



lytical study of a Strategic Ingenuity and its role in reducing financial failure/ An ana sample of Arab financial markets

*دور البراعة الاستراتيجية في الحد من الفشل المالي/ دراسة تحليلية لعينة من اسواق المال
العربية

**أ.د. كريم كمون

**دلال صالح مهدي

Abstract

This study aims to identify the role of strategic ingenuity in reducing the effects of financial failure for the study sample. Also, the present study contributes to existing knowledge by verifying the importance and role of strategic ingenuity and its impact on the local financial companies' financial performance. The sample consisted of (5) Arab financial markets: Iraq, Kuwait, UAE, Jordan, and Qatar for (2010-2020). Data analysis and hypothesis tests were conducted according to statistical standards using the (SPSS) package for the social sciences.

The results of the analysis support the assumptions that strategic ingenuity leadership directly impact positively in reducing financial failure in the practices and services of the study sample.

In light of the results, the study recommends that senior management in banks should focus on innovation and creativity, identify new opportunities, and develop ideas and projects.

*بحث مستل .

** كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بصفاقس (ادارة الأعمال)

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البراعة الاستراتيجية في الحد من تأثيرات الفشل المالي لعينة الدراسة، والمساهمة في المعرفة الموجودة من خلال التحقق من أهمية ودور البراعة الاستراتيجية وتأثيرها في الاداء المالي للشركات المالية المحلية، إنَّ تبني مفهوم البراعة الاستراتيجية له أهمية كبيرة، لأنه يساعد الشركات المالية في القيادة والتطلع نحو المستقبل على وفق منظور معرفي ليكون بمثابة الاساس للوقوف على الفرص المتاحة واستغلالها وتجنب الوقوع في كابوس الفشل المالي واثبات افضل وضع للشركة بين المنافسين بتحقيق النجاح المستدام في الشركات، وتكونت عينة الدراسة من (35) شركة مالية للمدة (٢٠١٠ - ٢٠٢٠)، تم إجراء اختبارات تحليل البيانات والفرضيات وفقاً للمقاييس الاحصائية باستخدام حزمة (SPSS) للعلوم الاجتماعية.

تدعم نتائج التحليل الافتراضات القائلة بأن البراعة الاستراتيجية سيكون لها تأثير إيجابي مباشر في الحد الفشل المالي في ممارسات وخدمات عينة الدراسة، أوصت الدراسة بأن تركز الادارة العليا في المصارف على الابتكار و الابداع و تحديد الفرص الجديدة و تطوير الافكار و المشاريع.

المقدمة: البراعة الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في مواجهة التحديات المتعددة في بيئة الأعمال، وتعني القدرة على استكشاف الفرص الجديدة وتطوير استراتيجيات ملائمة للتغيير والتحول وتتمثل البراعة الاستراتيجية في قدرة الشركات على استكشاف الإمكانيات الجديدة لمواجهة التغييرات المستقبلية في بيئة الأعمال.

يعتبر المركز المالي للشركة مهم للمديرين وحملة الأسهم والمقرضين والموظفين والشركات التي تعاني مالياً، لذا فإن الفشل المالي هو من المخاطر التي تهدد استمرارية الشركات مما يؤدي الى توقفها عن مزاوله نشاطه، مما دفع الباحثين والمحليلين الماليين والإدارة والمالكين الى إجراء الدراسات المعمقة والتي أسهمت ببروز عدد من النماذج الكمية والوصفية التي تساعد تلك الاطراف في التنبؤ بالفشل المالي والحيلولة دون الوقوع فيه.

لذلك فإن مواكبة الشركات للتطورات التكنولوجية واغتنام الفرص الاستثمارية الفريدة، فضلاً عن أنَّ الاداء المتقن للشركات يمكنها من البقاء في المسار الصحيح وهذا يقترن بقدرتها على التعامل مع مضامين البراعة الاستراتيجية عبر ابعادها الرئيسة المتمثلة ببراعة استكشاف الفرص من جهة والقدرة على استغلالها من جهة اخرى، وتجدر الاشارة هنا إلى أنَّ تحقيق التوافق بينهما من أهم المسؤوليات التي تقع على الادارة العليا للشركات، وأن مستقبل الشركة يعتمد أساساً على وضعها المالي وتحقيق الأرباح ومدى قدرتها على مواجهة الأحداث في المستقبل والاحتفاظ بسيولة ملائمة وقدرة على خدمة ديونها.

