثة التي تعد من المواضيع الإدارية المهمة في نجاح المصارف.

٢. إظهار دور متغيرات الدراسة في عملية الإدارة الاستراتيجية للمصارف وفق مختلف المقربات النظرية.
٣. تعد المصارف من القطاعات المهمة التي تقدم خدمات مصرفية متنوعة لمختلف الأطراف.
٤. تأتي أهمية البحث عن طريق استهداف مجال الأعمال المصرفية التي لها تأثير في الاقتصاد العراقي.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

يوضح المخطط الفرضي للبحث العلاقة والتأثير بين المتغيرات الرئيسة للبحث والفرعية المتمثلة بالمتغير المستقل "المرونة الاستراتيجية" التي تضمن ثلاثة أبعاد (المرونة الإنتاجية، المرونة التسويقية، المرونة التنافسية)، والمتغير التابع (اتخاذ القرار) الذي تضمن خمسة أبعاد (تشخيص وتحليل المشكلة، البحث عن البدائل المتاحة، اختيار الحل الانسب، تنفيذ القرار، متابعة وتقييم نتائج القرار)، طبقاً للفرضيات التي سيتم صياغتها من أجل اختبارها وتحليل نتائجها، والشكل (1) يوضح ذلك.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

بموجب ما سنعرضه عن متغيري البحث بأبعادهما المختلفة، وطبيعة العلاقة بينهما واتجاهها كما يراها الباحث، يمكن بناء الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المرونة الاستراتيجية عن طريق أبعادها الثلاثة وبين اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي والفرعي)، وقد تفرعت منها فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المرونة الاستراتيجية عن طريق بُعد المرونة الإنتاجية وبين اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثانية: هي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المرونة الاستراتيجية عن طريق بُعد المرونة التسويقية وبين اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثالثة: هي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المرونة الاستراتيجية عن طريق بُعد المرونة التنافسية وبين اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي.

الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) للمرونة الاستراتيجية عن طريق أبعاده الثلاثة في اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي والفرعي)، وقد تفرعت منها عدة فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية عن طريق بُعد المرونة الإنتاجية في اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية عن طريق بُعد المرونة التسويقية في اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية عن طريق بُعد المرونة التنافسية في اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

يعد تحديد المجتمع أمراً في غاية الأهمية، من أجل تحديد المشكلة أولاً واختبار الفرضيات فيها ثانياً ولتحديد إمكانية تعميم النتائج ثالثاً، ويتمثل مجتمع البحث الحالي بمصرف الرافدين في مدينة بغداد، أما عينة البحث شملت (60) فرداً (مدير، معاون مدير، مدير قسم، مدير شعبة)، تم اختيارهم كعينة قصدية وقام الباحث بتوزيع (60) استبانة ونتيجة المتابعة الدقيقة من قبل الباحث ان نسبة الاستجابة كانت (100%).

الجدول (1) الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

النسبة	العدد	الفئة	السمة
75%	45	ذكر	النوع الاجتماعي
25%	15	أنثى	
100%	60	المجموع	الفئة العمرية
25%	15	أقل من 35 سنة	
17%	10	من 35 إلى 45 سنة	
58%	35	أكثر من 45 سنة	المؤهل العلمي
100%	60	المجموع	
8%	5	دبلوم فأقل	
75%	45	بكالوريوس	
17%	10	ماجستير فأعلى	المسمى الوظيفي
100%	60	المجموع	
7%	7	مدير عام	
45%	27	مدير	
15%	9	نائب مدير	
33%	20	رئيس قسم	سنوات الخدمة
100%	60	المجموع	
17%	10	أقل من 5 سنوات	
30%	18	من 5 إلى أقل من 10	
53%	32	10 سنوات فما فوق	
100%	60	المجموع	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسوب.

١. النوع الاجتماعي: يؤشر الجدول (1) ان نسبة الذكور من بين أفراد العينة كانت الاكثر بواقع (75%)، لكن نسبة الاناث من بين مجمل أفراد العينة سجلت (25%).
٢. الفئة العمرية: يوثق الجدول (1) ان الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة)، كانت الاكثر بواقع (58%)، بينما سجلت نسبة الذين أعمارهم ضمن الفئة (من 35 إلى 45 سنة) الأقل من بين أفراد العينة.
٣. المؤهل العلمي: يؤكد الجدول (1) ان نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريوس (75%) كانت الأكثر من بين أفراد العينة، بينما كانت نسبة ذوي الشهادات العليا الأقل بواقع (17%).
٤. المسمى الوظيفي: يستدل من الجدول (1) ان نسبة أصحاب العنوان الوظيفي (مدير) الأعلى بواقع (45%)، في حين كانت النسبة الأقل المدراء العاملين بواقع (7%).
٥. سنوات الخدمة: عن طريق نتائج الجدول (1) نسبة الأفراد من ذوي سنوات الخبرة (10 سنوات فما فوق) شكلت الأعلى بواقع (53%).

سابعاً: منهج البحث:

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية منها: المنهج الوصفي والتجريبي والمنهج المقارن وبحث الحالة، اعتمد الباحث في البحث الحالية على المنهج الوصفي من أجل إعطاء صورة واضحة عن المشكلة التي نرغب بجمع البيانات عنها.

ثامناً: حدود البحث:

١. الحدود العلمية: دور المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات.
٢. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية بالمدراء العاملين في مصرف الرافدين.
٣. الحدود المكانية: تمثل مكان تطبيق البحث في فروع مصرف الرافدين (فرع اشبيلية، فرع الشعب، فرع المحيط، فرع القدس).
٤. الحدود الزمانية: امتدت الحدود لهذا البحث من بداية كانون الثاني لعام (٢٠٢٣) إلى نهاية شهر آذار من عام (٢٠٢٣)، وهي المدة التي جرى خلالها اعداد واكمال الجانب النظري والميداني للبحث.

