

المناعة المالية ودورها في القرارات المالية

دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين الماليين في شركتي هيو

رؤوف ومجموعة شركات حلبجة للاستثمار في محافظة السليمانية

لوفان أكرم سعيد

قسم تقنية العلاقات العامة والتسويق، الكلية التقنية الإدارية، جامعة السليمانية التقنية، إقليم كردستان، العراق

المستخلص

هدف البحث الى معرفة مدى توفر مستويات ابعاد المناعة المالية المتمثلة بـ (لقدرة على التعلم، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية DNA) والقرارات المالية المتمثلة بـ (قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الارباح)، ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من المديرين الماليين في شركتي هيو رؤوف ومجموعة شركات حلبجة للاستثمار في محافظة السليمانية، للحصول على المعلومات المطلوبة عن طريق الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض، تمثل مجتمع البحث بكافة المديرين الماليين في الشركتين قيد البحث و البالغ عددهم (135) مديراً، اذ قامت الباحثة بتوزيع (135) استمارة وتم استرجاع (130) استمارة بينما بلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل (128) استمارة، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي إيجابي بين المناعة المالية والقرارات المالية، مما يدل على أن تعزيز المناعة المالية يساهم في رفع جودة القرار المالي وكفاءته، ويدعم قدرة الشركات على التكيف واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة في ظل التحديات والظروف المتغيرة وبناءً على الاستنتاجات قدمت البحث مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة جذب الكفاءات المالية المتمرسه والحفاظ عليها، إلى جانب تطوير برامج تدريبية في التحليل المالي وإدارة المخاطر، لتعزيز المناعة المالية وتحسين جودة اتخاذ القرار في مواجهة التغيرات المالية.

الكلمات المفتاحية: المناعة المالية، القرارات المالية، قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الارباح.

1. المقدمة¹

يحميها من المؤثرات السلبية الخارجية. فعندما يفشل جهاز المناعة سواء في الجسم أو في المنظمة أو يخطئ في تقييم التهديدات، قد تكون النتائج وخيمة. لذا، تلجأ المنظمات إلى بناء نظام مناعة مالية يشكل خط الدفاع الأول ضد المخاطر، ويُعد أداة وقائية تعزز قدرة المنظمة على الصمود والاستمرار. وتُعد المناعة المالية أحد أفضل الأساليب لمواجهة التحديات، من خلال تنشيط أبعادها وتطويرها المستمر، الأمر الذي يزيد من مرونة المنظمة ويعزز من قدرتها على الازدهار. وتتشكل هذه المناعة من شبكة متكاملة من السياسات والإجراءات والأنشطة ضمن الهيكل المالي للمنظمة، تهدف إلى الوقاية من الأفكار والعوامل التي قد تعيق الأداء. كما تساهم في الحفاظ على قيم المنظمة، ورؤيتها، وضمان استمراريتها في تحقيق الأداء المطلوب بكفاءة. إن وجود نظام مناعة فعال يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات المتعددة عبر التعلم التنظيمي، والوقاية من المخاطر، ومعالجة الأزمات بفعالية. كما تلعب "الذاكرة المالية" دوراً مهماً في استرجاع الدروس السابقة والاستفادة منها، في حين يمثل "الحصص النووي

تُعد البيئة الاستثمارية الحالية بيئة معقدة وسريعة التغير، إذ تتداخل فيها عوامل سياسية واقتصادية وتقنية واجتماعية متعددة تؤثر بشكل مباشر في القرارات الاستثمارية. ويتطلب هذا الواقع قدرة عالية على التكيف من قبل المنظمات الاستثمارية، إذا ما أرادت تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي ظل هذه التحديات، تحتاج المنظمات الاستثمارية المعاصرة إلى توفير المعلومات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين لضمان نجاحها وتحسين أدائها. ويتحقق ذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة تسهل عملية اتخاذ القرار، مما يعزز من موقع المنظمة التنافسي. ومع ذلك، فإن اتخاذ قرارات مالية ناجحة لا يمكن أن ينفصل عن مفهوم "نظام المناعة" داخل المنظمة. فكما أن جهاز المناعة في جسم الإنسان يحميه من التهديدات الخارجية، كذلك الأمر بالنسبة للمنظمة؛ إذ تحتاج إلى نظام مناعة مالية

ورقة بحث منتظمة: نُشرت في 13 تموز 2026

البريد الإلكتروني للمؤلف: lovan.saeed@spu.edu.iq

حقوق الطبع والنشر © 2026 لوفان أكرم سعيد. هذه مقالة الوصول إليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع

الإبداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0



¹ . مجلة جامعة كويه للعلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد 9، العدد 2 (2026) .

أُستلم البحث في 3 ايلول 2025؛ قبل في 2 تشرين الأول 2025

أ. بناء إطار مفاهيمي معاصر يعكس الأبعاد الفكرية لمتغيرات البحث، وتوظيف هذا الإطار في سياق نظري وتطبيقي يساهم في فهم وتفسير هذه المتغيرات بفعالية.
 ب. الاستفادة من طبيعة العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين متغيرات البحث، بما يعزز من تحقيق أهداف الشركات الاستثمارية ويساهم في دعم أدائها وتوجهاتها الاستراتيجية
 ت. تنبع أهمية هذا البحث من كونه من الدراسات الرائدة التي تناولت موضوع المناعة المالية ودوره في نجاح القرارات المالية في الشركات الاستثمارية .

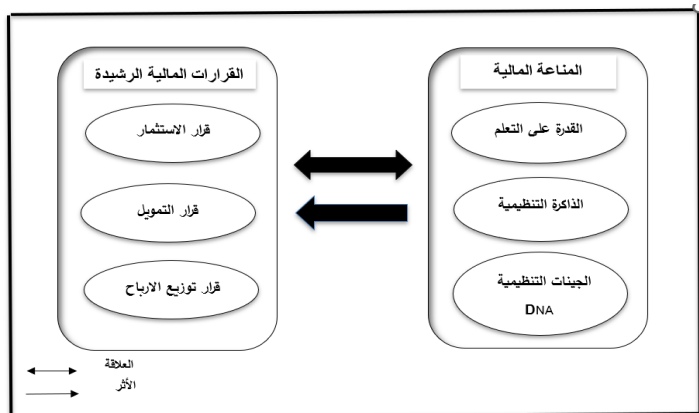
2.3. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ. بناء إطار نظري ومفاهيمي يوضح متغيرات البحث وأبعادها الأساسية.
- ب. تحليل دور المناعة المالية في القرارات المالية .
- ت. تقييم مستوى توفر متغيرات البحث ضمن الشركات قيد الدراسة .
- ث. السعي نحو اختبار مخطط البحث الفرضي و اثبات صحة الفرضيات.

2.4. مخطط البحث الفرضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث الحالي في ضوء إطارها النظري والتطبيقي بناء مخطط افتراضي ويوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات النموذج، والتي تعطي تصورات أولية لفرضيات وتساؤلات مشكلة البحث، ويتضمن المخطط المتغيرات الرئيسة للبحث:



الشكل (1) المخطط الافتراضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة.

2.5. فرضيات البحث

في ضوء مشكلة البحث والمخطط الفرضي فإن البحث يحاول اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها من وجهة نظر أفراد العينة ضمن الشركات محل الدراسة.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباط بين المناعة المالية والقرارات المالية وعلى المستوى الكلي والجزئي.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير لمناعة المالية في القرارات المالية وعلى المستوى الكلي والجزئي.

2.6. منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يركز على استطلاع الآراء وتبني هذا الأسلوب بنظرة شمولية وكونه أنسب المناهج لطبيعة البحث الحالي وأهدافها وكونه مظلة واسعة للبحوث والدراسات الإنسانية والمالية ، حيث يتم اقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات

التنظيبي "الرابط المتكامل بين مختلف مكونات المنظمة، والذي إن اختل أحد أجزائه أثر سلباً على الأداء العام. في المقابل، فإن التكامل بين هذه المكونات يقود المنظمة نحو التميز والريادة والاستدامة، عبر اتخاذ قرارات مالية ومدروسة. وعليه فقد تناول البحث المناعة المالية بوصفه متغيراً تفسيرياً، والقرارات المالية بوصفه متغيراً مستجيباً، وعلى هذا الأساس وضعت منهجية البحث وصيغت فرضياته تجاه إمكانية تحقيق أهدافه عن طريق تفسير العلاقة والاثـر بين المناعة المالية والقرارات المالية.

2. منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث الإطار العام للبحث، ومنهجيته، والأدوات الإحصائية المعتمدة لتحليل البيانات واختبارات الفرضيات، ومجتمع البحث وعينته، على النحو الآتي:

2.1. مشكلة البحث

إن تعدد الأزمات المالية (العملات، الديون، البنوك، أسواق المال) التي عصفت بمنظومات الاستثمارية، تتعرض بشكل متزايد للمخاطر الناجمة عن عدم الاستقرار السوق وتقلبات المالية والأزمات العالمية جعل المدراء عند اتخاذ القرارات المالية بأشكالها طلب الحصول على معلومات دقيقة تساعد في تجنب الإخفاق، والفشل في هذه القرارات، وهذه المعلومات أساسها بيانات من البيئة الداخلية والخارجية، وتكون في أكثر الأحيان غير كافية أو غير مستخلصة، فضلاً عن عدم إمكانية تحليل البيانات لذا تتطلب هذه التحديات مناعة مالية أكبر، لامتصاص الصدمات والتكيف مع الاضطرابات والحفاظ على الاستقرار المالي في ظل الضغوط (التمهي وجردات، 2021: 5). على الرغم من أهميتها المتزايدة، إلا أن العلاقة بين المناعة المالية ونجاح اتخاذ القرارات المالية لم تحظ باهتمام كبير في الدراسات، تستند نجاح القرارات المالية عادةً إلى التفكير التحليلي وتقييم المخاطر والتوافق الاستراتيجي (Brigham & Ehrhardt, 2019:37) ومع ذلك، في البيئات الديناميكية، قد يقع صانعو القرار ضحية للضغوط العاطفية أو التحيزات المعرفية أو سوء التقدير، مما قد يؤدي إلى خيارات غير عقلانية (Cantarella & Brooks, 2023: 2) قد تعتمد القدرة على اتخاذ قرارات مالية ، وخاصة في ظل حالة عدم اليقين، على مدى تطوير المنظمات الاستثمارية لآليات مناعة مالية، مثل حواجز المخاطر، التخطيط والسياسات المالية القادرة على مواجهة الأزمات.