المبحث الأول: منهجية البحث

١. مشكلة البحث : تلعب البراعة الاستراتيجية دوراً أساسياً في تحقيق أداء تنظيمي متميز وتعزيز المرونة والمنافسة القوية في السوق، والبراعة الاستراتيجية هي مفهوم أساسي في هذه الشركات إذ تعزز هذا المفهوم وتسعى جاهدة لتطويره، وخلال السنوات الأخيرة شهدت بيئة الأعمال العديد من التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية، إذ ان معظم الشركات خاضت اختبارات صعبة من أجل الاستقرار والاستمرار لتحقيق هدفها، إذ تعرضت تلك الشركات الى احتمالات الفشل المالي، مما يستوجب عليها ضرورة انتهاز الأساليب الإدارية الحديثة في تنفيذ أنشطتها وتحقيق البعد التنافسي شرطاً لتحقيق هدفها المنشود والمتمثل بتعظيم قيمة اسمها الحقيقية بالسوق مما يضمن بقاءها ويحقق الامان للمساهمين فيها، وعليه تسعى الشركات جاهدة الى ايجاد السبل الفاعلة للحد من الفشل المالي الذي ينعكس على نجاحها واستمرارها في بيئة تتسم بالمنافسة الحادة والتغير السريع.

وبناءً على ما سبق، يمكن تأطير المشكلة من خلال طرح السؤال الآتي:

- ما هو دور العلاقة والتأثير بين هذه المتغيرات البحثية ؟

- هل للبراعة الاستراتيجية دور في تعظيم ربحية الشركة ؟

٢. أهداف البحث

- عرض نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث المتمثلة بـ (البراعة الاستراتيجية، الفشل المالي).

- التعرف على دور البراعة الاستراتيجية في تعظيم ارباح الشركة.

٣. أهمية البحث

- أهمية الموضوع المتمثل بالبراعة الاستراتيجية للحد من الفشل المالي لشركات قطاع الأعمال والعمل على تفوقها التنافسي.

- أصبح للبراعة الاستراتيجية دور مركزي مهم في الشركات الحديثة، تعتمد من أجل تحقيق قدرتها على ممارسة أنشطة الاستكشاف والاستثمار فيها.

٤. فرضيات البحث :بناءً على الخلفية النظرية ومراجعة الأدبيات، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها المتعلقة بدور البراعة الاستراتيجية في الحد من الفشل المالي في المصارف العراقية، فقد تمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

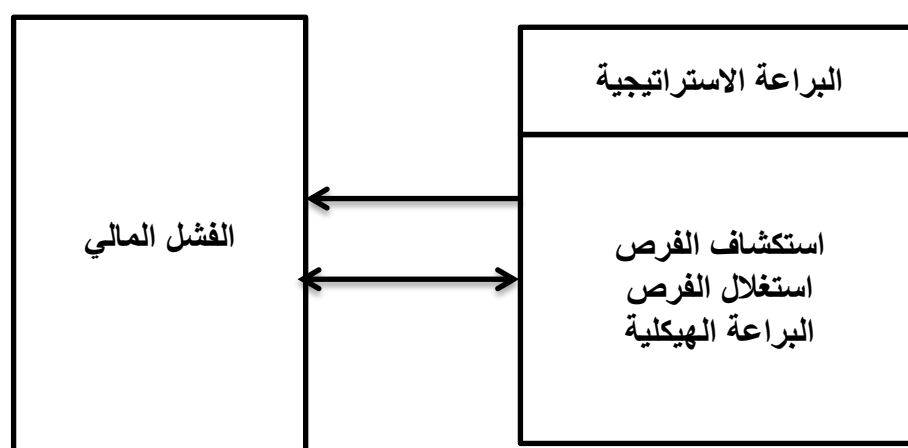
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد البراعة الاستراتيجية وابعاد الفشل المالي ، تنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية استكشاف الفرص و ابعاد الفشل المالي للشركات المالية.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية استغلال الفرص و ابعاد الفشل المالي للشركات المالية .

الفرضية الفرعية الثالثة :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية البراعة الهيكلية و ابعاد الفشل المالي للشركات المالية

٥.انموذج البحث



شكل ١ نموذج البحث الافتراضي

٦. عينة البحث : تكون مجتمع الدراسة من (٣٥) شركة في اسواق المال لـ(العراق، الكويت، الامارات، الاردن، قطر)، للمدة (٢٠١٠ - ٢٠٢٠)، و يبين الجدول رقم (١) الشركات عينة الدراسة

جدول رقم (١) عينة الدراسة

الدولة	اسم الشركة	ت
الأردن	المصرف الاستثماري	19
	المصرف الاهلي	20
	بنك ABC	21
	البنك الاردني الكويتي	22
	البنك العربي	23
	البنك التجاري	24
	بنك الاتحاد	25
	بنك الأردن	26
	بنك الاسكان	27
	بنك القاهرة	28
قطر	بنك المال	29
	بنك سوسيته	30
	مصرف الدوحة	31
	مصرف QNB	32
	المصرف الاهلي	33
	مصرف الخليج	34
	مصرف البنك التجاري القطري	35
الدولة	اسم الشركة	ت
الكويت	بنك الخليج	1
	البنك التجاري	2
الإمارات	مصرف الشارقة	3
	مصرف ابو ظبي التجاري	4
	مصرف المشرق	5
	مصرف العربي المتحد	6
	مصرف الامارات دبي	7
	مصرف ابو ظبي الاول	8
	مصرف رأس الخيمة	9
	مصرف ام القيوين	10
	مصرف الفجيرة	11
العراق	مصرف آشور	12
	مصرف الخليج	13
	المصرف الاهلي	14
	مصرف الشرق الاوسط	15
	مصرف بغداد	16
	مصرف الاقليم التجاري للاستثمار	17
	مصرف التنمية الدولي	18