تاسعاً: أدوات جمع البيانات:

١. الجانب النظري: استعان الباحث في تغطية هذا الجانب من البحث، بما متوفر من المصادر العربية والاجنبية المنشورة على شبكة الانترنت، إذ شكلت جانباً أساسياً في حصول الباحث على أحدث المصادر التي غطت الجانب النظري.
٢. الجانب العملي: اعتمد الباحث على الاستبانة في جمع البيانات، وتم الاعتماد فيها على جهود باحثين سابقين في بعض جوانبها، ثم إجراء عمليات الاضافة والحذف والتعديل بما يتلاءم مع واقع المصارف العراقية، وشملت المتغيرات الفرعية والرئيسية (المرونة الاستراتيجية، اتخاذ القرار)، وتضمن (40) موزعة على متغيرات البحث، وكما موضح في الجدول الآتي:

الجدول (2) توزيع فقرات الاستبانة والمصادر المعتمدة في تصميم الاستبانة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز المتغير	عدد الفقرات	رقم الفقرة	المصادر المعتمدة
المرونة الاستراتيجية	المرونة الإنتاجية	X1	5	5-1	(يحيى، ٢٠١٠)،
	المرونة التسويقية	X2	5	10-6	(أبا بكر وآخرون، ٢٠١٩)،
	المرونة التنافسية	X3	5	15-11	(الجنابي والزبيدي، ٢٠٢٢)
اتخاذ القرار	تحديد وتحليل المشكلة	Y1	5	20-16	(القطراني، ٢٠١٤)
	البحث عن البدائل	Y2	5	25-21	(الخریف، ٢٠٢١)
	اختيار البديل الأنسب	Y3	5	30-26	(غولة، ٢٠١٧)
	تنفيذ القرار	Y4	5	35-31	
	متابعة وتقييم النتائج	Y5	5	40-36	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر أعلاه.

عاشراً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية:

توضح هذه الفقرة مجموعة من الأساليب الإحصائية التي اعتمدت في تحليل بيانات البحث باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V 26) وبرنامج Excel وكما يأتي:

١. كرونباخ الفا: من أجل التحقق من ثبات المقياس في قياس المتغيرات ميدانياً من دون تعقيد أو تدخل.
٢. الأوساط الحسابية الموزونة: من أجل تحديد مستوى استجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى الفقرات ميدانياً.
٣. الانحرافات المعيارية: لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
٤. الأهمية النسبية: من أجل تحديد شدة الاجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً.
٥. معامل الارتباط: يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث.
٦. معامل الانحدار الخطي البسيط: لبيان أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

المبحث الثاني: الاطار النظري:

أولاً: مفهوم المرونة الاستراتيجية:

تعد المرونة من المفاهيم المعاصرة نسبياً في ممارسات الإدارة، إذ تطورت في السنوات القليلة المنصرمة، نتيجة أهميتها التي ساعدت المصارف على اختلاف أشكالها في استثمار مواردها بالشكل الجيد، ومن ثم زيادة إنتاجيتها، وبرز هذا المصطلح في القرن العشرين في مجموعة من المجالات البحثية، وبالخصوص الاقتصاد والإنتاج، وقدم (Lavington) مصطلح المرونة لأول مرة في سنة ١٩٢١، إذ اشار إلى انها القدرة على التغيير والاستجابة للشكوك بكلفة ووقت وجهد اقل واداء افضل، (احمد وعبدالسلام، ٢٠٢٠: ١١). وتعد المرونة الاستراتيجية من الاحتياجات الرئيسية في فكر الإدارة الاستراتيجية الذي يعني بعلاقة المصارف ببيئة أعمالها، إذ بتطور هذه العلاقة شهد الفكر الاستراتيجي تطوراً في النماذج الاستراتيجية الاعتيادية، التي تهتم بضرورة التكيف والاستجابة للبيئة الخارجية، وتعد المرونة الاستراتيجية خاصية تسمح للمصارف الحديثة الاستعداد للتغيرات البيئية غير المحتملة إلى حد كبير، إذ يضمن هذا المفهوم اثاره مجموعة من المكونات، بما فيها الاجراءات المطبقة التي تلتصق بالبحوث التحليلية الهادفة إلى التنبؤ بسياريوهات عدة، (المريخي، ٢٠٢١: ٣). ان الدرجة العالية من المنافسة وعدم المصادقية قد اضطر العديد من المصارف لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت الملائم من اجل الاستمرار في سوق

العمل، وان ممارسات الإدارة بالنسبة لبيئتها المستقرة هي لم تكن ملائمة للبيئة الديناميكية الحديثة، ومن أجل التجاوب معها ركز الباحثون والإداريين على المرونة الاستراتيجية للمصرف التي لا بد ان تواجه ظروفًا تضطر إلى تعديل استراتيجيتها، بحيث تتجانس مع تغير ظروف المنافسة واحتياجات الزبائن الجدد وتفضيلاتهم، وغيرها من الأحداث المهمة التي يمكن ان تؤثر في أعمال المصرف، (البغدادي والجوري، ٢٠١٥: ١٢). ومن أجل التعرف على المفاهيم المختلفة للمرونة الاستراتيجية حسب آراء بعض الباحثون والكتاب سوف يتم عرض مجموعة من المفاهيم في الجدول الآتي:

الجدول (3) مفهوم المرونة الاستراتيجية حسب آراء بعض الباحثون

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	Hitt,2004:34	هي قدرة وقابلية المصرف على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية، وسرعة الاستجابة لها.
٢	Wheelen,2012:5	تعرف على انها إمكانية المصرف على التحول من استراتيجية إلى أخرى.
٣	احمد وعبدالسلام، ٢٠٢٠: ١٢	قدرة المصرف على تعبئة مواردها في الوقت الملائم وبالسرعة والطريقة المناسبة، من أجل التنبؤ بالصعوبات والاتجاهات البيئية، وكذلك الاستجابة للتغيرات البيئية بطريقة تنافسية.
٤	عاتي، ٢٠١٩: ٢١	قدرة المصرف على إدارة المخاطر السياسية والاقتصادية عن طريق سرعة الاستجابة للفرص والتحديات بطريقة الفعل وردة الفعل.
٥	Herhausen,2020:5	قدرة المصرف على ان تكون استباقية أو تستجيب بسرعة للظروف المتغيرة، وهي صفة رئيسية للتكيف التنظيمي.
٦	الجنابي والزيبيدي، ٢٠٢٢: ٧	قدرة المصارف على مراجعة هيكلها الداخلي، فضلاً عن إعادة هيكلة علاقتها الخارجية وفق أليات المنافسة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

وبناء على ما تقدم، يعرف الباحث المرونة الاستراتيجية على انها نمط استراتيجي يستخدم في الاستجابة للصعوبات والتحديات غير المتوقعة التي تواجه المصارف في بيئة الأعمال.