في ضوء ما تم طرحه سابقاً، تبرز أهمية التعرف على طبيعة المناعة المالية ودورها في القرارات المالية لدى القيادات المالية في كل من شركة هيوا رؤوف ومجموعة شركات حلبجة للاستثمار في محافظة السليمانية

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- أ. ما مدى توافر مستويات المناعة المالية داخل الشركات قيد البحث؟
- ب. ما هي درجة توافر القرارات المالية من وجهة نظر المستجيبين في هذه الشركات؟
- ت. ما طبيعة العلاقة بين المناعة المالية والقرارات المالية في إطار الشركات المشمولة بالبحث؟
- ث. مدى تأثير المناعة المالية من خلال أبعادها، على نجاح القرارات المالية من وجهة نظر المستجيبين؟

2.2. أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث من خلال المتغيرات المبحوثة: المناعة المالية ، القرارات المالية ، وهي متغيرات ذات أهمية كبيرة في زيادة الأرباح لشركات الاستثمارية واستدامتها المالية ، وتمثل بالنقاط التالية:

3. الإطار النظري والدراسات السابقة

3.1. الإطار النظري

3.1.1. مفهوم المناعة المالية: يشبه نظام المناعة في المنظمات إلى حد كبير جهاز المناعة في جسم الإنسان، الذي يتمثل دوره في حماية الجسم من الكائنات الحية الدقيقة المسببة للأمراض. واستلهاماً من هذا المفهوم البيولوجي، يمكن القول إن المنظمات المعاصرة تواجه "فيروسات" متعددة ناتجة عن بيئتها الخارجية، مثل الأزمات والمخاطر والتقلبات. ولذلك، تمتلك المنظمة نظاماً مناعياً خاصاً بها، يعني بمقاومة هذه التهديدات والتعامل معها بفعالية. وفي هذا السياق، قدم البروفيسور Wang Yihua وفريقها من جامعة Tsinghua عام 2003، من خلال نشرهم في مجلة The Living Company، بحثاً منهجياً حول نظام المناعة في المنظمات. ووفقاً لرؤيتهم، يتميز هذا النظام بقدرته على تشخيص التهديدات على المستويين الداخلي والخارجي، ومن ثم استبعاد العوامل المسببة للمخاطر. كما يساهم النظام في بناء "ذاكرة مناعية" مؤسسية تُعرف باسم نظام المناعة المؤسسي (Corporate Immune System - CIS)، قادرة على التعرف على التهديدات المشابهة مستقبلاً والتعامل معها بكفاءة (Jianguang, 2012: 477). ويُنظر إلى المنظمة على أنها نظام متكامل يعمل داخل بيئة ديناميكية، ويتكون نظامها المناعي من مجموعة من المكونات التي تعمل بشكل فردي أو جماعي للتصدي للأفكار "الفيروسية" والسلوكيات السلبية، التي قد تؤثر في بيئة العمل أو تهدد استقرار المنظمة. وتكمن وظيفة هذه المكونات في التعرف على المخاطر، ومعالجتها، وتخزين "ذاكرة مناعية تنظيمية" تساعد في الاستجابة لأي تهديدات مماثلة في المستقبل (Abbas, 2019: 263).

ويتكون هذا النظام من الأفراد والسياسات والإجراءات والعمليات والثقافة التنظيمية. فالأفراد في هذا السياق يشبهون الخلايا المناعية، إذ يحمون الوضع القائم داخل المنظمة، ويقاومون التغييرات المفاجئة أو غير المحسوبة. بينما تمثل السياسات والإجراءات والعمليات والثقافة أدوات التنظيم التي تضمن السيطرة، والاستقرار، والحماية من المخاطر. ويقوم نظام المناعة المؤسسي بالتصدي للتغيرات غير المرغوبة الخارجة عن نطاق تحكم الإدارة، كما يسعى في الوقت نفسه إلى البحث عن بدائل ملائمة للتكيف مع التغيير، إلا أن لهذا النظام جانباً سلبياً، إذ قد يؤدي التركيز المفرط على الحماية والمجهود التنظيمي إلى تجاهل المؤشرات الكلية التي تنذر بتهديدات حقيقية، مما يُضعف من قدرة المنظمة على التكيف ويجعلها عرضة للضرر عند مواجهة صدمات غير متوقعة (Al-Samman & Al-Dabbagh, 2020: 72-73). وفي تأكيد لهذا المفهوم، يوضح Mostafa (2020: 4) أن المناعة التنظيمية تُعد مفهوماً افتراضياً يعبر عن قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات من خلال خطة منظمة تتألف من سلسلة عمليات تهدف إلى تحديد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الأزمات والتعامل معها. واطلاقاً من ذلك، تمكنت الباحثة من تطوير تعريف إجرائي لمفهوم المناعة المالية في المنظمات المعاصرة، استناداً إلى عدد من التعريفات والتأدج السابقة.

بالاستناد إلى هذا الطرح، استطاعت الباحثة الوصول إلى تعريف إجرائي لمفهوم نظام المناعة المالية في المنظمات المعاصرة، من خلال الاعتماد على عدد من التعريفات المطروحة في الأدبيات. فقد عرّفه Wang et al. (2010: 9) على أنه "وظيفة تنظيمية تهدف إلى مقاومة أو إزالة العوامل الخارجية الضارة، أو العوامل الداخلية السلبية، أو مظاهر التدهور المرتبطة بالتقدم الداخلي". كما عرفه Simmon (2013: 1136) بأنه "وظيفة

ويستخدم التحليل لأغراض تحديد النتائج والوقوف على أبرز المؤشرات لاختبار صحة الفرضيات أو نقيها.

2.7. حدود البحث

حدّد البحث بعدد من المحددات المكانية والزمانية والبشرية وهي كالآتي:
أ. الحدود المعرفية: اقتصر البحث على المناعة المالية ودورها في نجاح القرارات المالية.
ب. الحدود المكانية: طبق البحث الحالي على عينة من القياديين والماليين في شركتي هيو رؤوف وحبلة كروب للاستثمار في محافظة السليمانية.
ت. الحدود الزمانية: تمثلت في مدة إعداد البحث التطبيقية في شركتي هيو رؤوف وحبلة كروب للاستثمار في محافظة السليمانية، بدأت بالزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث ومقابلة المديرين، ودراسة آرائهم ومقترحاتهم حول البحث وأهدافه فضلاً عن توزيع الاستبانة وإعادتها لعام 2025.
ث. الحدود البشرية: يختبر البحث الحالي فرضياته على عينة من المديرين الماليين في شركتي هيو رؤوف وحبلة كروب للاستثمار في محافظة السليمانية/إقليم كردستان-العراق.

2.8. أساليب جمع البيانات والمعلومات

بغية الحصول على البيانات اللازمة لإتمام البحث والوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف فقد اعتمدت الباحثة في الجانبين النظري والعملي على الأساليب الآتية:
أ. المصادر العلمية: تم الاستعانة لإغناء البحث بالكتب العربية والأجنبية والدوريات والأترنت للاطلاع على معلومات عن موضوع المناعة المالية والقرارات المالية.
ب. الاستبانة: تم الاعتماد على استبانة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات البحث وقد روعي في صياغتها قدرتها على قياس مجالات البحث ومتغيراته، وتتكون الاستبانة من جزئين يتضمن: الجزء الأول المعلومات الخاصة بأفراد العينة، حيث تعرف الباحثة من خلالها على مواصفات هذه العينة، ويتضمن الجزء الثاني مجموعة من الأسئلة تخص مجالات دور المناعة المالية في نجاح القرارات المالية من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي.

2.9. الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

يعتمد البحث لوصف ومناقشة البيانات والمعلومات التي يتم تفرغها وتبويبها إحصائياً، واختبار الفرضيات على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية، تتمثل بـ (النسب المئوية، والتكرارات، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري باستخدام برنامج الإحصاء SPSS V.24)، (AMOS-26) وتستخدم مقاييس قياس ليكرت الخماسي).

2.10. وصف مجتمع وعينة البحث

يعد تحديد مجتمع البحث من المحاور المهمة التي تسهم إسهاماً مباشراً في نجاح أو فشل البحث، باعتباره المصدر الأساسي للحصول على البيانات الخاصة بالبحث، واختبر البحث فرضياته في شركتي هيو رؤوف وحبلة كروب للاستثمار في محافظة السليمانية، بينما يمثل مجتمع البحث جميع المديرين الماليين في شركتي هيو رؤوف وحبلة كروب للاستثمار في محافظة السليمانية البالغ عددهم (135)، أما عينة البحث فبلغ عددهم (128) عضواً، وعلى وفق الإجابات التي تم الحصول عليها من المديرين الماليين الذين أجابوا عن عبارات الاستبانة على وفق آرائهم.

عندما تعمل بشكل مناسب ومعتدل ، يمكن أن تحافظ المناة المالية على صحة النشاطات المالية إلى الأبد.

ح. **ضرر المناة النائية** يمكن أن يكون قاتلاً، يجب أن يكون نظام المناة هو الحارس لمنظمة ، ولكن عندما لا يتمكن من التعرف على الذات القاتلة ومقاومتها، يمكن أن يؤدي المرض الخطير بحد ذاته إلى موت المنظمة.

خ. **اليات لتنبؤ المالي والاقتصادي** ومتابعة الأداء ومراقبة البيئة الخارجية وسيطرة على اخطار المالية لمواجهة الازمات .

(Sultan & Al-Hadrawi, 2016: 201-202)، (عبودي ، 2019 : 85 (190 : 2015 ، الطائي و الجنابي، 2016: 201-202)، الى نوعين من المناة في المنظمات المعاصرة نوضحها كالآتي:

أ- **المناة التنظيمية الطبيعية.**

ب- **المناة التنظيمية المكتسبة.**

من وجه النظر الباحثة اعتماد على المصادر المذكورة يمكن ان نوضح أنواع المناة المالية كالآتي :

أ- **المناة المالية الطبيعية :** تحصد جميع المنظمات بمختلف أنواعها وطبيعة نشاطها ضد مختلف التحديات والمخاطر المالية المستقبلية التي قد تواجهها عبر المناة المالية الطبيعية ، بعض المنظمات التي لها جذور تاريخية وواجهت العديد من التهديدات وحاولت تجديد نفسها ونجحت في ذلك، لأنه يعود إلى الدفاعات الطبيعية غير المكتسبة.

ب- **المناة المالية المكتسبة :** يتم الحصول على هذا النوع من المناة بعد التعرض للمنظمات لخطر المالي أو الفيروسات البيئية في وقت سابق، وان هذا النوع من المناة تسعى المنظمة للحصول عليه بعد تعرضها للهجمات والتحديات التي لا قدرة لها على مجابهتها وحدها لذا تستعين بالآخرين لبناء المناة المالية قوية يجب وضع إستراتيجية لإدارة التهديدات الخارجية بالاعتماد على آليات مختلفة من المناة، عندما تتأثر المنظمة بتهديدات ومؤثرات غريبة تشبه بالفيروسات، فهي تخضع النظام المناعي إلى مجابهة التهديدات ، لذا عند الكشف عن الفيروس وتقييمه من الضروري صنع القرار حول الاستجابة المناسبة له، وهذا خطوات لتقوية نظام المناة المالية تنفذ من خلال (74: Al-

Samman & Al-Dabbagh, 2020). (الطائي ، 2011: 14) **بصرف من الباحثة:** (1) اعتماد المنظمات على رأس المال الفكري والمالي وإتاحة فرصة الابداع والابتكار لديهم لحل المشاكل المالية الجديدة التي تواجهها المنظمات الاستراتيجية.

(2) تقليص وتصغير تأثيرات البيئية السريعة التغير والتنبؤ المالي الصحيح والعلمي اتجاه المتغيرات البيئية الاقتصادية.

(3) قيام منظمات بطريقة مدروسة إعادة توجيه التهديدات المالية والاقتصادية الى طرف ثاني .

(4) حص سيناريوهات مالية بديلة لإدارة التهديد .

(5) من الضروري في بعض الحالات المداومة أمام التهديدات المالية والاقتصادية فعندما يكون التهديد كبيراً بحيث لا يمكن تحويله أو تقليله لا يمكن للمنظمة أن يجابهه، بل أن يصمد أمامه بالمداومة، ولكن احتمالية هكذا إصابات قليلة جداً.

(6) الاطلاع على جميع الأخطار المالية التي أصابت المنظمات المشابهة وما الحلول التي استخدمت لمعالجة المشاكل المالية.

(7) العمل على كيفية الاستفادة من المنظمات الرائدة في الاعمال ذات الجدار الدفاعي المالي القوي والمتين والامتناع عن ادخال العادات والتقاليد غير المرغوب بها.

داخلية تتكون من مجموعة من العمليات والآليات التنظيمية المصممة لحماية المنظمة من المخاطر التي تم تشخيصها، والتصدي للتهديدات التي تؤثر على قيمتها الاقتصادية.”