٧. إجراءات البحث والمعالجة الإحصائية

- تم إجراء تحليل ومعالجة للبيانات باستخدام حزمة (SPSS) للعلوم الاجتماعية.
- اختبار معامل الارتباط.
- قيمة (t) الجدولية، و قيمة (t) المحسوبة.

٨. حدود البحث

- الإطار الزمني: الفترة الزمنية لهذه الدراسة من ٢٠١٠ إلى غاية ٢٠٢٠ .
- الإطار المكاني: شملت (٣٥) شركة مالية مدرجة في عدد من اسواق المال العربية وهي (العراق، الاردن، قطر، الكويت، الامارات).

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات

١. البراعة الاستراتيجية : يعتبر مفهوم البراعة الاستراتيجية أحد مفاهيم الادارية، إذ نشأ في العصور الوسطى وتحديداً في عام ١٦٤٦ للميلاد، و حسب اللغة اللاتينية تتكون من مقطعين (Ambi-dexter)، إذ يعني المقطع الاول (Ambi) كليهما، والثاني (Dexter) الحق، اي تعني حرفياً "الحق على كل الجانبين" (Schindler,2015,13)، و لها ثلاثة معاني هي: (١) القدرة على استخدام كلتا اليدين على قدم المساواة، (٢) التعامل المزدوج، (٣) أن تكون ماهراً أو متعدد الاستخدامات (Nguyen,2015,20).

أكد كل من (Burns&Stalker,1961) و(Thompson1967) في ضوء دراسات سابقة قام بها، التي ركزت على حاجة الشركات الى اعتماد هياكل تنظيمية متعددة لغرض تقييم الابداعات الحالية و تنفيذ ابداعات جديدة من خلال البحث عن فرص جديدة في بيئة عملها والقدرة على استثمارها بأفضل السبل بشكل يؤدي الى تحقيق اهدافها (عبدالرضا & نجاح، ٢٠١٤).

تطورت البراعة الاستراتيجية لتصبح التحدي الإداري المركزي واستراتيجية النجاح في الأعمال التجارية طويلة الأجل، وتم استخدامها في بداية الأمر لوصف السمة البشرية لقدرة الأفراد على استخدام كلتا اليدين بذات الوقت ببراعة متساوية، وبنفس الصدد تركز البراعة على قدرة الشركة على استغلال كفاءاتها الحالية بكفاءة، وهناك إجماعاً واسع النطاق في الأدبيات على أن البراعة مرتبطة بالسعي المتزامن للأنشطة الاستكشافية والاستغلالية، ومن هذا المنطلق فهي تشير الى قدرة الشركة على تنسيق وتكامل الجهود المختلفة بما يضمن عمل الاشياء المتناقضة بنفس الكفاءة(Chen,2016,921).

عرفها (Papachroni,2016,1795) على انها مجموعة من القدرات التنظيمية المتناقضة للإدارة العليا، والتي يتم دمجها كمجموعة من قرارات فريق الادارة العليا بما في ذلك الهيكل والثقافة والعمليات ، وتعتمد على قدرة الافراد على المبادرة والاعتراف بالفرص خارج مجال خبرة الفرد وشغل ادوار متعددة والقدرة على تحديد اوجه التأزر المحتملة في سياق مماثل، ومما لا شك فيه ان الشركات ستحقق فائدة أكبر من خلال التوجه الأفضل نحو السوق من خلال تعزيز مناخ الثقة.

لذلك يكمن القول أن الشركات البارعة هي التي تكون ناجحة في إدارتها لأعمالها اليومية وبنفس الوقت تستطيع تكييف نفسها مع التغييرات السريعة التي تطرأ على محيطها الخارجي.

٢. ابعاد البراعة الاستراتيجية :ان للبراعة الاستراتيجية بعدين أساسيين وذلك حسب اتفاق اغلب الباحثين هما:

- الاستكشاف (تطوير معرفة جديدة):الاستكشاف هو إستراتيجية الابتكار التي تشتمل على قرارات الهدف منها الدخول في اسواق جديدة او انتاج منتجات جديدة ويرتبط بالكفاءة والتطوير والتحسينات (طه، ٢٠٢١ ،٧٠)، فعملية استكشاف الفرص الجديدة تهتم بترقب الحاجة المستقبلية للسوق، كما ترتبط أنشطة الاستكشاف مباشرة بالتغيير، وصنع القرار بالمخاطر، والتجريب، والمرونة، والاكتشاف، (Martins et al,2014,397)، فمن خلالها يتعلم الافراد كيفية توليد الافكار الابداعية باعتماد الاختبار العلمي والمرونة والتوجه نحو المخاطرة، أن بيئة الاعمال الجديدة تفرض على الشركات ضرورة البحث عن الفرص الجذابة في بيئة العمل و

استثمارها بمواردها المتاحة، وتعني ممارسة الشركة سلسلة من الخطوات تقودها الى التميز على منافسيها في السوق وتقديمها بالشكل الذي يلبي احتياجات الزبائن ويتخطى رغباتهم (الغرباوي & محمد، ٢٠١٩، ١٣).