ثانياً: أهمية المرونة الاستراتيجية:

أدت حالات زيادة التعقيد وعدم التأكد والاضطراب والدينامية المتسارعة، وقوة الضغوط التنافسية المتزايدة في البيئة إلى وضع المصارف تحت تلك الضغوط، وهذا الأمر الذي اشار إلى حاجتها قدر مناسب من "المرونة الاستراتيجية" من أجل التصدي الى الاضطرابات التي تحصل في البيئة التي شكلت القوى التنافسية المتسمة بالدينامية والتعقيد (المعاضدي والطائي، ٢٠١٠: ٤). وتؤدي المرونة الاستراتيجية دوراً كبيراً في القضاء على التأثيرات البيئية، والاستحواذ على المؤثرات الإيجابية لخلق صفة تنافسية، وتعظيم الفوائد التي تسهل انجازها للمصرف، بالإضافة إلى دعمها لقدرة المصرف على التأقلم والموافقة بصورة سريعة للعوامل الطبيعية المتغيرة في البيئة الخارجية والداخلية (قدوري والالوسي، ٢٠١٥: ٩). وان المصارف ادركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة للضرورات الآتية:

١. تعد المرونة الاستراتيجية شرط لتعظيم إمكانية المصارف في التصدي للتغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاية وفاعلية.
٢. تعزيز قدرة المصرف على عرض خدماتها في مناطق مختلفة، وزيادة قدرتها في خلق قيمة للزبائن، وتوليد الفرص لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع.
٣. دعم قابلية المصارف في الاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن، ومعرفة أية تعديلات تطرأ على تفضيلاتهم (young & Hang,2004:34).

٤. تعطي المرونة إمكانية الاستمرار والنجاح في البيئة التي تعمل فيها.
٥. الحفاظ على الحصة السوقية (أبا بكر وآخرون، ٢٠١٩: ٥).
٦. تساعد المصرف على توحيد ودمج الموارد الداخلية الخارجية بطريقة فاعلة، وبما يقود إلى توليد أكبر قيمة والحصول على عوائد استثنائية وتحقيق الميزة التنافسية على مختلف المستويات التنظيمية.
٧. توليد مجال واسع من الخيارات قبل ظهور الحاجة إليها، وكذلك تطوير قاعدة مهمة من المعلومات لمتابعة البدائل المتنوعة (عاتي، ٢٠١٩: ٨).
٨. المنافسة في الظروف الحالية المتصفة بالمنافسة الشديدة والعولمة والانفتاح.
٩. تغيير استراتيجيات المصرف عندما ينتقل عملائها إلى خدمات ومنتجات المنافسين (زعتري، ٢٠١٣: ٥٤).

ثالثاً: أبعاد المرونة الاستراتيجية:

تعد المرونة الاستراتيجية أحد أبعاد المرونة العامة للمصارف، فإنها تقوم بدور مخفف للصدمة نتيجة عدم التأكد البيئي الخارجي، فتكون وظيفتها امتصاص القلق وتكرار حصوله والشيء غير المألوف فيه (يحيى، ٢٠١٠: ٣٢). واختلف الباحثون في تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية فمنهم من قسمها إلى بُعدين داخل وخارجي، ومنهم من قسمها إلى خمسة أبعاد (المرونة التشغيلية، مرونة رأس المال البشري، مرونة المعلومات، مرونة الموردين، مرونة التمويل)، أما في البحث الحالي سوف يتبنى ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية، كونها تناسب طبيعة عمل المصارف على وفق آراء مجموعة من الباحثون (اللامي، ٢٠٠٨، وصالح وآخرون، ٢٠١٠، ودره، ٢٠١٤، وأبا بكر وآخرون، ٢٠١٩) وسيتم تناول هذه الأبعاد في السياق الآتي:

١. **المرونة الإنتاجية:** تعرف على انها قدرة وقابلية المصرف على تغيير عملياتها بشكلٍ يتناسب مع التغيرات الخاصة، وهي معيار يحدد سرعة المصرف وقدرتها في انتقال عملياتها من الخط القديم إلى آخر (Kimroach,2018:6). ان مرونة الخدمة المقدمة تمكن المصارف من السيطرة بتنوع الخدمات وتغيرها بشكلٍ كفوء وسريع، ومن ثم منحهم بدائل استراتيجية تخص الخدمة أو المنتج بشكلٍ أكبر للتصرف مع عدم مصداقية البيئة، ويمكن المصرف من الايفاء بالمتطلبات التي تتعلق بالتغيير بالنسبة للزبائن، (البغدادي والجبوري، ٢٠١٥: ٨). وتؤثر المرونة الإنتاجية في أداء الأعمال والوضع التنافسي للمصرف، كما يمكنها من ان تنتج عن طريق طرائق وتقنيات بديلة والقدرة على إنتاج وتقديم خدمات متنوعة (الهلالا، ٢٠١٤: ٧٦). ويتم تحقيق هدف المرونة الإنتاجية عن طريق: (اللامي، ٢٠٠٨: ٢٤)

أ. خدمات جديدة / مرونة الخدمات.

ب. الاحجام والكميات المتنوعة ومرونة الحجم.

ت. مدى التنوع والتوسع الحاص في الخدمات / مرونة المزيج.

٢. **المرونة السوقية:** تدل على امكانية المصرف على التصحيح السريع لجهوده التسويقية في بيئة ديناميكية، (Aaker,2007:34). كما يعبر عنه قدرة المصرف العامل في السوق الحالي على اعادة تقييم جهودها خلال مدة قصيرة، عن طريق استجابته لمتغيرات البيئة وفقاً لقياسات الحصة السوقية وسرعة الاستجابة للزبائن (صالح، ٢٠١٠: ٥٦). والمرونة السوقية تعطي للمصرف القدرة على اكتشاف اسواق جديدة بأسرع وقت ممكن، وتهتم بالحصة السوقية والدخول في

أسواق جديدة عن طريق الاستجابة لرغبات الزبائن والعملاء، وتستند على محفظة المصرف التي تعبر على قدرته في تقديم خدمات عن طريق طرائق وتقنيات بديلة والقدرة على تقديم خدمات متنوعة (درة، ٢٠١٤: ٤٥).

٣. **المرونة التنافسية:** تعبر عن إمكانية المصرف في تلبية إجمالي التغييرات في الإنتاج والإنتاجية وخليط المنتج أو الخدمة المقدمة من أجل التأقلم مع الميزات الفريدة للزبون وتلبية الرغبات المتغيرة (Shoch,2016:6). وتشير المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمصرف في المستويات المختلفة، وتقاوم سلوك المنافس الجديد وقدرتها على إعادة ترتيب مصادرها المهمة بسهولة ونشرها وتكريسها لعمليات الاسواق والاستجابة لطلبات الزبائن (العوادة، ٢٠٠٧: ١٠). ويستند نمو المصرف المستدام والربحية في البيئة التنافسية عن طريق المرونة التنافسية، التي تمكنه من ان يكون ناجحاً ويحدد ويطور الخيارات الاستراتيجية لمواجهة البيئة التنافسية، ومن ثم البحث عن الفاعلية في استجابة الاسعار واحتياجات السوق التنافسي (أبا بكر وآخرون، ٢٠١٩: ٦).