ويرى كل من (Al-Samman & Al-Dabbagh (2020: 73) أن نظام المناة يمثل “منهج عمل متكامل يهدف إلى تشخيص جميع العقبات، والتهديدات، والمخاطر، ونقاط الضعف التي تحيط بالمنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لها، بما يجعله قوة فاعلة تحمي المنظمة عند التعرض لتلك التحديات”

وبناءً على ما سبق، ونظرًا لتعدد وجهات النظر حول مفهوم نظام المناة في المنظمات، يمكن القول إن هذا المفهوم يختلف تبعًا لاختلاف الرؤية والمنهجية المعتمدة. واطلاقاً من هذه المعطيات، تُعرّف الباحثة المناة المالية في المنظمات الاستراتيجية على انه منهج معاصر ومتطور يُعنى بتشخيص المشكلات والتهديدات والمخاطر المالية، إلى جانب نقاط الضعف المحيطة بالمنظمات الاستراتيجية، بهدف إيجاد الحلول المناسبة لها، لتشكيل بذلك قوة دفاعية تحمي المنظمة ماليًا في مواجهة تلك المخاطر فضلاً عن انها نظام وقائي يتألف من مجموعة من العمليات والآليات التنظيمية الداخلية، يهدف إلى حماية المنظمات الاستراتيجية من المخاطر المالية التي تم تحديدها، والعمل على القضاء على التهديدات التي قد تؤثر في استقرارها المالي .

3.1.2. أهمية المناة المالية: نظام المناة في المنظمات الاستراتيجية كجدار الحماية الذي يحميها من الاخطار مستمرة ، ويكون له دور العام في الحد من التهديدات الداخلية والخارجية ، كما انها ستوجه المنظمات الاستراتيجية الى عدم التسرع عند اتخاذ القرارات لتعزيز استقرارها الى مدى الطويل ، اما المناة المالية في المنظمات يمكن توضيحها من خلال النقاط الاتي تصرف من الباحثة اعتماد على (Simmon , 2013,1138) (Wang, et al. , 2010 : 14) ، (فيروز ، 2017 : 427):

أ. **ذاتية التنظيم** ومعتد ومنفتحاً مع تفاعلات المالية وتطورات الاستراتيجية والبيئية .

ب. **ضرورة مالية مطلقة** ، فالنظام المناعي ضروري في جميع أشكال الحياة وبدون نظام مناعي كفوء يموت الكائن الحي، كذلك الحال بالنسبة للمنظمات الاستراتيجية في بيئة تتميز بالمخاطر المالية ليست كل وظائف المناة قادرة على أن تتخلص من الأمراض المميتة ولكنها من ضروري تواجهها .

ت. **اهمية نقاط التحذير المالي** التي يرسلها النظام المناعي للمنظمات والتي يمكن أن تجنبها العديد من الفيروسات اما اذا لم تتصرف المنظمة وتتخذ التدابير اللازمة لمواجهة الفيروسات البيئية المالية فإن المشاكل المالية الأساسية التي تم ارسال تحذيرات بشأنها ستؤدي إلى إضعاف المنظمة إلى النقطة التي سوف تتداخل مع القدرة على الصمود أمام الأحداث الخارجية التي يمكن أن ترسل المنظمة المالية إلى دوامة الأمراض المالية (المشاكل المالية) كخروج العاملين منها او هروب الكفاءات وحتى الافلاس المالي وتحقق عمليات النظام المناعي عبر خمسة سلوكيات متكررة وهي الوظائف الأساسية لهذا النظام هي الادراك والدفاع والذاكرة ووظيفة الاستقرار والرقابة.

ث. **يدرك الخطر** ثم يدافع عن المنظمة فتبحث الذاكرة المناعية المالية عن حلول سابقة لهذا خطر المالي وبعد زوال الخطر يعمد النظام للرجوع لحالة الاستقرار المالي في المنظمة ومتابعة الرقابة المالية ومعرفة ممكن الخلل الذي أدى لوصول الخطر المالي للمنظمة اذ ان الفكرة الرئيسة لنظام المناة هي الحفاظ على صحة المالية للمنظمة وعملياتها دون فشل او اعطال وان يكون للمنظمة القدرة المالية على مواجهة أي اخفاقات او اضطرابات وبالتالي استمرارية النشاطات المالية.

ج. **أن تكون لاشاً ومعتدلاً** أمر ضروري لكي تعمل المناة في المنظمات الاستراتيجية بشكل جيد، يمكن أن يؤدي فرط الحساسية أو قصص المناة المالية إلى موت منظمة ما، فقط

3.2. القرارات المالية

3.2.1. مفهوم القرارات المالية: تعد القرارات المالية من الوظائف الأساسية التي يقوم بها متخذ القرار، مقدار النجاح الذي تحققه المنظمة يتوقف على مدى كفاءة وقدرة متخذ القرار وفهمه للقرارات المالية وأساليب اتخاذها، لأن اتخاذ أي قرار مالي إلا بعد إجراء دراسة عميقة ومكثفة للقوائم المالية وتحليل بياناتها بأساليب مختلفة التي تكشف عن الفشل المالي أو الانحراف لتحسين الوضع المستقبلي مما يتيح للإدارة إمكانية ترشيد القرارات المناسبة في الوقت المناسب، فالقرارات المالية مرتبطة بشكل وثيق ببعضها البعض فلا تستطيع المنظمة الاستثمار دون وجود مصدر تمويلي كافي لتحويل مشاريعها الاستثمارية، كما أنها لا تستطيع التطور في نشاطها دون حصول على أرباح من استثماراتها وتوسيعها (لقرع و بن عيسى، 2022: 24)، تلعب القرارات المالية دوراً محورياً في الرفاهية المالية ومستقبل المنظمات المعاصرة لان اتخاذ القرارات المالية يتضمن عملية تحديد المشكلة وتكوين البدائل مناسبة، واختيار البديل أو الحل المناسب، من خلال تنفيذ القرارات ومتابعتها بشكل مستمر، ومضمون القرارات المالية بصفة عامة هو ترجمة للسياسات والأهداف المتبعة من قبل المنظمة، كذلك تحديد الهدف الأساسي بدرجة من الكفاءة (Ahakhatreh & Al-Hawary, 2022: 207)، تتضمن القرارات المالية مجموعة واسعة من الحلول، مثل كيفية إدارة إيرادات الشركة وتكاليفها، فضلاً عن المخاطر المالية التي يجب الاعتراف بها عند إجراء استثمارات جديدة (Ucar, 1991: 691)، من ناحية أخرى، تساعد نماذج التخطيط المالي، مثل تحليل التدفق النقدي والميزانية وتحليل الحساسية، المنظمات في اتخاذ قرارات مدروسة بشأن الإنفاق والادخار والاستثمار لتحقيق الأهداف المالية الاستراتيجية (Iqbal et al., 2020: 4)، ويمكن الباحث من التوصل الى تعريف إجرائي لقرارات المالية في المنظمات من خلال الاعتماد على التعريفات الآتية:

وعرفه كل من (Kimmel et al., 2020: 35) هي عملية تحديد الخيار الأمثل من بين عدة خيارات لاختيار تخصيص الموارد المالية، والسيطرة على الأصول والمسؤوليات والاستثمارات، واختيار الاستراتيجية الأكثر فعالية لتحقيق أهداف مالية معينة، وذكر (Finkler et al., 2022: 73) بأن القرارات المالية تتعلق بالعمليات التنظيمية، مثل التخطيط والتنفيذ والتحكم في آلية تخصيص موارد المنظمة لتحقيق أهداف أصحاب المصلحة والاستدامة المالية، ويرى (دباش وجام، 2015: 71) أنه القرار الذي يشمل مجموعة من قرارات خاصة كالاختيار بين إعادة استثمار في السيولة الفائضة و توزيع الأرباح و الاختيار بين التمويل الخارجي (القرض) و التمويل الداخلي (الأرباح المحتجزة)، وأشار (Klapper & Lusardi, 2020: 591) هو الموقف المحدد من مواجهة موضوع معين متعلق بالجانب المالي، يمكن المنظمة من وصول الى هدفها الأساسي و المتمثل في تحقيق الأرباح والتي بدورها يؤدي الى تعظيم قيمتها في السوق واستقراريتها في السوق، بالإضافة إلى ذلك ذكر (Kumar et al., 2023: 172) إن السلوك المالي الحكيم في شكل تقييمات متسقة للنقائص، والحفاظ على احتياطات الطوارئ والتحصينات الميزانية، وانخفاض الاندفاع، وضوابط التكلفة يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية رشيدة، واستناداً الى ما ذكر سابقاً يمكننا تعريف القرارات المالية من وجه النظر الباحث بأنه إجراءات مالية يتم اتخاذها من قبل المدير المالي، أو بالاشتراك مع زملائه المختصين في المنظمة، لمعالجة موقف معين، أو لإعادة استثمار أموال المنظمة، أو توزيع الأرباح على المستثمرين، بهدف تعظيم القيمة السوقية المستدامة.

(8) تشكيل روح العمل كفريق وبعد العمل الجماعي ميزة تنافسية بوصفه الأداة التي من خلالها يسهم جميع العاملين في حل مشاكل المالية.

(9) المرونة المالية من خلال قدرة المنظمة على توقع التغيير المتنامي وحالات التعطيل المفاجئة والاستعداد لها والاستجابة إليها والتكيف معها من أجل بقائها.

3.1.4. أبعاد المناعة المالية: قامت العديد من الدراسات حول نظم المناعة في المنظمات بتشخيص مجموعة متنوعة من أبعاد المناعة وتحديد طبيعة تأثيرها على العديد المتغيرات حسب نوعية ومجمع الدراسة، وتشير الدراسات إلى أن لا يوجد اتفاق بين الباحثين والعلماء على الأبعاد نظم المناعة في المنظمات وفقاً لدراسات (Wang et al., 2010: 10)، (Abbas, 2019: 263) تم اعتماد على أبعاد (المناعة الطبيعية، المناعة المكتسبة)، كما تؤكد الدراسات (علاء الدين، 2021: 42)، (عثمان و هلال، 2025: 532)، (Ameen & Mhaibes, 2024: 284) بشكل نموذجي أهمية الأبعاد (القدرة على التعلم، الجينات التنظيمية DNA، الذاكرة)، أوضح دراسة (Simmons, 2013: 1146) بوجود أبعاد أخرى مؤثرة (إدارة الخطر، نظم الأجور، رقابة المجلس الإدارة، نظم الرقابة الداخلية)، كما أشارت Al-Samman (2020: 74) إلى أبعاد إضافية ذات صلة (القدرة على التعرف على الفيروسات، القدرة على التعلم، الجينات التنظيمية DNA، الاستعادة الذاتية، القدرة على الاستجابة للفيروسات)، من وجه نظر الباحثة المناعة المالية هي جزء من الكيان لأي منظمة والهدف منه مواحه أي تهديد خارجي وداخلي او مخاطر المالية او تغيير بيئي مفاجئ ربما يستهدف الضرر للمنظمة ويكون رد الفعل مباشرا من نظام المناعي المالي لها، ولا يوجد اتفاق بين الباحثين على الأبعاد الرئيسية، باعتماد على دراسات (علاء الدين، 2021: 42)، (Ameen, 2024: 284) & Mhaibes (عثمان و هلال، 2025: 532)، يمكن من خلالها قياس مدى توافر المناعة المالية لدى المنظمات الاستثمارية وذلك بالاعتماد على ابعاد مشتركة وحكمة والأنسب للبحث الحالي كالآتي:

أ- القدرة على التعلم: ان عملية التعلم في المنظمات يعزز ثقافة تنظيمية في الحل المشكلات المالية والإدارة الالتزام ومعالجة الأخطاء المتكررة والاستفادة من التجارب والخبرات لوقاية وتجنب الأخطاء وأن يتعلم ويستفيد منها في المستقبل لتفادي المشكلات وان لا يقع فيها مرة أخرى من خلال تطبيق أنظمة جديدة لاتخاذ قرارات رشيدة.