ووفقاً لـ (صبر وآخرون، ١١١، ٢٠١٨) فإن الشركات التي تسعى للبحث عن الفرص الجديدة عليها ان تربط ذلك بالطلب والعرض على المنتجات اذا ما تمكنت الشركة استكشاف الفرص الجديدة واستثمارها في ذات الوقت ، وتعد هذه الاستراتيجية شريان عمل القادة وإدارات الشركات لأنها تسعى الى تحسين قدرة الافراد في بناء علاقات متينة والاستفادة من الموارد المهمة من خلال استكشاف فرص جديدة في بيئة العمل (الحسناوي & السنجري ، ٢٠٢٠، ٢١٨).

- الاستغلال (تحسين العمليات الحالية): يقصد به بأنه عملية التعلم المكتسب عن طريق التجديد والصقل والتحسين المستمر للمقدرات الحالية والكفاءة والاختيار والتنفيذ، أذ يتمثل الاستغلال في قدرة الشركة على الاستفادة من كل المعارف والموارد والامكانيات المتاحة لديها في عمليات التحسين المستمرة (Nasereddin& Rababa,2020,2561).

يستند هذا البعد على افتراض ان الشركة لديها المعلومات الكافية عن الفرص المتواجدة في بيئتها الخارجية ولديها امكانيات داخلية، ومن هذا المبدأ فإن اهتمامها يتركز تنظيمياً على طرق العمل الحالية واستخدام معلوماتها وتوجيه مواردها لإنجاز اهدافها التنظيمية المخطط لها (شوشة، ٤٥٣، ٢٠٢٠)، وتتفاعل الابتكارات الاستغلالية مع الظروف البيئية الحالية من خلال تأقلم التقنيات الحالية وتحسينات الكفاءة في العمليات لتلبية احتياجات الزبائن أو الأسواق الحالية عبر تحسين التصميم القائمة وتوسيع المنتجات الحالية، ينطوي هذا البعد على استخدام قواعد المعرفة الصريحة التي تركز على التغيير التدريجي لخلق قيمة من خلال الإمكانيات المتوفرة لديها (المعاضيدي & الجبوري، ٢٠٢١، ٢٥٤).

٣. البراعة الهيكلية: تشير الأدبيات إلى أن المسار الهيكلي للبراعة يعني تنفيذ مسارين يسمحان لوحداث العمل أو المجموعات داخل وحدات العمل بالتركيز على المحاذاة ، في حين يركز الآخرون على التكيف لتوضيح هذا التقسيم، ويمكن تقسيم جهود البحث والتطوير إلى مشاريع بحث وتطوير طويلة الأجل تركز على الابتكارات الخارقة ، والمشاريع قصيرة الأجل التي تسعى إلى تطويرات تدريجية، والحجة التي تدعم مثل هذا النهج هي أن الاستكشاف والاستغلال هما بعدان مختلفان تماماً و يتطلبان هياكل تنظيمية فريدة ومقاييس وحوافز وفلسفات إدارية من أجل نجاح كل منهما (Armour,2015,5)، وتحقق البراعة الهيكلية من خلال تطوير آليات هيكلية للتعامل مع المنافسة التي تواجهها الشركة ويأتي من خلال تعاون فرق العمل الذي

يستلزم إنشاء هياكل وثقافات وأنظمة تحفيز مستقلة لأنواع مختلفة من الأنشطة والخدمات وخلق عمل يتم مواءمتها وتعديلها داخلياً (Abed et al,2020, 14935).

٤. مفهوم الفشل المالي : تعني كلمة الفشل في اللغة العربية (الإخفاق) وعدم تحقيق الأهداف المحددة، اما التعريف المالي لهذا المصطلح يعني عدم قدرة الشركة على الإيفاء بالتزاماتها أو النجاح في بيع منتجاتها أو تقديم خدماتها والحصول على عائد مناسب، تعد ظاهرة الفشل المالي للشركات ظاهرة عامة لا تقتصر على شركة معينة أو دولة معينة أو نظام اقتصادي معين، بل هي ظاهرة مرادفة لتطور اقتصاديات في مختلف دول العالم (المرشدي، ٢٠١٨، ٢٥٦).