رابعاً: مفهوم اتخاذ القرارات:

تعني كلمة القرار أو اتخاذ القرار لغوياً الحكم بترجيح طرف على آخر، وتعني ايجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى اقرار شيء أو تبنيه او استعماله، أما اصطلاحاً عبارة عن اختيار مجموعة بدائل من أجل الوصول إلى هدف محدد أو حل لمشكلة ما (عبيد، ٢٠١٥: ١٤). ولاشك فيه ان محتوى العملية الإدارية هو القرار، وان هذه القرار يأتي من حاصل عملية متكاملة تتضمن عدد من العناصر منها: التفكير والتشخيص والتفكير والتحليل والمشورة وغيرها، إذ تصل هذه العناصر في نهاية الأمر إلى اتخاذ القرار المطلوب، وان الاتصال بين العملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار تظهر من البدايات الأولى لأية مؤسسة مصرفية كانت، فالتفكير في إنشاء مصرف أو التوجه باتجاه عمل معين دون غيره كل ذلك يعد قراراً (غولة، ٢٠١٧: ٤٢). وان تحسين قدرة العاملين في اتخاذ القرارات في المصارف يعد من الأمور المهمة في عصر بات فيه العامل متخذاً لقرارات كثيرة في مجمل أنشطة حياته، إذ تعد عملية اتخاذ القرارات خاصية من خصائص الفرد الذي ميزه الخالق سبحانه وتعالى عن باقي المخلوقات بالعقل وتوظيفه، ومن ثم قدرة العامل على تحسين المخرجات التي تنتوقف إلى حد كبير على قدرته في اتخاذ القرار المناسب (أبو عرار، ٢٠١٣: ١٩). وبالنظر إلى أهمية تحديد مفهوم اتخاذ القرار فقد تفرغ لهذا الهدف العديد من الباحثون والكتاب المختصين في العلوم الإدارية، والغرض من ذلك تحديد مفهوم علمي للقرار يمكن ان يتفق أو يبتعد مع المفهوم الدارج (البلداوي وعباس، ٢٠٢٢: ٢٠) وذلك كما يأتي:

الجدول (4) مفهوم اتخاذ القرار على وفق آراء مجموعة من الباحثون

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
١	Nigro,2009:5	تحليل وتقييم مجموع المتغيرات الشركة التي تخضع للقياس العلمي عن طريق معادلات البحث العلمي والنظرية والأساليب الإحصائية والكمية بهدف الوصول إلى حلول ونتائج ومن ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق هذه الحلول.
٢	Salo,2010:25	العملية التي يتم عن طريقها اختيار بديل من بين عدة بدائل متوفرة من أجل تحقيق أهداف المصارف.
٣	العجمي، ٢٠٠٦: ١١	عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في معظم الاحيان استجابات اوتوماتيكية أو ردة فعل مباشر.

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
٤	مفتاح والخريف، ٢٠٢١: ٥	يعرف على انه تقليص حالات الاختيار، أو إنه الاختيار المدرك من بين البدائل المتوفرة في موقف معين.
٥	البلداوي وعباس، ٢٠٢٢: ٧	الاستجابة الفاعلة التي توفر النتائج المرغوبة لمسألة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المصرف.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على المصادر الواردة فيه.

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث اتخاذ القرار على انه عملية عقلية تستند على التفكير المنظم والدراسة والحكمة والتحليل وإصدار الحكم، بخصوص المواقف والمشكلات التي تواجه المدراء في المصارف في أثناء عملهم.

خامساً: أهمية اتخاذ القرارات في المصارف:

تعد عملية اتخاذ القرار من اهم اجزاء العملية الإدارية بصورة عامة وجوهرها الأساس، فالانحراف أو ضعف الدقة في اتخاذ القرار ينطوي عليه محصلة عكسية قد تقود إلى التسبب في انهيار عمل سنوات وأجيال من العمل، وعملية اتخاذ القرار هي نشاط دائم يحاول الوصول الى كل البيانات المتوفرة عن التحديات والاضواح المحيطة بظاهرة ما، وتحديد الفرص التي يمكن استغلالها والصعوبات التي يجب تجاوزها، بعد ذلك يتم تحديد البدائل المتوفرة للحل، وفي خاتمة الأمر يتم المفاضلة والاختيار الامثل للبدل وانجازه وتقييم النتائج المتمخضة عنه (غولة، ٢٠١٧: ٤٨). وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء كانت عند توجيه رؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء المناسب أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة في المصارف وظيفه الرقابة فأنها أيضاً تتخذ قرارات بخصوص تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء وغيرها من القرارات (شاكر، ٢٠١٠: ٥). وتنبثق أهمية اتخاذ القرارات من اتصالها القوي بالحياة اليومية للأفراد والجماعات والمنظمات الإدارية والمصارف، بالإضافة الى انه موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية، وتتمثل هذه الأهمية بالنقاط الآتية: (بالعجوز، ٢٠١٠: ٩٩)

١. تعد القرارات الإدارية طريقة أكاديمية وفنية ضرورية لممارسة التدابير والخطط للمصارف بصورة حيادية وعملية.
٢. تؤدي القرارات الإدارية دوراً فعالاً في جميع الأنشطة الإدارية منها (التخطيط والرقابة والتنظيم والتوجيه) وغيرها.
٣. تمارس عملية اتخاذ القرارات دوراً نشطاً في تشخيص التأقلم، وتفسير وتطبيق الأهداف والتدابير والخطط العامة في المصرف.
٤. يساعد في جمع البيانات الضرورية للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال طرق أكاديمية وتقنية متنوعة.
٥. تبين القرارات الإدارية عن تصرف وموقف المدراء والإداريين، وتفصح عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية التي تضيق على صاحب القرار.
٦. تعد القرارات الإدارية واسطة اختيار وقياس مدى إمكانية المدراء في المصارف في تنفيذ الأنشطة والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بطريقة علمية.
٧. تعد القرارات الإدارية مجالاً شاسعاً للرقابة الإدارية.

- ٨ . عملية اتخاذ القرار تتم لحل مشكلة، أو مواجهة حالة محددة محتمل الوقوع، أو لتحقيق أهداف محددة، (Morrow,2012:10).
- ٩ . تحقيق العمل الجماعي المشترك البناء والقائم على تشاور الافكار والمعلومات والمعرفة، فعملية اتخاذ القرار يجب أن يشترك فيها أكبر عدد ممكن من الأفراد ذوي العلاقة.
- ١٠ . تحقيق الرؤية والرسالة التي تسعى المصارف الى تحقيقها، عن طريق اعتماد الخطط الاستراتيجية والأنشطة التي تؤدي إلى ذلك.