ب- الجينات التنظيمية DNA: هو عملية يبين العوامل الأساسية التي تحدد وتفسر أسلوب تعامل المنظمة مع التغيرات المحيطة به ويجعله مختلف عن باقي المنظمات الأخرى والذي يجعلها مختلفة ومميزة عن غيرها هو الجينات التنظيمية، وهذه الخصائص تتوارث عبر اجيال من العاملين في المنظمة، وهي طبيعة الهيكل المالي، ثقافة تبادل المعلومات المالية، حقوق اتخاذ القرارات المالية، ونظام المحفزات في المنظمة، ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي يتعرض لها المنظمة، كما أن هذه الجينات تترايط وتتكامل فيما بينها وتؤثر مع بعضها البعض.

ت- الذاكرة التنظيمية: من الطبيعي أن المنظمات عندما يتعرض لازمة او مشكلة مالية وان يستفيد لاحقاً من هذه الازمة بتطبيق خطط جديدة وذلك عند استخدام ذاكرة لتفادي الوقوع في نفس المشكلة من خلال توفير قاعدة بيانات المالية نموذجية للمنظمة تحتوي على مختلف الأنواع لبيانات المالية وكذلك جميع المشاكل والتحديات البيئية التي اعترضتها أثناء مسيرتها الإنتاجية واستطاعت القضاء عليها بنجاح، كلما توفرت مثل قاعدة البيانات كلما استطاعت المنظمة من الرجوع إليها بسهولة للتعرف على طبيعة التهديدات واستراتيجيات المالية القضاء عليها.

و (Agung et al., 2021: 11) ، و (Akour et al., 2024: 104) ويتفق الباحثون على أن هناك أبعاداً مشتركة ومُحمكة تُعد الأنسب لاعتمادها في هذا البحث، لما لها من دور فعال في تمكين المنظمات الاستثمارية من تحقيق أداء استباقي وتنافسي، وتتمثل هذه الأبعاد في ما يلي :

أ- **قرار الاستثمار** : هو قرار الذي يقوم بصرف الاتفاق الفوري من اجل الاستفادة من ربح على عدة فترات متتالية ، ويعتبر من القرارات المهمة والمعقدة نسبة لطبيعتها الاستثمارية ، وتتخذها المدير المالي هذا القرار املا في زيادة العائد على الاستثمار لتعظيم ثروة المساهمين او تعظيم قيمة السوقية لسهم واحد، وللقرار استثماري أنواع منها قرار الشراء البيع والتداول .

ب- **قرار التمويل** : أنه القرار المالي الذي يتعلق بأنواع المصادر الأموال المختلفة طويلة الاجل او قصيرة الاجل مثل اسهم الملكية الأسهم الممتازة والسندات والقروض المصرفية وكيفية الحصول عليها والموازنة بين أنواعها في سبيل الوصول الى هيكل رأس المال الأمثل .

ت- **قرار توزيع الارباح** : هو القرار الذي يتعلق بالجزء من الأرباح الذي سيوزع على المساهمين وجزء الذي سيعاد استثماره في مشاريع استثمارية أخرى ، وهذا القرار يعتمد على القرارين السابقين الاستثمار والتمويل ، كلما كان تلك الاقراران جيدان كلما امكن للمنظمة توقع ارتفاع أرباحها .

3.3. الدراسات السابقة

تهدف الدراسات السابقة إلى تقديم مراجعة لعدد من الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بموضوع البحث، تم جمع هذه الدراسات من مصادر متنوعة، وذلك بهدف تعميق الفهم وتوفير قاعدة معرفية تدعم البحث الحالي.

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة، وتم تنظيمها وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، مع تصنيف كل دراسة حسب نوعها وتحليل ومناقشة الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين البحث الحالي، مع التركيز على الجوانب التي تجعل هذه الدراسة مميزة عن غيرها من الدراسات ذات الصلة.

3.3.1. عدد من الجهود المعرفية السابقة المتعلقة بالمناعة في المنظمات: استكشف العديد من الدراسات مفهوم المناعة وأثرها على مختلف النتائج في المنظمات، بحث (عبد المجيد، 2016) في تأثير أنظمة المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، استطلعت الدراسة آراء 178 مديراً من خلال استبيان مهيكل، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، مؤكدةً على أهمية أنظمة المعلومات الاستراتيجية، وأوصت الدراسة برفع مستوى الوعي بأنظمة المناعة كحماية أساسية ضد الأزمات الداخلية والخارجية. وعلى نحو مماثل، قام (Al Ali, 2016)

بعنوان **The cognitive culture and its role in achieving organizational immunity** بدراسة دور الثقافة المعرفية في تحقيق المناعة التنظيمية في مصنع للملابس الرجالية في النجف من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وجمعت بيانات من 110 رؤساء أقسام باستخدام الاستبيان ، أشارت النتائج إلى غياب نظام مناعة طبيعية ، والذي يُفضل بناؤه داخلياً من خلال الموارد البشرية والتنظيمية، واقترح الباحث أن تضع الإدارة استراتيجيات شاملة لتعزيز الثقافة المعرفية وتحديد المكونات والاحتياجات الرئيسية لكل من المناعة الطبيعية والمكتسبة. وركز (Abbas, 2019) بعنوان **Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the**

3.2. أهداف اتخاذ القرارات المالية : تهدف اتخاذ القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمنظمات الاستثمارية ومن هنا يمكن ادراج أهدافها كما يلي (بن عمر ، 2017: 99)، (عالم، 2022 ، 86):

أ- **هدف تعظيم ربح المنظمة**: إن الهدف العام لأي منظمة استثمارية هو تعظيم الربح أي تحقيق أعلى أرباح ممكنة ومازال هذا الهدف يحتل مكانة الأولى في الفكر المالي .

ب- **هدف تعظيم القيمة أو تعظيم ثروة المساهمين**: إن تعظيم قيمة المنظمة في السوق أو تعظيم ثروة المساهمين هو أفضل معيار للحكم على القرارات المالية من وجهة نظر المستثمر أو المساهمين لان هدف تعظيم الثروة يعد من اهداف مالية استراتيجية طويل الأمد ، ويزيد من القيمة السوقية للأوراق المالية و يعطي أيضا أهمية خاصة لتوزيعات النقدية في المنظمة ويساهم في جذب مساهمين جدد .

ت- **ج. هدف تعظيم العائد الاجتماعي للمنظمة**: يجب على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير أنشطتها وسياساتها على كافة فئات المجتمع الذي تمارس نشاطها الاستثمارية فيه بل إنه يصعب على تلك المنظمات تجاهل دورها واجباتها في خدمة ذلك المجتمع ، هناك مجموعة من التحديات الذي يواجه المنظمات كصعوبة تحديد الأفضل للمجتمع وصعوبة في تحديد المصدر الذي تستمد المنظمة منه حقها في توزيع الموارد المالية لتحقيق المنافع الاجتماعية وصعوبة في احتساب التكلفة الاجتماعية أو قياس العائد الاجتماعي.

3.2.3. **خطوات اتخاذ القرارات المالية** : قبل اتخاذ أي قرار مالي لأي منظمة لابد من وجود مجموعة من مراحل وخطوات تمهيدية ومتراصة مع بعضها لاتخاذ قرار مناسب لحل أي مشكلة في المنظمة وهذه الخطوات تمثل بما يأتي (بن عمر ، 2017 : 103)، (اسلام و نور الدين، 2019 : 383)، (حمو و حسن ، 2021: 144) :

أ- **تحديد المشكلة** : على المتخذ القرار او المدير المالي تحديد كل الطرق التي يمكن ان تسير فيها للوصول الى حل مشكلة معينة التي سبق تحديدها بشكل واضح .

ب- **البحث عن البديل المناسب** : على المتخذ القرار التفتيش والتحري عن البدائل او الحلول متنوعة لحل مشكلة التي تم تشخيصها بدقة في مرحلة الأولى ، وهذا يعتمد على المدير المالي في التحليل والخبرة السابقة و جمع المعلومات من خلال وضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة لضمان عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.

ت- **اختيار وتقييم البديل المناسب** : بعد ما تم تحديد الحل البديل المناسب للمشكلة ، يجب ان يتم اختيار البديل المناسب بأكثر مزايا و اقل عيوباً مقارنة مع البدائل الأخرى ، وفي هذه المرحلة تتطلب حمداً فكرياً عند التطبيق لأنها تتطلب التنبؤ بالمستقبل.

ث- **تطبيق القرار ومتابعتها** : تحتوي هذه المرحلة على وضع القرار موضوع التنفيذ ومتابعتها من قبل المتخذ القرار بشكل العملي لمضمون القرار من خلال حصول على المعلومات المطلوبة ليتمكن دعم الجوانب الإيجابية وتصحيح الانحرافات .

3.2.4. **أبعاد ومؤشرات اتخاذ القرارات المالية**: تُعد القرارات المالية من أكثر الإجراءات حساسية داخل المنظمات، نظرًا لما تحمله من تأثيرات مصيرية على مستقبلها، خاصة عندما تطوّر على المفاضلة بين أولويات جميعها تُعد ذات أهمية. وتشير الدراسات إلى أن اتخاذ القرارات المالية لا يقتصر على بُعد واحد فقط، بل يتضمن أبعاداً متعددة. وفي إطار البحث الحالي تُعد القرارات المالية المتغير التابع، حيث اعتمدت دراسة (حمو و حسن، 2021: 144) على مجموعة من الأبعاد التي تشمل: التخطيط السليم لاتخاذ القرار المالي، العوامل الداخلية، العوامل الخارجية، المرونة المالية، والعوامل السلوكية. ورغم أن مفهوم اتخاذ القرار المالي يعكس تعددية في الأبعاد، إلا أن الدراسات التجريبية السابقة ركّزت غالباً على أبعاد نموذجية وهي: قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، وقرارات توزيع الأرباح، كما أشار إلى ذلك كل من (دباش وجمام، 2015: 72)،

قليلة استكشفت العلاقة بين المناعة المالية واتخاذ القرارات العقلانية، تدعم هذه الفجوة غرض البحث الحالي: دراسة كيف يُمكن للمناعة المالية أن تُعزز القرارات المالية.

4. الإطار التطبيقي للبحث ووصف متغيراته وتحليلها واختبار فرضياته

يهدف هذا المحور إلى التعرف على طبيعة متغيرات البحث، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وبالاعتماد على البرنامج الحاسوبي (AMOS-26)، (SPSS V.24) لأغراض التحليل وصف وتشخيص طبيعة متغيرات البحث وتحليلها، وعلى النحو الآتي:

4.1. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)

يتكوّن المقياس التكويني لكل من المتغير المستقل المناعة المالية والمتغير التابع القرارات المالية من ثلاثة أبعاد، ولغرض التحقق من اتقاء العبارات إلى الأبعاد المعنية، أجرت الباحثة التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) باستخدام أسلوب المكونات الأساسية (Principal Components)، يهدف هذا التحليل إلى الكشف عن الأبعاد الكامنة ضمن كل مقياس وتحديد العبارات غير المتوافقة مع بنية المقياس، والتي ينبغي استبعادها من المخطط الفرضي للبحث ويُشترط أن تتجاوز تشعبات العبارات (Factor Loadings) قيمة (0.50) لتعد دالة إحصائية (Hair et al., 2020: 95). وبالرجوع إلى الجدول (1)، تبين للباحثة بأن جميع عبارات المتغير المستقل المناعة المالية (12 عبارة) والمتغير التابع القرارات المالية (12 عبارة) قد حققت تشعبات تفوق الحد الأدنى المطلوب، مما يدل على تميز قيم الاتساق والانسجام بين عبارات الاستبانة وبالتالي لا يحتاج إلى استبعاد أي عبارة من الإجراءات الإحصائية القادمة.