أن الفشل المالي هو من الظواهر المالية الخطرة التي قد تواجه الشركات بمختلف أنواعها، وفي مراحل مختلفة قد تبدأ في مرحلة التأسيس أو في مرحلة النمو أو الازدهار، فهو يحول دون تحقيق الشركة لأهدافها، وهو تحقيق عائد مناسب على الأموال المستثمرة، وتعظيم قيمة أسهمها في الأسواق المالية، وهذا يرتبط بعاملين الأول هو حجم العائد المتوقع من النشاط التشغيلي ودرجة المخاطرة الملازمة لهذا العائد، ومن ثم فإن تحقيق الخسائر يعني فشل الشركة في تحقيق هدفها (الجميل، ٢٠١٤، ٢٤)، ومن وجهة نظر أخرى فإن الفشل المالي يعني عدم مقدرة الشركة على سداد متطلباتها المالية بسبب عدم إمكانية رأس المال العامل على السداد، يرى (AL Mansour, 2015, 119) أن الفشل المالي هو عدم استطاعة الشركة على الإيفاء بالتزاماتها المالية عند حلول موعد استيفائها.

يحدث الفشل المالي عندما تكون أنشطة الاستغلال للشركة غير قادرة على مواجهه ديونها المستحقة بواسطة اصولها ، بمعنى ان الأرباح غير كافية او ان النشاط الاستغلالي مهدد ومن ثم تعد غير قادرة على معادلة الاموال الخاصة بمعدلات السوق وبالتالي سيكون من الصعب عليها الحصول على اسهم جديدة، لذلك ينبغي عليها اللجوء الى التمويل الخارجي (ÖZTÜRKER,2012,2).

٥. العلاقة الفلسفية بين البراعة الاستراتيجية و الفشل المالي : يستوجب على الشركات في بيئة الاعمال الديناميكية الحالية التطوير المستمر للعمليات الحالية وكذلك اغتنام الفرص والحلول الجديدة (Castrén& Gylling,2016,13)، الامر الاخر ان العنصر المالي هو عامل أساس لنجاح أية شركة ، ومن المحتمل أن يكون الحفاظ على المال والاستفادة منه مطلباً ضرورياً ومهماً للمنظمة للحفاظ على قوتها. كما يساهم الأداء المالي لشركات بشكل إيجابي في توفير معلومات مفيدة ومحدثة في مجال الرقابة والتخطيط واتخاذ القرار المناسب، وان جوهر الاستثمار هو صقل وتوسيع القدرات والتكنولوجيا وتحقيق عوائد إيجابية يمكن التنبؤ بها (Abd et al,2022,2189).

تدخل الشركات سوق الأوراق المالية يوميًا لزيادة رأس المال المطلوب لأعمالها، هذا مهم من أجل تعظيم قيمة لأسهما التي تنعكس على قيمة الشركة والتي هي أحد المؤشرات المهمة للأداء المالي للشركة، كما أن الربحية على المدى القصير هي مقياس لمهارة الإدارة في استخدام مواردها، ولكنها ليست مؤشرًا كافيًا من منظور المساهمين، فمن الضروري تعظيم القيمة الفعلية لأسهمها في السوق من خلال أسهمها (1 , Ting,2012).

توصلت دراسة (Judge & Blocker,2008,926) إلى أن البراعة الاستراتيجية لها تأثير مباشر في الفشل المالي، إذ أنها تعمل على تقليل فرص الفشل المالي أو الحد منه، لأن البراعة الاستراتيجية تتضمن القدرات التي يتمتع بها الأشخاص أو الشركات في تنفيذ الأعمال بطرق متوازنة بشكل يقود إلى تحقيق أهداف الشركة ونجاحها والحيلولة دون تعرضها للفشل بشتى الصور، وذلك لقدرتها في إيجاد حالة من التوازن بين الظروف البيئية المحيطة بالشركة وظروفها الداخلية وكيفية التكيف معها مما يجعلها قادرة على استكشاف الفرص المتوافرة في البيئة التي تعمل بها واستغلالها بأفضل طريقة وبما يقودها إلى التفوق.

ومن ناحية أخرى فإن البراعة الاستراتيجية تعمل على زيادة قدرة الشركات في الاستجابة لمتطلبات السوق بشكل مباشر من خلال التكيف مع التغير البيئي أو التعامل مع الأفراد العاملين بشكل متوازن مع استكشاف الفرص في البيئة التنافسية التي تعمل بها والاستثمار المخطط والمدرّوس واستغلالها بشكل أفضل ومجابهة المخاطر التي تتعرض لها من أجل الوصول إلى نتائج عالية الجودة مع تعزيز جوانب كفاءة الشركة وزيادة قدراتها لغرض زيادة الأرباح (Chang et al,2009,937).

المبحث الثالث: الإطار العملي لمتغيرات البحث

١. اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى:

جدول رقم (٢) يوضح علاقة الارتباط بين استراتيجية استكشاف الفرص وابعاد الفشل المالي لعينة الدراسة

حده ١، ٢١ / العلاقة الا، تناط بس، است اتحة استكشاف الف ص ، ه ابعاد الفشا، المال .