سادساً: أبعاد عملية اتخاذ القرار في المصارف:

إن عملية اتخاذ القرار في المصارف تمر بعدة خطوات يمكن ذكرها على النحو الآتي:

١ . تحديد وتحليل المشكلة:

تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرار على أنها انحراف عن الأهداف المحددة مسبقاً، أو هي حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وما بين ما يجب أن يكون، وهذه المشاكل تعد من الأمور المهمة التي يجب على متخذي القرار متابعتها وإيجاد الحلول الكافية لها، ونتيجة لتطور الأوضاع الاقتصادية وظهور الإتمتة الالكترونية في عالمنا اليوم وزيادة شدة المنافسة بين المصارف العالمية والمحلية، هذا الأمر أدى إلى ظهور مشاكل متنوعة في داخل المصارف التي يجب على المدراء تحديدها وتشخيص مسبباتها والتعرف في كيفية إيجاد الحلول المناسبة لها (ياس، ٢٠٢٠: ١١). ومن الأمور المهمة في المصارف التي ينبغي على المدير إدراكها هو التعرف على المشكلة الرئيسية وأبعادها، وتحديد طبيعة الموقف الذي يولد المشكلة، ومستوى أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت المناسب للتصدي لها وحلها، واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (كاظم ومنير، ٢٠١٠: ٢٦١). لذا فإن تحديد المشكلة يعتمد على حكمة واجتهاد متخذي القرارات في فهم الوضع وأسبابه، ومن ثم البحث في تلك الاسباب عن طريق مقارنة الوضع كما هو عليه مع الوضع المثالي الذي نرغب في ان نراه، ويمكن ان نسال عن المشكلة متى، وكيف، ولماذا، وأين وقعت؟ (العجمي، ٢٠٠٦: ١٣). ويقتضي تحليل المشكلة القيام بتصنيفها وتحديد طبيعتها ومدى أو درجة تعقيدها ونمط المعالجة المطلوبة للتصدي لها، ومن ثم تحديداً أشكال البيانات والمعلومات اللازمة والمطلوبة، ومصادر جمعها وحجمها والطرائق التي تساعد في الوصول اليها، ومن ثم القيام بعملية تحليل هذه المعلومات وتفسيرها (كنعان، ٢٠٠٣: ٥٠).

٢ . البحث عن البدائل المتاحة:

البديل عبارة عن فعل معين يمكن اتباعه لتحقيق هدف معين، أو هو خطة أو جزء من خطة توضح كيفية استغلال الموارد المتاحة في المصرف من اجل الوصول الى هدف معين، أو انه حل أو قرار مقترح يؤخذ بنظر الاعتبار الى جانب حلول ومقترحات أخرى، ويتطلب في هذه المرحلة بيان العوامل والاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة للمشكلة والصعوبات التي تعترض المدراء ومتخذي القرارات في إيجاد المعالجات (Arnold,2000:6). وفي هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوفرة لمعالجة الموقف او المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل، كون اختيار بديل واحد لا يمثل اتخاذ قرار، ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب عصف الأفكار الذي يحفز على تقديم اكبر عدد من الأفكار الجديدة (ابو عرار، ٢٠١٣: ٢٣). ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على مجموعة من العوامل منها وضع المصرف، والسياسات التي يطبقها، والفلسفة التي يلتزم بها، وإمكانياته المادية، والوقت المتاح أمام اتخاذ القرار، واتجاهات

المدير وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الافكار التي تساعد على تصنيف البدائل المتوفرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها (حمود، ٢٠٠٧: ٥٥).

٣. اختيار البديل الانسب:

هذا يكون اعتماداً على الخطوة السابقة وبعد تقييم جميع البدائل واختيار حل الافضل، إذ ان تقييم البدائل المتاحة التي تم جمعها في الخطوة السابقة عن طريق تحديد الايجابيات والسلبيات المتوقعة لكل بديل، وذلك عن طريق تحديد معايير معينة تقوم على تصرف إداري خالص بعيداً عن الاعتبارات الشخصية وهذه المعايير هي (وقت القرار، المدة الزمنية، مدى تقبل المرؤوسين للقرار، التكلفة، القابلية للتطبيق، العائد والجوى وغيرها) (مطر، ٢٠١٨: ٥٦). وكلما توفرت أمام المدير المعلومات الكافية والصحيحة عن البديل المقترح كانت نسبة اختيار البديل أفضل، لذا يجب على المدراء في المصارف في هذه الحالة التوخي في اختيار البدائل، لأن أي قرار خاطئ سوف يضر بسمعة المصرف وموقعة استراتيجي بين المصارف المنافسة في السوق (ياس، ٢٠٢٠: ١٠).

٤. تنفيذ القرار:

إذ يتم إعطاء الأوامر بإنجاز البديل الذي تم اختياره، وهذه النقطة تعني المباشرة عملياً في تنفيذ البديل الافضل الذي يتم اختياره من بين البدائل، ويجب على صاحب القرار أن يحدد بدقة الاطراف والاقسام والدوائر ذات الصلة في عملية تنفيذ القرار، وان يتم منح السلطات والمسؤوليات وطرق الاتصال الصحيحة والعلمية من اجل تطبيق القرار، إذ أن عملية تطبيق القرار تعني وضع استراتيجية العمل الضرورية لتنفيذ القرار، وهذه العملية تحتاج الى توضيح الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار للأطراف المنفذة، وتحديد الموازنة المالية من اجل التنفيذ، وتحديد جدول زمني للتنفيذ، وتوزيع ومنح صلاحيات التنفيذ (الاسطل، ٢٠١١: ٥٠). وهذه المهمة تحتاج الى المزيد من العناية، لا بد من بحث الطرق الواجبة في التنفيذ هو التأكد من المهارات الواجب توفرها والمستلزمات الاخرى التي يتطلبها التنفيذ، فلا بد من متابعة التنفيذ والتحقق من كون القرار علاجاً للمشكلة، وقد تكشف المتابعة صعوبات التنفيذ والتطبيق مما يتطلب إعادة النظر في القرار ثانياً حتى التحقق من بلوغ الهدف الذي جاء من اجله (العجمي، ٢٠٠٦: ١٦).

٥. متابعة وتقييم نتائج القرار:

لا يتوقف معالجة المشكلة بتطبيق القرار بل لابد من متابعة تطبيق هذا القرار، فمن المحتمل يستجد مستجدات أو تتغير ظروف ويصبح من الصعوبة تنفيذ القرار، الأمر الذي يستدعي أهمية تطوير واتخاذ عدد من القرارات الاستثنائية أو التكميلية لتعديل الانحراف وتجاوز الظروف الجديدة، وتشمل هذه الخطوة موازنة ما تم تخطيطه بإجراءات وبيانات وسير عملية التنفيذ على أرض الواقع من اجل تحديد واكتشاف الانحراف ان وجد والتدخل بوقت مبكر لحله، وذلك عن طريق وضع مؤشرات ومقاييس معينة يتم مقارنة المخرجات المتحققة مع تلك المعايير، ومن ثم تحديد مستوى النجاح أو التوافق في القرار الذي تم اتخاذه (مطر، ٢٠١٨: ٥٨). وتعد هذه العملية الخطوة الاخيرة في عملية اتخاذ القرار الإداري، لذا يجب على المدراء هنا متابعة القرار الذي سوف يتم تنفيذه في داخل المصرف، والاخذ بنظر الاعتبار النتائج غير المتوقعة التي تنشأ عن طريق عملية التنفيذ (العاني، ٢٠٠٩: ٥٥).