الجدول (1)

نسب التشعب لعبارات الاستبانة

المناعة المالية	العبارة	القيم	تميز العبارة	القرارات المالية	العبارة	القيم	تميز العبارة
القدرة على التعلم	X1	.620	ميزّة	قرار الاستثمار	Y1	.794	ميزّة
	X2	.609	ميزّة		Y2	.666	ميزّة
	X3	.547	ميزّة		Y3	.685	ميزّة
	X4	.633	ميزّة		Y4	.640	ميزّة
الذاكرة التنظيمية	X5	.786	ميزّة	قرار التمويل	Y5	.914	ميزّة
	X6	.738	ميزّة		Y6	.576	ميزّة
	X7	.641	ميزّة		Y7	.712	ميزّة
	X8	.651	ميزّة		Y8	.748	ميزّة
الجينات التنظيمية DNA	X9	.741	ميزّة	قرار توزيع الارباح	Y9	.660	ميزّة
	X10	.647	ميزّة		Y10	.559	ميزّة
	X11	.835	ميزّة		Y11	.543	ميزّة
	X12	.806	ميزّة		Y12	.914	ميزّة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS (N=128)

organizational immunity system. على العلاقة بين المناعة التنظيمية والوقاية من الفساد الإداري والمالي في العراق، واستخدمت الدراسة منهجية المسح الوصفي، حيث جمعت بيانات من 161 موظفًا في المديرية العامة للتربية في كربلاء باستخدام استبيان، وخلصت الدراسة إلى وجود قصور في وظيفة الذاكرة المرتبطة بالمناعة التنظيمية، مرتبط بضعف ثقافة المناعة وعدم التزام الموظفين، حيث يعتبر الكثيرون أنفسهم زورًا مؤقتين، وأوصت الدراسة بتفعيل وظائف المناعة التنظيمية، ووضع استراتيجيات لتعزيز مستويات المناعة ومكافحة الفساد بفعالية.

3.2. عدد من الجهود المعرفية السابقة المتعلقة باتخاذ القرارات المالية: وقد أكدت الأبحاث التي أجريت خلال السنوات الأخيرة التأثير الكبير للعوامل المعرفية والسلوكية على اتخاذ القرارات المالية في سياقات مختلفة، درس Cantarella & Brooks (2023)، بعنوان Do you follow your head or your heart? The simultaneous impact of framing effects and incidental emotions on investment decisions

تأثير التأثير المشترك لتأثيرات التأطير والمشاعر العرضية على قرارات الاستثمار وأظهرت دراستها التجريبية، التي شملت 161 مشاركًا، أن مشاعر مثل الخوف والإثارة قد عدّلت بشكل كبير تصورات المخاطر وتأثير تحيزات التأطير المعرفي، سلط هذا البحث الضوء على أن الحالات العاطفية يمكن أن تُثبّت أو تُخفّف من آثار التحيزات المعرفية، مما يُؤكّد على أهمية معالجة العوامل العاطفية والمعرفية في التقييم المالي والخدمات الاستشارية. واستكشفت دراسة (Khare & Kapoor, 2024) بعنوان Behavioral biases and the rational decision-making process of financial professionals كيفية تأثير التحيزات السلوكية على التنبؤات واتخاذ القرارات بين المتخصصين الماليين في الأسواق الناشئة، واستنادًا إلى بيانات من 274 خبيرًا ماليًا هنديًا، من خلال استبيان، وجدت الدراسة أن معظم التحيزات، باستثناء الثقة المفرطة، كانت مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالقرارات غير العقلانية، وقد سلط هذا الضوء على تعرض المتخصصين للأخطاء النفسية، وأكد على الحاجة إلى تدريب موجه في مجال التمويل السلوكي لتعزيز عقلانية القرار. وفي سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، بحث (González et al.2025) بعنوان Exploring the effects of financial knowledge on better decision-making in SMEs.

في آثار المعرفة المالية على عملية اتخاذ القرارات بين رواد الأعمال الصغار في الاقتصادات الناشئة وباستخدام استبيانات منظمة وأساليب إحصائية متقدمة، أظهرت نتائجهم وجود علاقة إيجابية بين الثقافة المالية وفعالية اتخاذ القرارات المالية، وأظهر رواد الأعمال ذوو المعرفة المالية العالية قدرة أفضل على تقييم الخيارات وإدارة الشؤون المالية بشكل مستدام، أوصت الدراسة بدمج برامج الثقافة المالية في التدريب على ريادة الأعمال وأطر السياسات لدعم نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة ومرونتها.

3.3. نتائج الدراسات السابقة: وتظهر الأدبيات التي تمت مراجعتها اهتمامًا متزايدًا بمفهوم المناعة وأثرها على المنظمات والسلوك المالي الفردي في تحسين عملية اتخاذ القرار، تُسلّط دراسات (عبد المجيد، 2016)، (Al Ali, 2016) و (Abbas, 2019) الضوء على أن أنظمة المناعة ليست مجرد أدوات دفاعية، بل هي أصول استراتيجية تدعم إدارة الأزمات وتقلل من مخاطر وتشمل العوامل الرئيسية من خلال المعلومات الاستراتيجية، والثقافة الداخلية، ومشاركة الموظفين. وفي الوقت نفسه، وجدت الأبحاث المتعلقة بصنع القرار المالي، أن التحيزات السلوكية والعواطف والمعرفة المالية تؤثر بشكل كبير على النتائج. في حين أن التحيزات والعواطف قد تُضعف التفكير العقلاني، فإن المعرفة المالية تُساعد على تحسين جودة القرار واستقراره. ومن الجدير بالذكر أن دراسات

4.2. وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة البحث

تمثل النتائج المذكورة في الجدول (2) وصف وتشخيص البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث المتمثلة بعينة من القياديين والماليين في عدد من الشركات الاستثمارية في محافظة السليمانية، اقليم كردستان - العراق وذلك وفق الفقرات الآتية:

أ. **الجنس:** بينت معطيات توزيع أفراد العينة حسب سمة الجنس إلى أن أكثرية أفراد العينة هم من الذكور والذين كانت نسبتهم 68.0% (N=87)، بينما كانت نسبة الإناث 32.0% (N=41) من مجموع العينة والبالغ (128) مستجيب.

ب. **العمر:** تبين أن أفراد عينة البحث ومن الفئة العمرية (31 - 40 سنة) قد سجلت أعلى نسبة والبالغة (48.4%)، (N=62)، وجاءت المستجيبين من الفئة العمرية (41-50 سنة) في المرتبة الثانية ونسبة (21.1%)، (N=27) من حجم العينة. في المقابل جاءت المستجيبين من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في المرتبة الأخيرة ونسبة (14.8%)، (N=19) من مجموع العينة.

ت. **التحصيل الدراسي:** بينت النتائج بأن حملة شهادة البكالوريوس كُنت نصف افراد العينة ونسبة بلغت (50.8%)، (N=65)، في حين جاء حملة شهادة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة وقد جاءت بنسبة بلغت (7.8%)، (N=10).

ث. **مدة سنوات الخدمة:** دلت المعطيات بأن أكثرية أفراد عينة البحث كانوا ضمن فئة الخدمة (16-20 سنة) والتي بلغت نسبتهم (60.9%)، (N=78). بينما جاءت الفئة (21 سنة فأكثر) في المرتبة والأخيرة بنسبة بلغت (14.1%) (N=18).

ج. **المركز الوظيفي:** دلت المعطيات بأن أكثرية أفراد عينة البحث كانوا ضمن فئة المركز الوظيفي (مسؤول مالي) والتي بلغت نسبتهم (41.4%)، (N=53). وجاءت فئة المركز الوظيفي (مسؤول قسم) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (29.7%) (N=38). بينما جاءت فئة المركز الوظيفي (مدير) في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (28.9%) (N=37).

الجدول (2)

تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث

البيانات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	68.0
	أنثى	41	32.0
العمر	أقل من 30 سنة	19	14.8
	31 - 40 سنة	62	48.4
	41-50 سنة	27	21.1
	51 سنة وأكثر	20	15.6
التحصيل الدراسي	دبلوم	36	28.1
	بكالوريوس	65	50.8
	ماجستير	17	13.3
	دكتوراه	10	7.8
مدة سنوات الخدمة	11-15 سنة	32	25.0
	16-20 سنة	78	60.9
	21 سنة فأكثر	18	14.1
	مدير	37	28.9
المركز الوظيفي	مسؤول مالي	53	41.4
	مسؤول قسم	38	29.7
	المجموع	128	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

4.3. وصف متغيرات البحث

استخدم البحث الحالي مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ذات البدائل الخمسة (اتفق بشدة، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وذات الاوزان من (5) الى (1) ولوصف عبارات متغيري البحث المناعة المالية والقرارات المالية استخدم الوسيط الحسابي، والانحراف المعياري وقيمة (t) المحسوبة ومستوى الدلالة، تمثل النتائج المذكورة في الجدول (3) على النحو التالي:

الجدول (3)

تفسير المتوسط المرجح إلى مستوى الإجابة في وصف عبارات الاستبانة

نطاق المتوسط المرجح	مقياس الإجابة	مستوى الإجابة
1.00 - 1.79	لا أتفق بشدة	ضعيف جداً
1.80 - 2.59	لا أتفق	ضعيف
2.60 - 3.39	غير متأكد	متوسط
3.40 - 4.19	أتفق	جيد
4.20 - 5.00	أتفق بشدة	جيد جداً

المصدر: عبدالفتاح، عز حسن (2017) مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الثالثة الخوارزمية العلمية، جدة السعودية، ص: 541.

4.3.1. وصف وتشخيص المتغير المستقل المناعة المالية: تقدم هذه الفقرة وصف آراء أفراد عينة البحث المتمثلة بعينة من القياديين والماليين في عدد من الشركات الاستثمارية في محافظة السليمانية، اقليم كردستان - العراق تجاه وصف وتشخيص عبارات وابعاد المتغير المستقل المناعة المالية (القدرة على التعلم، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية DNA) تمثل النتائج المذكورة في الجدول (4) وكما يلي:

أ. **وصف بُعد القدرة على التعلم:** بلغ الوسيط الحسابي العام لوصف بُعد القدرة على التعلم (3.56) وهي بمستوى جيد من التطبيق والممارسة وقد احتلت الترتيب الاول مقارنة بالأبعاد الأخرى للمتغير المستقل المناعة المالية وبأهمية نسبية بلغ (71.2%) وسجل الانحراف المعياري العام لبُعد القدرة على التعلم (1.024)، وكان القيمة الاحتمالية ل (t) المحسوبة (6.378) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) كما سجل المستوى المعنوية (0.000) والاقبل من (0.05). المقبول في الدراسات الادارية والمالية عند درجة الحرية (127)، وتبين أن العبارة (X2) والتي ينص على (تستفيد المنظمة من خبرات الموظفين السابقة لاكتساب المعارف والمعلومات لتفادي المخاطر وتعزيز الاستثمار) قد أسهمت بأعلى نسبة اتفاق حيث بلغ الوسيط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.980). بينما العبارة (X1) والتي ينص على (تقوم المنظمة بتوفير فرص تدريبية وتعليمية لموظفيها لتعزيز خبراتهم الإدارية ومهاراتهم المالية وفقاً لخطة منهجية مبرمجة) قد سجلت أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى بُعد القدرة على التعلم، إذ جاءت بوسط حسابي (3.51) وبقوة إجابة جيد وانحراف معياري (1.157).