Y4,Y1 (X1)		الفروض غير العاملة	مخصص خسائر القروض	العائد على الموجودات	العائد على حق الملكية	قيمة (t) الجدولية	
معامل الارتباط (r)		2.54	.076	.112	-104	(1%)	(5%)
قيمة (t) المحسوبة		15.22	16.67	11.87	9.88	2.34	1.65
النتيجة (القرار)		توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	درجة الثقة	
		(5%)	(5%)	(5%)	(5%)	99 %	95 %

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

يتضح من الجدول رقم (٢) ان قيمة (t) المحسوبة لبعء القروض غير العاملة تبلغ (15.22) و قيمة (t) الجدولية تقدر بـ (2.34) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة، فضلا عن ذلك وجود دالة معنوية بين متغيري استراتيجية استكشاف الفرص والقروض غير العاملة عند مستوى الدلالة (5%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

قيمة (t) المحسوبة لبعء مخصص خسائر القروض، تبلغ (16.67)، و قيمة (t) الجدولية تقدر بـ (2.34) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية استكشاف الفرص مع متغير مخصص خسائر القروض عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

قيمة (t) المحسوبة لبعء العائد على الموجودات تبلغ (11.87)، مع قيمة (t) الجدولية تبلغ (2.34) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية استكشاف الفرص مع متغير القروض غير العاملة عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

قيمة (t) المحسوبة لبعء العائد على حق الملكية، تبلغ (9.88) مع قيمة (t) الجدولية تبلغ (2.43) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية استكشاف الفرص

مع العائد على حق الملكية عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

وبناءً على ما تقدم، نستنتج قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى للبحث.
- الفرضية الثانية:

جدول رقم (٣) يوضح علاقة الارتباط بين استراتيجية استغلال الفرص وابعاد الفشل المالي لعينة الدراسة

جدول رقم (٣) العلاقة الارتباط بين استراتيجية استغلال الفرص وابعاد الفشل المالي

قيمة (٢) الجدولية		العائد على حق الملكية	العائد على الموجودات	مخصص خسائر القروض	القروض غير العاملة	٧٤.٧١ (X2)
(5%)	(1%)	..022	.. 172	.. 195	..026	معامل الارتباط (r)
1.65	2.34	9.65	9.65	11.76	1.65	قيمة (٢) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	النتيجة (القرار)
95 %	99 %	(5%)	(5%)	(5%)	(5%)	

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.

نلاحظ من الجدول رقم (٣) ان قيمة (t) القروض غير العاملة تبلغ (1.65)، و القيمة (t) الجدولية تبلغ (2.34) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اصغر من قيمتها الجدولية ، وهذا يعني عدم وجود علاقة ارتباط موجبة، فضلا عن ذلك عدم وجود دالة معنوية بين متغيري استراتيجية استغلال الفرص والقروض غير العاملة عند مستوى الدلالة (5%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

قيمة (t) المحسوبة لبعد مخصص خسائر القروض تبلغ (11.76)، و (t) الجدولية البالغة (2.34) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية استغلال الفرص مع متغير مخصص خسائر القروض (Y_2) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

قيمة (t) المحسوبة لبعد العائد على الموجودات تبلغ (9.65)، و قيمة (t) الجدولية البالغة (2.43) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية استغلال الفرص (X_2) مع

متغير القروض غير العاملة (Y3) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

قيمة (t) المحسوبة لبعد العائد على حق الملكية تبلغ (5.65) و قيمة (t) الجدولية البالغة (2.34) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية ، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية استغلال الفرص (X2) مع العائد على حق الملكية (Y4) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

وبناءً على ما تقدم، نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى للبحث.
- الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (٤) يوضح علاقة الارتباط بين استراتيجية البراعة الهيكلية وابعاد الفشل المالي لعينة الدراسة

الجدول رقم (٤) العلاقة الارتباط بين استراتيجية البراعة الهيكلية وابعاد الفشل المالي

قيمة (t) الجدولية		العائد على حق الملكية	العائد على الموجودات	مخصص خسائر القروض	القروض غير العاملة	Y4, Y1 (X3)
(5%)	(1%)	-155	-117	-373	-492	معامل الارتباط (r)
1,65	2,34	1,37	84,26	0,67	4,08	قيمة (t) المحسوبة
درجة الثقة		توجد علاقة موجبة	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	توجد علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند (1%)	النتيجة (القرار)
95 %	99 %	ذات دلالة معنوية عند (5%) (1%)	(5%)	(5%)	(5%)	

المصدر: إعداد الباحثة على وفق نتائج الحاسبة الإلكترونية باعتماد برنامج SPSS-20.
يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (٤) ان قيمة (t) المحسوبة للبعد القروض غير العاملة تبلغ (4.08) مع قيمة (t) الجدولية تقدر ب (2.34) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيمة (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط موجبة، فضلا عن ذلك وجود دالة معنوية بين متغيري استراتيجية البراعة الهيكلية والقروض غير العاملة عند مستوى الدلالة (5%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (1%).