المبحث الثالث: الجانب العملي:**أولاً: اختبار الثبات لأداة البحث:**

يعد اختبار الثبات من أهم المرتكزات الرئيسية التي تعتمد عليها أدوات القياس، وتعطيها أهمية كبيرة من أجل الحصول على نتائج البحث على مستوى عالي من المصداقية، ويعد الثبات من العوامل المهمة الواجب توفرها من أجل صلاحية المقياس، ويعد كرونباخ الفا من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة وشيوعاً بين الباحثين في كافة المجالات للبحث العملي، فإذا بلغت قيمة الاختبار أقل من (50%) فإن ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات في حين يعد الثبات مقبولاً إذا تجاوزت قيمته (70%)، (النعيمة، 2008: 78). والجدول الآتي يوضح معاملات الثبات لمتغيرات البحث.

الجدول (5) معاملات الثبات على مستوى متغيرات البحث

الرمز	المقياس	عدد الفقرات	الفاكرونباخ	تفسير الباحث
X	المرونة الاستراتيجية	15	0.810	وجود ثبات مرتفع في فقرات المرونة الاستراتيجية.
Y	اتخاذ القرار	25	0.845	وجود ثبات مرتفع في جميع فقرات اتخاذ القرار.
	جميع الفقرات	35	0.827	وجود ثبات مرتفع في كل فقرات الاستبانة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث على وفق معطيات برنامج SPSS V.26.

يستدل من الجدول (5) ان قيمة معامل الثبات (الفاكرونباخ) لمجمل فقرات المرونة الاستراتيجية قد بلغت (0.810) بما يدل على وجود ثبات مرتفع، كون قيمة الثبات أكثر من (50%)، وكذلك يستدل من الجدول اعلاه ان فقرات اتخاذ القرار سجلت معامل ثبات (0.845) وهي أكثر من (50%) ما يؤكد وجود ثبات مرتفع في فقرات اتخاذ القرار، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لمجمل فقرات الاستبانة (0.827) بما يشير إلى تخطي فقرات الاستبانة لاختبار الثبات بنجاح.

ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي لمستوى استجابات العينة على فقرات وأبعاد المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار:

1. التحليل الإحصائي الوصفي للمرونة الاستراتيجية إجمالاً:

تشمل هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير المرونة الاستراتيجية وأبعاده الفرعية الثلاثة إجمالياً، إذ يوثق الجدول (6) ان الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير بلغ (3.70) اما الانحراف المعياري شكل (0.603) في حين سجلت الأهمية النسبية (74%)، وهذه النتائج الإحصائية تدل إلى ان متغير المرونة الاستراتيجية قد حصل على درجة مرتفعة من الأهمية على وفق آراء العينة المبحوثة، الذي يشير إلى ان مصرف الرافدين يهتم بالمرونة الاستراتيجية التي يمكن عن طريقها التكيف والاستجابة إلى الظروف التي تحصل في البيئة، خاصة تلك التي لها فاعلية مباشرة على طبيعة اتخاذ القرار لدى العاملين، هذا الأمر يتطلب الاهتمام بالمرونة الإنتاجية والتسويقية والتنافسية، أما بالنسبة لترتيب أبعاد المرونة الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى مصرف الرافدين فقد جاء ترتيبها كالاتي (المرونة التنافسية، المرونة السوقية، المرونة الإنتاجية) على التوالي حسب استجابات أفراد العينة، وكما موضح في الجدول (6).

الجدول (6) وصف وتشخيص متغير المرونة الاستراتيجية بأبعاده

الرمز	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاستجابة
X1	أبعاد المرونة الإنتاجية	3.35	0.832	67%	مرتفع
X2	المتغير المرونة السوقية	3.76	0.665	75.2%	مرتفع
X3	المتغير المستقل المرونة التنافسية	3.98	0.312	80%	مرتفع
X	المتغير المستقل المرونة الاستراتيجية	3.70	0.603	74%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث على وفق معطيات برنامج SPSS V.26.

٢. وصف وتشخيص اتخاذ القرار إجمالياً:

تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير اتخاذ القرار وأبعاده الفرعية الخمسة إجمالياً، إذ يوثق الجدول (7) ان الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير بلغ (3.58)، أما الانحراف المعياري شكل (0.732) في حين سجلت الأهمية النسبية (72%)، وهذه النتائج الإحصائية تدل على ان متغير اتخاذ القرار قد حصل على درجة مرتفعة من الأهمية على وفق آراء العينة المبحوثة، الذي يشير إلى ان مصرف الرافدين تهتم باتخاذ القرار التي يتم عن طريقه تحقيق الرؤية والرسالة التي تسعى المصارف الى تحقيقها، عن طريق اعتماد الخطط الاستراتيجية والانشطة التي تؤدي الى ذلك، هذا الأمر يتطلب الاهتمام بمؤشرات القدرة على اتخاذ القرار المتمثلة (تشخيص وتحليل المشكلة، البحث عن البدائل المتاحة، اختيار الحل الأنسب، تنفيذ القرار، متابعة تقييم نتائج القرار)، أما بالنسبة لترتيب أبعاد اتخاذ القرار الفرعية ميدانياً على مستوى مصرف الرافدين فقد جاء ترتيبها كالاتي (اختيار الحل الأنسب، تحديد وتحليل المشكلة، تنفيذ القرار، البحث عن البدائل، متابعة وتقييم نتائج القرار) على التوالي حسب استجابات أفراد العينة، وكما موضح في الجدول (7).