ب. **وصف بُعد الذاكرة التنظيمية:** بلغ الوسيط الحسابي العام لوصف بُعد الذاكرة التنظيمية (3.52) وهي بمستوى جيد من التطبيق والممارسة وقد احتلت الترتيب الثاني مقارنة بالأبعاد الأخرى للمتغير المستقل المناعة المالية وبأهمية نسبية بلغ (70.4%) وسجل الانحراف المعياري العام لبُعد الذاكرة التنظيمية (1.075)، وكان القيمة الاحتمالية ل (t) المحسوبة (5.738) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) كما سجل المستوى المعنوية (0.004) والاقبل من (0.05). المقبول في الدراسات الادارية والمالية عند درجة الحرية (127)، وتبين أن العبارة (X5) والتي ينص على (توظف المنظمة كل من لديه الخبرات والمعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة) قد أسهمت بأعلى نسبة اتفاق حيث بلغ

4.3.2. وصف وتشخيص المتغير التابع القرارات المالية: تقدم هذه الفقرة وصف آراء أفراد عينة البحث المختلفة بعينة من القياديين والماليين في عدد من الشركات الاستثمارية في محافظة السليمانية، اقليم كردستان - العراق تجاه وصف وتشخيص عبارات وابعاد المتغير التابع القرارات المالية (قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الارباح)، تمثل النتائج المذكورة في الجدول (5) وكما يلي:

أ. وصف بُعد قرار الاستثمار: بلغ الوسط الحسابي العام لوصف بُعد قرار الاستثمار (3.82) وهي بمستوى جيد من التطبيق والممارسة وقد احتلت الترتيب الاول مقارنة بالأبعاد الاخرى للمتغير التابع القرارات المالية وبأهمية نسبية بلغ (76.4%) وسجل الانحراف المعياري العام لبُعد قرار الاستثمار (1.038)، وكان القيمة الاجالية ل (t) المحسوبة (9.102) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) كما سجل المستوى المعنوية (0.000). والاقل من (0.05). المقبول في الدراسات الادارية والمالية عند درجة الحرية (127)، وتبين أن العبارة (Y1) والتي ينص على (تبحث المنظمة دائماً عن فرص استثمارية جديدة وتفكر في عوائدها المستقبلية) قد أسهمت بأعلى نسبة اتفاق حيث بلغ الوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.978). بينما العبارة (Y4) والتي ينص على (تقوم المنظمة بتقييم المخاطر المحتملة لكل استثمار قبل اتخاذ القرارات) قد سجلت أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى بُعد قرار الاستثمار، إذ جاءت بوسط حسابي (3.65) وقوة اجابة جيد وانحراف معياري (0.969).

ب. وصف بُعد قرار التمويل: بلغ الوسط الحسابي العام لوصف بُعد قرار التمويل (3.71) وهي بمستوى جيد من التطبيق والممارسة وقد احتلت الترتيب الثاني مقارنة بالأبعاد الاخرى للمتغير التابع القرارات المالية وبأهمية نسبية بلغ (74.2%) وسجل الانحراف المعياري العام لبُعد قرار التمويل (0.985)، وكان القيمة الاجالية ل (t) المحسوبة (8.199) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) كما سجل المستوى المعنوية (0.000). والاقل من (0.05). المقبول في الدراسات الادارية والمالية عند درجة الحرية (127)، وتبين أن العبارة (Y8) والتي ينص على (تقوم المنظمة باتخاذ القرار التمويل على أساس تخفيض التكاليف) قد أسهمت بأعلى نسبة اتفاق حيث بلغ الوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.982). بينما العبارة (Y6) والتي ينص على (تعتمد المنظمة على تحليل البيانات الاستثمارية قبل اتخاذ قرار التمويل) قد سجلت أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى بُعد قرار التمويل، إذ جاءت بوسط حسابي (3.60) وقوة اجابة جيد وانحراف معياري (1.067).

ت. وصف بُعد قرار توزيع الارباح: بلغ الوسط الحسابي العام لوصف بُعد قرار توزيع الارباح (3.65) وهي بمستوى جيد من التطبيق والممارسة وقد احتلت الترتيب الثالث والاخير مقارنة بالأبعاد الاخرى للمتغير التابع القرارات المالية وبأهمية نسبية بلغ (73.0%) وسجل الانحراف المعياري العام لبُعد قرار توزيع الارباح (0.980)، وكان القيمة الاجالية ل (t) المحسوبة (7.615) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) كما سجل المستوى المعنوية (0.000). والاقل من (0.05). المقبول في الدراسات الادارية والمالية عند درجة الحرية (127)، وتبين أن العبارة (Y9) والتي ينص على (تقوم المنظمة بإعادة استثمار جزء من الأرباح السنوي في مشاريع جديدة لتعزيز النمو المالي المستقبلي) قد أسهمت بأعلى نسبة اتفاق حيث بلغ الوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.017). بينما العبارة (Y10) والتي ينص على (تقوم المنظمة بتوزيع الأرباح بناءً على استراتيجيات مالية مدروسة لتحقيق التوازن بين الأرباح والإعادة للاستثمار) قد سجلت أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى بُعد قرار توزيع الارباح، إذ جاءت بوسط حسابي (3.57) وقوة اجابة جيد وانحراف معياري (1.048).

الوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.954). بينما العبارة (X6) والتي ينص على (يتم استرجاع المعلومات عند الحاجة لاتخاذ قرارات استثمارية ومعالجة حالات المتكررة أو المتشابهة) قد سجلت أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى بُعد الذاكرة التنظيمية، إذ جاءت بوسط حسابي (3.24) وقوة اجابة متوسط وانحراف معياري (1.135).

ت. وصف بُعد الجينات التنظيمية DNA: بلغ الوسط الحسابي العام لوصف بُعد الجينات التنظيمية DNA (3.50) وهي بمستوى جيد من التطبيق والممارسة وقد احتلت الترتيب الثالث والاخير مقارنة بالأبعاد الاخرى للمتغير المستقل المناعة المالية وبأهمية نسبية بلغ (70.0%) وسجل الانحراف المعياري العام لبُعد الجينات التنظيمية DNA (1.085)، وكان القيمة الاجالية ل (t) المحسوبة (5.582) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) كما سجل المستوى المعنوية (0.011). والاقل من (0.05). المقبول في الدراسات الادارية والمالية عند درجة الحرية (127)، وتبين أن العبارة (X12) والتي ينص على (تعتمد المنظمة على فرق عمل متعددة التخصصات لاتخاذ قرارات استثمارية استراتيجية) قد أسهمت بأعلى نسبة اتفاق حيث بلغ الوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.914). بينما العبارة (X11) والتي ينص على (تمتلك المنظمة سياسات واضحة لتنظم عملية إدارة المخاطر المالية) قد سجلت أقل مستوى من الإسهام في تعزيز نسبة الاتفاق على مستوى بُعد الجينات التنظيمية DNA، إذ جاءت بوسط حسابي (3.22) وقوة اجابة متوسط وانحراف معياري (1.216).

الجدول (4)

وصف وتشخيص المتغير المستقل المناعة المالية

الابعاد	العبارات	الوسط الحسابي	قوة الإجابة	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الترتيب
القدرة على التعلم	X1	3.51	جيد	1.157	4.966	.000	70.2	4
	X2	3.68	جيد	.980	7.850	.000	73.6	1
	X3	3.57	جيد	.867	7.446	.000	71.4	2
	X4	3.51	جيد	1.094	5.252	.000	70.2	3
مجموع القدرة على التعلم		3.56	جيد	1.024	6.378	.000	71.2	الأول
الذاكرة التنظيمية	X5	3.81	جيد	.954	9.639	.000	76.2	1
	X6	3.24	متوسط	1.135	2.415	.017	64.8	4
	X7	3.57	جيد	1.001	6.443	.000	71.4	2
	X8	3.48	جيد	1.210	4.456	.000	69.6	3
مجموع الذاكرة التنظيمية		3.52	جيد	1.075	5.738	.004	70.4	الثاني
الجينات التنظيمية DNA	X9	3.34	متوسط	1.090	3.568	.001	66.8	3
	X10	3.67	جيد	1.123	6.768	.000	73.4	2
	X11	3.22	متوسط	1.216	2.035	.044	64.4	4
	X12	3.80	جيد	.914	9.960	.000	76.0	1
مجموع الجينات التنظيمية		3.50	جيد	1.085	5.582	.011	70	الثالث
مجموع المناعة المالية		3.53	جيد	1.061	5.899	.005	70.6	2

Test Value = 3, N= 128, df = 127, T tabulated = 1.656 (الجدولية)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

الجدول (5)

وصف وتشخيص المتغير التابع القرارات المالية

الاهامد	العبارات	الوسط الحسابي	قوة الاجابة	الانحراف المعياري	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة	الاهمية النسبية	الترتيب
قرار الاستثمار	Y1	4.16	جيد	.978	13.462	.000	83.2	1
	Y2	3.71	جيد	1.224	6.571	.000	74.2	3
	Y3	3.77	جيد	.984	8.803	.000	75.4	2
	Y4	3.65	جيد	.969	7.573	.000	73.0	4
مجموع قرار الاستثمار		3.82	جيد	1.038	9.102	.000	76.4	الأول
قرار التمويل	Y5	3.63	جيد	.947	7.463	.000	72.6	3
	Y6	3.60	جيد	1.067	6.377	.000	72.0	4
	Y7	3.73	جيد	.945	8.698	.000	74.6	2
	Y8	3.89	جيد	.982	10.261	.000	77.8	1
مجموع قرار التمويل		3.71	جيد	.985	8.199	.000	74.2	الثاني
قرار توزيع الأرباح	Y9	3.73	جيد	1.017	8.080	.000	74.6	1
	Y10	3.57	جيد	1.048	6.159	.000	71.4	4
	Y11	3.70	جيد	.908	8.760	.000	74.0	2
	Y12	3.63	جيد	.947	7.463	.000	72.6	3
مجموع قرار توزيع الأرباح		3.65	جيد	.980	7.615	.000	73.0	الثالث
القرارات المالية		3.73	جيد	1.001	8.305	.000	74.6	1

Test Value = 3, N = 128, df = 127, T tabulated (الجدولية) = 1.656

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24. بالرجوع الى نتائج الجدولين اعلاه، تبين للباحثة بأن الوسط الحسابي العام لعبارات المتغير المستقل المناعة المالية قد سجل (3.53) وهي بمستوى جيد من التطبيق والممارسة وقد احتلت الترتيب الثاني مقارنة بالمتغير التابع القرارات المالية وذلك على مستوى المتغيرات، وبأهمية نسبية بلغ (70.6%) وسجل الانحراف المعياري العام للمتغير المستقل المناعة المالية (1.061)، وكان القيمة الاجالية ل (t) المحسوبة (5.899) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) كما سجل المستوى المعنوية (0.005) والاقبل من (0.05) المقبول في الدراسات الادارية والمالية عند درجة الحرية (127). في المقابل، سجل الوسط الحسابي العام لعبارات المتغير التابع القرارات المالية (3.73) وهي بمستوى جيد من التطبيق والممارسة وقد احتلت الترتيب الاول مقارنة بالمتغير المستقل المناعة المالية، وبأهمية نسبية بلغ (74.6%) وسجل الانحراف المعياري العام للمتغير التابع القرارات المالية (1.001)، وكان القيمة الاجالية ل (t) المحسوبة (8.305) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) كما سجل المستوى المعنوية (0.000) والاقبل من (0.05) المقبول في الدراسات الادارية والمالية عند درجة الحرية (127)، وبالتالي قبول الفرضية الأولى التي ينص على: تختلف الاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها من وجهة نظر أفراد العينة في الشركات المبحوثة.