قيمة (t) المحسوبة لبعد مخصص خسائر القروض تبلغ (0.67) و قيمة (t) الجدولية تقدر ب (2.43) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية البراعة الهيكلية مع متغير

مخصص خسائر القروض عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

(t) المحسوبة لبعد العائد على الموجودات تبلغ (84.26) و قيمة (t) الجدولية تقدر بـ (2.43) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية، مما يدل على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين استراتيجية البراعة الهيكلية مع متغير القروض غير العاملة عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

قيمة (t) المحسوبة لبعد العائد على حق الملكية تبلغ (1.37) و قيمة (t) الجدولية تقدر بـ (2.43) عند مستوى الدلالة (1 %)، تبين بان قيم (t) المحسوبة هي اصغر من قيمتها الجدولية ، وعليه فأن هذا يدل على عدم وجود علاقة موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية البراعة الهيكلية (X3) مع العائد على حق الملكية (Y4) عند مستوى الدلالة (1%)، والامر نفسه ينطبق على مستوى الدلالة (5%).

وبناءً على ما تقدم، نستنتج قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى للبحث. في ضوء نتائج التحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات يمكن القول ان مواكبة الشركات للتطورات التكنولوجية واغتنام الفرص الاستثمارية الفريدة، فضلاً عن أن الاداء المتقن للشركات يمكنها من البقاء في المسار الصحيح وهذا يقترن بقدرتها على التعامل مع مضامين البراعة الاستراتيجية عبر ابعادها الرئيسية المتمثلة ببراعة استكشاف الفرص من جهة والقدرة على استغلالها من جهة اخرى، إن ادارة الشركات عينة الدراسة تسعى بشكل جيد الى استكشاف الفرص الاستثمارية الجديدة والعمل على استغلالها بشكل افضل، وكذلك تقديم افكار جديدة لتطوير الاستثمارات الحالية بما يتناسب مع تطلعات المستثمرين الحاليين، من خلال الاخذ بأرائهم بهدف تطوير المجالات الاستثمارية الحالية والمستقبلية.

يعتمد مستقبل الشركة أساساً على وضعها المالي وتحقيق الأرباح ومدى قدرتها على مواجهة الأحداث في المستقبل والاحتفاظ بسيولة ملائمة وقدرة على خدمة ديونها، كلما اهتمت الشركات عينة الدراسة في ممارسة البراعة الاستراتيجية بأبعادها، من حيث قدرتها على جمع المعلومات من خلال استكشاف الفرص الاستثمارية الجديدة و الميزة بصورة استباقية قبل المنافسين لها، سيؤدي هذا الى زيادة حصتها في السوق و تعظيم ارباحها و ارباح المساهمين فيها وبالتالي عدم تعثرها مالياً.

المبحث الرابع الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

١. ترى الدراسة أن بعدي الاستكشاف والاستغلال يؤثران على الإيرادات المالية للشركات.
٢. اوضحت هذه الدراسة أن المعرفة غير كافية لتحقيق أداء مالي جيد، لذلك يجب على المديرين فهم كيفية مواءمة الاستكشاف والاستغلال داخل وعبر المجالات الوظيفية.
٣. كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية استكشاف الفرص و ابعاد الفشل المالي؟
٤. تشير نتائج الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية استغلال الفرص و ابعاد الفشل المالي للشركات المالية؟
٥. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية البراعة الهيكلية و ابعاد الفشل المالي للشركات المالية.

ثانياً: المقترحات:

١. ينبغي على الشركات المالية التوسع في اعتماد البراعة الاستراتيجية لما لها من دور في تخفيض المخاطر وزيادة العوائد والابتعاد عن الفشل المالي.
٢. حرص الادارة العليا في عينة الدراسة بشكل خاص ، على الابتكار و الابداع و تحديد الفرص الجديدة و تطوير الافكار و المشاريع، وكذلك التركيز على النمو و التوسع و تحقيق العوائد.
٣. حث عينة الدراسة بأهمية ادخال وسائل مالية متقدمة تعمل على زيادة العوائد مع مواجهة المخاطر المالية المرتفعة.

المصادر:

١. الجميلي، احمد صويلح طرخ، (٢٠١٤)، التحفظ المحاسب وأثره على التنبؤ بالفشل المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان (دراسة تحليلية)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء- الأردن.
٢. الحسنوي، حسين حريجة؛ السنجري، هند عدنان حسين، (٢٠٢٠)، تأثير الذكاء الأخلاقي للقائد في تعزيز البراعة الاستراتيجية بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (٩)، ٣٢- ٦٣.
٣. رشيد، صالح عبد الرضا & جابر، ود نجاح، (٢٠١٤)، دور التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا في تحقيق البراعة السياقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٤.