الجدول (7) وصف وتشخيص متغير اتخاذ القرار بأبعاده

الرمز	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	مستوى الاستجابة
Y1	تشخيص وتحليل المشكلة	3.71	0.814	74.2%	مرتفع
Y2	البحث عن البدائل المتاحة	3.46	0.787	69.2%	مرتفع
Y3	اختيار الحل الأنسب	3.81	0.686	76.2%	مرتفع
Y4	تنفيذ القرار	3.51	0.711	70.2%	مرتفع
Y5	متابعة وتقييم نتائج القرار	3.42	0.661	68.4%	مرتفع
Y	المتغير التابع اتخاذ القرار	3.58	0.732	72%	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحث على وفق معطيات برنامج SPSS V.26.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

١. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة عند مستوى (0.05) للمرونة الاستراتيجية عن طريق أبعادها الثلاثة في اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي والفرعي)، تشير نتائج الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة موجبة بين متغير المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (*0.663)، وهذه النتيجة تدل على قوة العلاقة الطردية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%)، واستناداً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بأن اهتمام مصرف الرافدين محل البحث بأبعاد المرونة الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالمرونة التنافسية التي يستند نمو المصرف المستدام والربحية في البيئة التنافسية عن طريق المرونة

التنافسية، التي تمكنه من أن يكون ناجحاً ويحدد ويطور الخيارات الاستراتيجية لمواجهة البيئة التنافسية بين الحين والآخر، والمرونة السوقية التي تعطي للمصرف القدرة على اكتشاف أسواق جديدة بأسرع وقت ممكن، وتهتم بالحصة السوقية والدخول في أسواق جديدة عن طريق الاستجابة لرغبات الزبائن والعملاء، والاهتمام بالمرونة الإنتاجية التي تعزز المصارف من السيطرة بتنوع الخدمات وتغيرها بشكل كفاء وسريع، ومن ثم منحهم بدائل استراتيجية تخص الخدمة أو المنتج بشكل أكبر للتصرف مع عدم مصداقية البيئة، وهذا من شأنه أن يعزز من إمكانية المصارف في اتخاذ القرارات.

وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: يوثق الجدول (8) قبول الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى، إذ بلغ معامل الارتباط بين المرونة الإنتاجية واتخاذ القرار (*0.682) عند مستوى دلالة (0.003) ليدل ذلك على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين على وفق آراء العينة المدروسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوثق الجدول (8) قبول الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى، إذ بلغ معامل الارتباط بين المرونة السوقية واتخاذ القرار (*0.564) عند مستوى دلالة (0.001) ليدل ذلك على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين على وفق آراء العينة المدروسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوثق الجدول (8) قبول الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة من الفرضية الرئيسية الأولى، إذ بلغ معامل الارتباط بين المرونة التنافسية واتخاذ القرار (*0.743) عند مستوى دلالة (0.000) ليدل ذلك على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين على وفق آراء العينة المدروسة.

الجدول (8) معاملات الارتباط بين المرونة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة واتخاذ القرار على المستوى الكلي

المتغيرات	المرونة الإنتاجية	المرونة السوقية	المرونة التنافسية	المرونة الاستراتيجية	
اتخاذ القرار	Spearman Correlation	*0.682	*0.564	*0.743	*0.663
	Sig. (2tailed)	0.003	0.001	0.000	0.000
	N	60	60	60	60

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) للمرونة الاستراتيجية عن طريق أبعادها الثلاثة في اتخاذ القرار عن طريق أبعاده على المستوى الكلي والفرعي).

يستدل من الجدول (9) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (45.38) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.9201) عند مستوى دلالة (0.05) في حين بلغ معامل التحديد (44%) الذي يوثق نسبة تأثير المرونة الاستراتيجية في اتخاذ القرار، وبالاعتماد على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اهتمام مصرف الرافدين بأبعاد المرونة الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بالمرونة التنافسية والمرونة التسويقية والمرونة الإنتاجية، وهذا من شأنه أن يعزز من إمكانية مصرف الرافدين في اتخاذ القرارات.

وبناءً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرضية الفرعية الأولى: يستدل من نتائج الجدول (9) قبول الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (50.40) وهي معنوية نتيجة كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين بلغ معامل التحديد (46%) الذي يوثق نسبة تأثير المرونة الإنتاجية في اتخاذ القرار على وفق آراء أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الثانية: يستدل من نتائج الجدول (9) قبول الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (35.67) وهي معنوية نتيجة كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين بلغ معامل التحديد (38%) الذي يوثق نسبة تأثير المرونة السوقية في اتخاذ القرار على وفق آراء أفراد العينة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يستدل من نتائج الجدول (9) قبول الفرضية الفرعية الأولى المتفرعة من الفرضية الرئيسية الثانية، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (71.46) وهي معنوية نتيجة كونها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (3.920) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين بلغ معامل التحديد (55%) الذي يوثق نسبة تأثير المرونة التنافسية في اتخاذ القرار على وفق آراء أفراد العينة.

الجدول (9) معاملات التأثير بين المرونة الاستراتيجية بأبعاده الثلاثة واتخاذ القرار

المتغير التابع	Sig	F المحسوبة	معامل التحديد	المتغير المستقل
اتخاذ القرار	0.001	50.402	%0.465	المرونة الإنتاجية
	0.000	35.67	%0.381	المرونة السوقية
	0.000	71.46	%0.552	المرونة التنافسية
	0.000	45.38	%0.439	المرونة الاستراتيجية

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.25).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

الاستنتاجات:

1. عن طريق نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات البحث (المرونة الاستراتيجية، اتخاذ القرار)، أظهرت بوجود مستوى مرتفع من الاستجابات المطابقة للعينة المدروسة لأبعاد المتغيرين في مصرف الرافدين، عن طريق انسجام الاستجابات وهذا ما يدل الى توافر المرونة الاستراتيجية لدى مصرف الرافدين في عملية اتخاذ القرار.
2. عن طريق نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية بأن إجابات المدراء العاملين في مصرف الرافدين بأهمية المرونة الاستراتيجية وأبعادها، وتأتي أهمية المرونة التنافسية في الدرجة الأولى.
3. كشفت نتائج التحليل الإحصائي ان اتخاذ القرار حقق مستوى مرتفع، وان اختيار البديل الانسب حاز على المرتبة الأولى من بين جميع أبعاد اتخاذ القرار.
4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية واتخاذ القرار، أي انه تزداد عملية اتخاذ القرار بالمرونة الاستراتيجية.
5. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بين أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة الإنتاجية، المرونة السوقية، المرونة التنافسية) وبين اتخاذ القرار، وكانت اقوى علاقة بين بُعد المرونة التنافسية واتخاذ القرار.
6. أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط عن وجود تأثير معنوي قوي بين المرونة الاستراتيجية وأبعادها وبين اتخاذ القرار.