4. اختبار فرضية علاقات الارتباط بين متغيري البحث

تنص الفرضية الثانية على: توجد علاقة ارتباط بين المناعة المالية والقرارات المالية وعلى المستوى الكلي والجزئي. واختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على البرنامج

الإحصائي (SPSS-24) باستخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من أجل اختبار علاقات الارتباط بين المناعة المالية والقرارات المالية. حيث على المستوى الكلي وعند مستوى المعنوية (0.01)، يشير نتائج الجدول (6) بوجود علاقة ارتباط معنوية جيدة وموجبة بين المناعة المالية والقرارات المالية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ($r = 0.732^{**}$). هذه المعطيات يدل على أنه كلما تم الاهتمام بالمناعة المالية من قبل الشركات المبحوثة يساهم هذه الاهتمام في تعزيز القرارات المالية. أما على المستوى الجزئي يشير الجدول (6) الى وجود علاقات ارتباط موجبة وعالية بين ابعاد المناعة المالية المحتملة بكل من (القدرة على التعلم، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية DNA) والمتغير التابع القرارات المالية حيث بلغ قيم معامل الارتباط ($r = 0.616^{**}$)، ($r = 0.593^{**}$)، ($r = 0.400^{**}$) على التوالي وعند مستوى المعنوية (0.001) وقد كان علاقة الارتباط المعنوية الايجابية بين البعد الجينات التنظيمية DNA والمتغير التابع القرارات المالية من أقوى العلاقات الارتباطية مقارنة بالعلاقات الارتباطية (R = 0.616^{**}). في حين كان علاقة الارتباط المعنوية الايجابية بين البعد القدرة على التعلم والمتغير التابع القرارات المالية من أضعف العلاقات الارتباطية ($R = 0.400^{**}$). كما سجلت النتائج علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بن جميع ابعاد المتغير المستقل المناعة المالية وابعاد المتغير التابع القرارات المالية. وكان العلاقة بين بُعد الذاكرة التنظيمية وبُعد قرار التمويل من أقوى العلاقات الارتباطية ($R = 0.550^{**}$)، في المقابل كان العلاقة الايجابية والمعنوية بين بُعد الجينات التنظيمية DNA وبُعد قرار توزيع الارباح من اضعف العلاقات الارتباطية مقارنة بالعلاقات الارتباطية المعنوية الاخرى ($R = 0.428^{**}$).

الجدول (6)

معامل الارتباط بين المناعة المالية والقرارات المالية على المستوى الكلي والجزئي

	الجينات التنظيمية DNA	الذاكرة التنظيمية	القدرة على التعلم	المناعة المالية
القرارات المالية	Pearson Correlation	.616**	.593**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	128	128	128
قرار الاستثمار	Pearson Correlation	.534**	.495**	.587**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	128	128	128
قرار التمويل	Pearson Correlation	.483**	.550**	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	128	128	128
قرار توزيع الأرباح	Pearson Correlation	.428**	.475**	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	128	128	128

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24. 4. اختبار فرضية تأثير المناعة المالية في القرارات المالية: ينص الفرضية الثالثة على انه: يوجد تأثير لمناعة المالية في القرارات المالية وعلى المستوى الكلي والجزئي. واختبار هذه الفرضية اعتمدت الباحثة على اختبار الانحدار الخطي البسيط من خلال البرنامج SPSS وبأسلوب الادخال (Enter Method). على المستوى الكلي، يوضح الجدول (7) بوجود تأثير إيجابي معنوي للمتغير المستقل المناعة المالية في المتغير التابع القرارات المالية، إذ أن بلغ قيمة (F) المحسوبة (145.639) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.920). كما بلغ قيمة (T) المحسوبة (12.068) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.656).

الاستثمارية من هذه الخبرات والمعلومات للتحليل المهني ورؤيتها الاستراتيجية في التعامل مع التحديات المالية، ومواجهة التغيرات المتسارعة التي يمكن ان تحدث في المستقبل.

3. بينت آراء المستجيبين باعتماد الشركات الاستراتيجية على فرق عمل متعددة التخصصات في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية الاستراتيجية والتي يعزز من جودة هذه القرارات الاستثمارية، كما يساهم في تحليل شامل للفرص والمخاطر، وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.

4. أكدت نتائج الدراسة سعي الشركات الاستثمارية الدائم للبحث عن فرص استثمارية جديدة وتقييم عوائدها المستقبلية والتي يعكس نهج استباقي يعزز مناعتها المالية ويدعم النمو والاستدامة في بيئة استثمارية متغيرة.

5. دلت المعطيات الاحصائية بأن اتخاذ الشركات الاستثمارية لقرارات التمويل على أساس تخفيض التكاليف يُعد توجه استراتيجي والذي يدل على وعي الشركات وحرصها على تعزيز كفاءتها التشغيلية.

6. أظهرت نتائج الدراسة بأن الشركات الاستثمارية تقوم بإعادة استثمار جزء من أرباحها السنوية في مشاريع جديدة بهدف تعزيز نموها المالي المستقبلي، والتي يساهم بشكل مباشر في تقوية المناعة المالية من خلال تنوع مصادر الدخل وزيادة العوائد الاستثمارية على المدى البعيد.

7. ظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناعة المالية والقرارات المالية، مما يشير إلى أن تعزيز مستوى المناعة المالية لدى الشركات الاستثمارية يساهم في رفع جودة القرارات المالية، ويزيد من قدرتها على مواجهة المخاطر واتخاذ قرارات مبنية على أسس مدروسة تدعم الاستقرار والنمو المالي المستدام.

8. أكدت النتائج صحة فرضية وجود تأثير معنوي للمناعة المالية في القرارات المالية اعلى المستوى الكلي والجزئي، والتي يشير إلى أن تعزيز المناعة المالية من قبل الشركات الاستثمارية يعزز من جودة وكفاءة القرارات المالية، وتمكنها للتعامل مع التحديات والظروف المتغيرة.

2.5. التوصيات

1. العمل على تبني منهج منظمي بهدف توفير فرص تدريبية وتعليمية يعزز استفادة المنظمات من خبرات الموظفين المتراكمة، وذلك من خلال إنشاء آليات لتوثيق الخبرات والمعارف المكتسبة وتبادلها بين الأقسام المختلفة، والتي يساهم في تعزيز المناعة المالية وتحسين جودة القرارات الاستثمارية والمالية في بيئة العمل.

2. من الضروري أن تعمل الشركات الاستثمارية على استقطاب وتوظيف أصحاب الخبرات والمعارف المالية، وتوفير بيئة عمل داعمة لاستثمار قدراتهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات الاستثمارية، وذلك من خلال إطلاق برامج استقطاب للكفاءات المالية، وتوفير بيئة عمل محفزة قائمة على التدريب المستمر والحوافز، بما يضمن توظيف خبراتهم في دعم القرارات الاستثمارية.

3. يستوجب تعزيز اعتماد الشركات الاستثمارية على فرق عمل متعددة التخصصات لاتخاذ قرارات الاستثمارية استراتيجية مع الاستفادة من آراء وأفكار الموظفين في حل مشكلاتها المالية والاستثمارية. وذلك من خلال تشكيل فرق عمل مشتركة تضم خبراء من مجالات مختلفة، ووضع آليات تشاركية منتظمة مثل الاجتماعات الدورية وورش العمل لضمان دمج آراء الموظفين في عملية صنع القرار.

4. يستوجب ان تبحث الشركات الاستثمارية وبشكل دائم عن فرص استثمارية جديدة وتفكر في عوائدها المستقبلية وان تقيم المخاطر المحتملة لكل استثمار قبل اتخاذ قراراتها الاستثمارية المستقبلية، وذلك من خلال إنشاء وحدة متخصصة لدراسة الجدوى وتحليل

كما سجل مستوى الدلالة المعنوية (0.000). وهي اقل من الدلالة المعنوية (0.05). المقبول في الدراسات الادارية وعند درجتي الحرية (126, 1) وأن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (53.6%). وهذا يعني بأن المتغير المستقل المناعة المالية قادر على تفسير ما نسبته (53.6%) من التغيرات التي تطرأ على تعزيز القرارات المالية، أما النسبة المتبقية والبالغة (46.4%) فتعود الى متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج البحث الحالي.

وعلى المستوى الجزئي، تشير معطيات الجدول (7) بوجود تأثير معنوي لأبعاد المتغير المستقل المناعة المالية وهي كل من (القدرة على التعلم، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية (DNA) في المتغير التابع القرارات المالية، حيث سجل قيم (F) المحسوبة (23.931)، (68.337)، (76.935) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.920) عند درجتي حرية (126, 1) وبمستوى دلالة معنوية بلغ (0.000) ولجميع القيم والاقل من المقبول (0.05). كما سجل قيم (T) المحسوبة (4.892)، (8.267)، (8.771) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.656) عند درجتي حرية (126, 1) وبمستوى دلالة معنوية بلغ (0.000) ولجميع القيم والاقل من المقبول (0.05). وبلغ قيم (R^2) معامل التحديد (0.160)، (0.352)، (0.379) والتي يشير إلى أن قدرة أبعاد المتغير المستقل المناعة المالية في تفسير التأثير الذي يطرأ على تعزيز القرارات المالية بنحو (16.0%)، (35.2%)، (37.9%). وكان تأثير بُعد الجينات التنظيمية DNA في المتغير التابع القرارات المالية من أقوى الأبعاد تأثيراً ($R^2 = 0.379$) في حين كان تأثير بُعد القدرة على التعلم في المتغير التابع القرارات المالية من اضعف الأبعاد تأثيراً ($R^2 = 0.160$). وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الثالثة التي ينص على انه: يوجد تأثير لمناعة المالية في القرارات المالية وعلى المستوى الكلي والجزئي.

جدول (7)

تأثير المناعة المالية في القرارات المالية على المستوى الكلي والجزئي

المتغير	T المحسوبة	F المحسوبة	R	R Square	Sig. F Change
المناعة المالية	12.068	145.639	.732 ^a	.536	.000
القدرة على التعلم	4.892	23.931	.400 ^a	.160	.000
الذاكرة التنظيمية	8.267	68.337	.593 ^a	.352	.000
الجينات التنظيمية DNA	8.771	76.935	.616 ^a	.379	.000

N= 128, df 1, 2 = 1, 126, T tabulated = 1.656 , F tabulated = 3.920 (الجدولية)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات نتائج البرنامج الإحصائي SPSS V.24.

5. الاستنتاجات والمقترحات

5.1. الاستنتاجات

1. سهم توظيف الأفراد ذوي المعرفة المناسبة بشكل فعال في تعزيز قدرة الشركات الاستثمارية على اتخاذ قرارات مالية. إذ تمكن هذه المعارف والمعلومات الشركات من إجراء تحليلات دقيقة وتطوير رؤية استراتيجية تساعد في التعامل مع التحديات المالية، إلى جانب مواكبة التغيرات السريعة والمتوقعة في بيئة الأعمال المستقبلية.

2. أن توظيف الأفراد الذين يمتلكون الخبرات والمعرفة الملائمة يساهم بشكل فعال في دعم قدرة الشركات الاستثمارية على اتخاذ قرارات مالية رشيدة، إذ تستفيد الشركات

- دباش، محمود، و جام. (2015). أثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية: دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (2)، 65-83.
- عبودي، صفاء إدريس. (2019). التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المنة التنظيمية. مجلة المني للعلوم الإدارية والاقتصادية، (2)، 9.
- عثمان، منى شعبان، و هلال، محمد سعيد عبد المطلب. (2025). المنة التنظيمية والريادة الاستراتيجية. مجلة الإدارة التربوية، 45، 495-650.
- علاء الدين، ياسمين. (2021). دور المنة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل المنظمات. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، (25)، 3، 71-1.
- فيروز، خضير علي. (2017). تأثير الاستغراق الوظيفي في تعزيز نظم المنة التنظيمية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، (4)، 10.
- عبد الفتاح، عز حسن. (2017). مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام SPSS (الطبعة الثالثة). جدة، السعودية: الخوارزمية العلمية.
- Abbas, A. A. (2019). Prevent administrative and financial corruption behaviors by activating the functions of the organizational immunity system. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), 262–289.
- Agung, G., Hasnawati, S., & Huzaimah, R. F. (2021). The effect of investment decision, financing decision, dividend policy on firm value. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 1–12.
- Ahakhathreh, L. M., & Al-Hawary, S. (2022). Impact of business intelligence capabilities on the competitive performance of Islamic banks in Jordan. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(10), 204–217.
- Akour, I., Alzyoud, M., Alquqa, E., Tariq, E., Alzboun, N., Al-Hawary, S., & Alshurideh, M. (2024). Artificial intelligence and financial decisions: Empirical evidence from developing economies. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 101–108.
- Al Ali, A. H. H. (2016). Cognitive culture and its role in achieving organizational immunity: An applied study in the Men's Clothing Factory / Al-Najaf Al-Ashraf. *Journal of the Islamic University College*, 1(37).
- Al-Samman, T. A. S., & Al-Dabbagh, Z. G. T. (2020). Lean green management is an entrance to strengthen the organizational immune system: An exploratory study of workers in the General Company for Iraqi Cement - Northern Cement Cooperation. *Journal of TANMIYAT ALRAFIDAIN (TANRA)*, 39(125).
- Ameen, M. A., & Mhaibes, H. A. (2024). The role of strategic renewal in organizational immunity: Analytical research in the Iraqi Ministry of Education. *Eximia*, 13, 282–294.
- Cantarella, S., Hillenbrand, C., & Brooks, C. (2023). Do you follow your head or your heart? The simultaneous impact of framing effects and incidental emotions on investment decisions. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 107, 102124.
- González-Prida, V., Pariona-Amaya, D., Sánchez-Soto, J. M., Barzola-Inga, S. L., Aguado-Riveros, U., Moreno-Menéndez, F. M., & Villar-Aranda,

المخاطر، تعتمد على أدوات حديثة في التنبؤ المالي وتقييم المشاريع، مع متابعة دورية للأسواق لرصد الفرص الاستثمارية المحتملة.