٤. شوشة، أمير علي المرسي، عبد الفتاح & عبد الرحمن خيرى. (٢٠٢١). دور البراعة التنظيمية في العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الفنادق المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (٢)، العدد (٢) ٤٨٣-٤٤٥.

٥. صبر، رنا ناصر & العامري، سارة علي سعيد & عبدالحسين، علي عبد الأمير ، (٢٠١٨)، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون بحث ميداني على - عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ١١٧.

٦. طه، منى حسنين السيد. (٢٠٢١)، دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الملهمة والتماثل التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (١٠)، العدد (١)، ١٠٩-١٥٠.

٧. الغرباوي، محمد احمد امين، (٢٠١٩)، دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية- دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصور، مجلة البحوث التجاري مجلد ٤١، عدد 2، ١٠٣-١٥١.

٨. مالك، احمد علي، (٢٠٢١)، دور البراعة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابتكاري من خلال متطلبات تطبيق ادارة الجودة: دراسة حالة في ميناء ام قصر، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

٩. المرشدي، عباس علون شريف، (٢٠١٨)، استخدام نموذج Sherrod للتنبؤ بالفشل المالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف المدرجة سوق العراق للأوراق المالية، مجلة بابل / العلوم الصرفة والتطبيقية والهندسية، مجلد ٢٦، عدد ١.

١٠. المعاضبي، معن وعدا الله & الجبوري، محمد حيدر اثر البراعة التنظيمية في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل (٢٠٢١)، مجلة تكريت للإدارة والعلوم الاقتصادية، مجلد ١٧ عدد ٥٦.

1.Abd, A. S., & Habib, A. M. (2022). The Impact Of Organizational Ambidexterity On Improving Financial Performance: An Exploratory Analytical Study Of The Managers' Perceptions In Some Iraq Private Banks. Journal of Positive School Psychology, 6(7), 2186-2199.

2. AL Mansour, B. Y. (2015). Empirical model for predicting financial failure. American journal of economics, finance and management, 1(3), 113-124.
3. Armour, A. F. (2015). Achieving contextual ambidexterity through the implementation of high performance work systems (HPWS). Dissertation, Georgia State University.
4. Alabadi, H. F., Alsachit, H. A. A., & Almajtwme, M. H. S. (2018). Impact of strategic ambidexterity on organizational success: Strategic scenario as moderating variable. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(5), 18-29.
5. Abed, A. A., Alhilawy, A. H. O., & Bareas, A. K. (2020). The Impact of Inspirational leadership on Strategic Ambidexterity. Transylvanian Review, 27(47).
6. Castrén, E., & Gylling, M. (2016). Agile ambidexterity: Multiple case study of Finnish software development organizations, Master's thesis in Business Administration Strategy and Management in International Organizations Advanced level, 30 credits Department of Management and Engineering, Linköping University, Sweden.
7. Chang , Yuan-Chieh & Yang , Phil Y & Chen , Ming-Huel , (2009) , “The Determinants of Academic Reserch Commercial Performance” Towards an Organizational Ambidexterity , Perspective Research Policy Journal , Vol . (8) No. (12) .
8. Chen, Y., Tang, G., Lee Cooke, F., & Jin, J, (2016), How does executive strategic human resource management link to organizational ambidexterity? An empirical examination of manufacturing firms in China, Human Resource Management, Vol 55, No 5, 919-943.

- 9.Martins, E. S., Rosseto, C. R., Lima, N. C., & Penedo, A. S. T. (2014). Strategic behavior and ambidexterity: a study applied along the brazilian wineries. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, Vol 16, No 52, 392-415.
- 10.Nasereddin, A., & Rababa, F. A. (2020). The Role OF Strategic Entrepreneurship ON Organizational Ambidexterity: A Case Study Of Middle East university-Jordan, *International Journal of Management (IJM)*, 11(12)., DOI: 10.34218/IJM.11.1..240.
- 11.Nguyen, T,. (2015), Differential absorptive capacities, ambidexterity & new product creativity: a longitudinal investigation of US high technology SMEs from the attention-based perspective ,Doctoral dissertation, Cardiff University.
- 12.Öztürker, Lütfi,(2012), Finansal Başarısızlığı Tahmin Edin, Yüksek Lisans Tezi Projesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Departmanı
- 13.Papachroni, Angeliki, (2016), In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions *Journal of, human relations*, Vol. 69, No 9 1791–1822.
- 14.Ting , Chiung " Market Value of the Firm, Market Value of Equity, Return Rate on Capital and the Optimal Capital Structure" 2012 Journal: *International Journal of Financial Research* Volume: 3Issue: 4 Provider: DOAJ Publisher: Sciedu Press DOI: 10.5430/ijfr.v3n45.