ثانياً: المقترحات:

١. ضرورة العمل على التنسيق ما بين فلسفة وعمل مصرف الرافدين في ما يخص منهج المرونة الاستراتيجية واستغلالها في عملة اتخاذ القرار، عن طريق تطوير البرامج والدورات التعليمية بما ينسجم مع متطلبات عمل المصارف.
٢. ضرورة اهتمام مصرف الرافدين عن طريق استحداث قسم أو تكوين فريق عمل متخصص في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمالية تناط به مهمة استنشاع، ومن ثم جمع وتحليل مؤشرات عملية اتخاذ القرار منها تشخيص وتحليل المشاكل من اجل السيطرة عليها في المراحل الأولى.
٣. استمرار مصرف الرافدين بالاهتمام المتزايد بجانب المرونة التنافسية بالمرونة الإنتاجية والسوقية.
٤. ضرورة الاهتمام بالتكيف البيئي من اجل ضمان البقاء والاستمرار في سوق العمل.
٥. ضرورة تركيز إدارة المصارف على تنويع المعارف والمهارات والخبرات لديها عن طريق المرونة في إجراء التنقلات، وجذب قادة وعاملين يتصفون بخبرات أكاديمية وميدانية تتمكن من إعطاء المعالجات بالسرعة والطريقة المناسبة من أجل اتخاذ القرار الصحيح.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. ابا بكر، كوسرت محمد وولي، احلام ابراهيم وعبدالله، مهابات نوري (٢٠١٩)، "دور أبعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: بحث استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١١، العدد ٢٦، العراق.
٢. ابو عرار، امجد سليمان (٢٠١٣)، "مستوى الاسلوب المعرفي (المخاطرة - الحذر) في اتخاذ القرار لدى الطلبة في بئر السبع"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، كلية العلوم التربوية والنفسية، عمان.
٣. احمد، ايمان زغول راغب وعبدالسلام، غادة محمد (٢٠٢٠)، "ممكنات المرونة الاستراتيجية بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، جامعة عين شمس، كلية التربية، مصر.
٤. الاسط، فادي (٢٠١١)، "بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية: بحث تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
٥. بالعجوز، حسين (٢٠١٠)، "المدخل لنظرية القرار"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
٦. البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد (٢٠١٥)، "اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: بحث مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وأسيا) في العراق"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ١، الحلة.
٧. البلداوي، علاء عبدالكريم هادي وعباس، يسرى فائق (٢٠٢٢)، "أهمية التشخيص المالي في اتخاذ القرارات باستخدام منهج التحليل المالي لشركة التأمين الوطنية (بحث تطبيقي)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٦٨، بغداد.
٨. الجنابي، عادل عباس عبدالحسن والزيدي، ليث محمد جعفر (٢٠٢٢)، "المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الازمات: بحث استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القادة العاملين في مديرية مكافحة اجرام بغداد"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٨، العدد ٧٣، بغداد.
٩. حمود، خضير كاظم (٢٠٠٧)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٠. درة، عبدالباري ابراهيم (٢٠١٤)، "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين"، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١١. زعتري، عبدالعزيز هاني شمس (٢٠١٣)، "ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الاسلامية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، الاردن.

١٢. شاكر، صلاح وهاب (٢٠١٠)، "اتخاذ القرار لدى رؤساء واقسام وحدات التربية الرياضية بالجامعة المستنصرية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر التدريسين"، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد ١٩، العدد ٧٩، بغداد.
١٣. صالح، احمد (٢٠١٠)، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٤. عاتي، لقاء مطر (٢٠١٩)، "دور الذكاء التنافسي في تحقيق الابداع التنافسي في ظل الدور التفاعلي للمرونة الاستراتيجية: بحث حالة في كلية الكنوز الاهلية"، مجلة ابحاث ميسان، العدد ٢٩، العراق.
١٥. العاني، مزهر شعبان (٢٠٠٩)، "نظم المعلومات الإدارية"، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٦. عبيد، غادة اسماعيل حسن (٢٠١٥)، "أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، جامعة الازهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة.
١٧. العجمي، ناصر مسلم (٢٠١٢)، "درجة اشراك مديري ومديرات المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية، تخصص إدارة تربوية، عمان.
١٨. العوادة، وليد مجلي (٢٠٠٧)، "اثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات"، اطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، عمان.
١٩. غولة، ابراهيم محمد ابراهيم (٢٠١٧)، "إدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، عمادة الدراسات العليا، غزة.
٢٠. كاظم، خضير ومنير، روان (٢٠١٠)، "إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢١. كنعان، نواف (٢٠٠٣)، "القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
٢٢. اللامي، غسان (٢٠٠٨)، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط١، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٣. المريخي، خميس محمد خميس (٢٠٢١)، "دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي: بحث على مؤسسات القطاع الامني"، مجلة العلوم الانسانية والطبيعية، المجلد التاسع، العدد الثاني، قطر.
٢٤. مطر، هيا محمد (٢٠١٨)، "درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التربية، إدارة تربوية، غزة.
٢٥. المعاصيدي، معن وعد الله والطائي، ايمن جاسم محمد (٢٠١٠)، "اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال: بحث لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الراقدين، المجلد ٣٣، العدد ١٠٥، الموصل.
٢٦. مفتاح، فاطمة والخريف، سعد عبدالله ابراهيم (٢٠٢١)، "أساليب اتخاذ القرار في اثناء الازمات: بحث ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٤، العدد ٢، الرياض.
٢٧. النعيمي، محمد عبدالعال وآخرون (٢٠٠٨)، الاحصاء التطبيقي، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٨. الهلالات، صالح علي عودة (٢٠١٤)، "إدارة التميز"، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
٢٩. ياس، علي طه (٢٠٢٠)، "دور نظم المعلومات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمنظمة: بحث تطبيقية في أمانة بغداد العامة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد ١٢، العدد ٤٩، بغداد.
٣٠. يحيى، بسمة وليد سليم الشيخ (٢٠١٠)، "اثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية: بحث تطبيقي على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الأعمال، الاردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

31. Aaker, D.A., (2007) "Strategic Market Management ", 6th ed., John Wily and Sons, Inc., New York.

32. Arnold, Joho (2000) "The Art od decision marketing", New York.
33. Herhausen, Dennis (2020) "Re-Examming strategic Flexibility: Amati-Analysis of it's Antecedents Consequences and Contingencies", British journal of management, Vol. (32).
34. Hitt, Michael A. (2004) "Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions", Academy of management Executive, Vol.18, No 4: 44-59.
35. Kimroach (2018) "What Your Intelligence. Type", www.lifehack.org.
36. Morrow, Joyce (2012) "Knowledge Management Operations". <http://armypubs.army.mil/doctrine>.
37. Nigro, F. (2009) "Modern Public Administration", Harper and Row Publishers, New York.
38. Salo, I. (2010) "Decision-Making Styles, Stress and Gender Among Investigators, Sweden, Lund University.
39. Wheelen, T. L. Hunger (2012) "Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability", 13th ed., Person Prentice-Hall.
40. Young, W. & Hang-po, lo (2004) "Customer-Focused Performance and its Key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework, Customer Relationship, Vol. 14.