5. على الشركات الاستثمارية ان تبحث عن طرق تمويل متنوعة مثل (القروض، التمويل الناق، الشراكات) فضلاً عن تحليل البيانات الاستثمارية قبل اتخاذ قرارات التمويل والتي تناسب مع احتياجاتها المالية، وذلك من خلال تأسيس قسم أو لجنة متخصصة في هيكل التمويل تعمل على دراسة بدائل التمويل المختلفة وإجراء تحليلات مالية دورية لضمان اختيار مصادر التمويل الأكثر ملاءمة لاحتياجات الشركة الاستثمارية.

6. يستوجب على الشركات الاستثمارية ان تقوم بتوزيع الأرباح بناءً على استراتيجيات مالية مدروسة لتحقيق التوازن بين الأرباح وإعادة الاستثمار فضلاً عن البحث عن طرق مبتكرة لإعادة استثمار الأرباح بما تضمن تحقيق عوائد أكبر للمستثمرين في المستقبل، وذلك من خلال إنشاء خطة توزيع أرباح واستثمار متكاملة تعتمد على تحليل مالي دقيق لكل مشروع، مع وضع آليات للمتابعة الأداء المالي وابتكار حلول استثمارية جديدة لضمان تحقيق عوائد مستدامة للمستثمرين.

7. تعزيز مكونات المنة المالية القدرة على التعلم، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية DNA داخل المنظمات، من خلال تطوير السياسات المالية، وتبني ممارسات إدارية ومالية رشيدة، والتي لها تأثير إيجابي في دعم عملية اتخاذ قرارات مالية رشيدة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المالية، وذلك عبر تصميم برامج تدريبية وتعليمية لتعزيز التعلم المؤسسي، وتوثيق الخبرات السابقة وتطوير قواعد بيانات للذاكرة التنظيمية، ووضع سياسات مالية وإدارية واضحة تدمج أفضل الممارسات لضمان تعزيز المنة المالية داخل المنظمة.

6. المصادر والمراجع

- بن عمر، محمد البشير. (2017). دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال (أطروحة دكتوراه). جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
- عبد المجيد، عثمان رياض. (2016). نظم المنة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية (رسالة ماجستير). جامعة شرق الأوسط، كلية الأعمال.
- غالم، كمال. (2022). الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم الأداء المالي ودورها في ترشيد القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة زيان عاشور – الجلفة، الجزائر.
- لقرع، أمال، و بن عيسى، كريمة السباح. (2022). دور أدوات التحليل المالي في ترشيد القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غرداية – الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- اسلام، هلايلي، و نور الدين، احمد قايد. (2019). مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة دفاتر اقتصادية، (2)، 373-390.
- الغني، هـ.أ. هـ، و جردات، م. (2021). أثر المنة المالية على اتخاذ القرار أثناء الأزمات الاقتصادية. المجلة الدولية للتمويل والاقتصاد، (3)، 26، 4103-4118.
- الطائي، يوسف حليم، و الجباني، سجاد محمد. (2016). الثقافة المعرفية ودورها في تحقيق المنة التنظيمية. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، (1)، 11.
- حمو، زهرار جار الله، و حسن، نور نافع. (2021). دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية. مجلة الريادة للمال والأعمال، (2)، 140-155.

الملاحق

ملحق (1)

م / استمارة استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تعد الاستمارة التي بين أيديكم المعدة لغرض البحث العلمي في تخصص إدارة الأعمال الموسومة بـ (المناعة المالية ودورها في القرارات المالية) دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء القياديين والماليين في عدد من الشركات الاستثمارية في محافظة السليمانية، إقليم كردستان - العراق، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، كما أن مشاركتكم ستكون لها أثر إيجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج المستخرجة، نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال، علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وتتسم بالسرية التامة نشكر لكم حسن استجابتكم. شاكرين مقدماً تعاونكم معنا ومتمنين لكم دوام التوفيق و تقبلوا منا كل التقدير

ملاحظة:-

- تكون الإجابة حصراً لأغراض البحث العلمي ودون الضرورة لذكر الاسم.
- يرجى عدم ترك أي عبارة دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل والقياس.
- يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تمثل وجهة نظرك الخاصة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

أولاً: المعلومات الشخصية

الجنس

العمر

التحصيل الدراسي

مدة سنوات الخدمة

المركز الوظيفي

المحور الثاني : المناعة المالية

1- القدرة على التعلم : ان عملية التعلم في المنظمات الاستثمارية يعزز ثقافة المنظمة في حل المشكلات المالية والإدارة المخاطر والازمات ومعالجة الأخطاء المتكررة والاستفادة من التجارب والخبرات لوقاية وتجنب الأخطاء ويستفيد منها في المستقبل لتفادي المخاطر والمشكلات وان لا يقع فيها مرة أخرى من خلال تطبيق أنظمة جديدة لاتخاذ قرارات مالية رشيدة.

ت	العبارات
X1	تقوم المنظمة بتوفير فرص تدريبية وتعليمية لموظفيها لتعزيز خبراتهم الإدارية ومهاراتهم المالية وفقاً لخطة منهجية مبرمجة.
X2	تستفيد المنظمة من خبرات الموظفين السابقة لاكتساب المعارف والمعلومات لتفادي المخاطر وتعزيز الاستثمار.
X3	تستفيد المنظمة من التجارب التي مرت بها سابقاً وتقوم بالتحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى بهدف تبادل الخبرات والمعارف الاستثمارية.
X4	تشجع المنظمة عملية التعلم الجماعي بين الموظفين في مختلف الأقسام لمقاومة التهديدات التي تواجه المنظمة في أوقات الطارئة.

M. D. (2025). Exploring the effects of financial knowledge on better decision-making in SMEs. *Administrative Sciences*, 15(1), 24.

Iqbal, Z., Hussain, M., Khalique, M., & Tabassum, A. (2020). New insight in working capital determinants: Sensitivity analysis for non-financial listed firms. *Journal of Managerial Sciences*, 11(4), 1–22.

Jianguang, Z. (2012). Dempster-Shafer evidence theory in enterprise immunity evaluation. *Systems Engineering Procedia*, 4, 477–483.

Khare, T., & Kapoor, S. (2024). Behavioral biases and the rational decision-making process of financial professionals: Significant factors that determine the future of the financial market. *Journal of Advances in Management Research*, 21(1), 44–65.

Klapper, L., & Lusardi, A. (2020). Financial literacy and financial resilience: Evidence from around the world. *Financial Management*, 49(3), 589–614.

Kumar, P., Pillai, R., Kumar, N., & Tabash, M. I. (2023). The interplay of skills, digital financial literacy, capability, and autonomy in financial decision making and well-being. *Borsa Istanbul Review*, 23(1), 169–183.

Mustafa, A. A. (2020). Organizational immunity and its effect on strategic technological change options: A field study at Jordanian industrial companies. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 3–5.

Simmon, O. S. (2013). The corporate immune system: Governance from the inside out. *Illinois Law Review*.

Sultan, Y. A., & Al-Hadrawi, B. K. (2015). The chameleon organization assumption and futures digital age organization (Iraq). *International Journal & Magazine of Engineering Technology, Management and Research*, 2(1).

Ucar, E. (2019). Creative culture, risk-taking, and corporate financial decisions. *European Financial Management*, 25(3), 684–717.

Wang, Y., Cao, H., Wu, C., & Guo, G. (2010). Concept of organizational immunity. *Chinese Academy of Science*.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial management: Theory & practice* (16th ed.). Cengage Learning.

Finkler, S. A., Calabrese, T. D., & Smith, D. L. (2022). *Financial management for public, health, and not-for-profit organizations* (5th ed.). CQ Press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Prentice Hall.

Kimmel, P. D., Weygandt, J. J., & Kieso, D. E. (2020). *Financial accounting: Tools for business decision-making* (9th ed.). John Wiley & Sons.

ت	العبارات
Y5	تبحث المنظمة عن طرق تمويل متنوعة مثل (القروض، التمويل الذاتي، الشراكات) بما تتناسب مع احتياجاتها المالية.
Y6	تعتمد المنظمة على تحليل البيانات الاستثمارية قبل اتخاذ قرار التمويل .
Y7	تساعد المعلومات المنصَح عنها في قاعدة البيانات الى تخفيض درجة المخاطر في قرار التمويل .
Y8	تقوم المنظمة باتخاذ القرار التمويل على أساس تخفيض التكاليف .

3. قرار توزيع الأرباح : القرار الذي يتعلق بالجزء من الأرباح الذي سيوزع على المساهمين وجزء الذي سيعاد استثماره في مشاريع استثمارية أخرى ، وهذا القرار يعتمد على القرارين السابقين الاستثمار والتمويل ، كلما كان تلك الاقرارات جيدان كلما امكن للمنظمة توقع ارتفاع أرباحها.

ت	العبارات
Y9	تقوم المنظمة بإعادة استثمار جزء من الأرباح السنوي في مشاريع جديدة لتعزيز النمو المالي المستقبلي.
Y10	تقوم المنظمة بتوزيع الأرباح بناءً على استراتيجيات مالية مدروسة لتحقيق التوازن بين الأرباح والإعادة للاستثمار.
Y11	تبحث المنظمة عن طرق مبتكرة لإعادة استثمار الأرباح بما تضمن تحقيق عوائد أكبر للمستثمرين في المستقبل.
Y12	تفضل المنظمة تقليل التوزيع أو تأجيل الأرباح في حالات انخفاض الأرباح لضمان استدامة المنظمة على المدى الطويل.

2. الناذرة التنظيمية : وهي مقدار الخبرة والمهارات والمعارف المكتسبة عبر السنين في المنظمة ، وذلك عند استخدام ذاكرة لتفادي الوقوع في نفس المشكلة من خلال توفير قاعدة بيانات الاستثمارية نموذجية للمنظمة تحتوي على مختلف الأنواع البيانات المالية وكذلك جميع المشاكل والتحديات البيئية التي تعرض لها أثناء مسيرتها المهنية واستطاعت القضاء عليها بنجاح.

ت	العبارات
X5	توظف المنظمة كل من لديه الخبرات والمعلومات لاتخاذ القرارات اللازمة .
X6	يتم استرجاع المعلومات عند الحاجة لاتخاذ قرارات استثمارية ومعالجة حالات المتكررة أو المتشابهة.
X7	تعتمد المنظمة على الخبرات السابقة لتحسين قراراتها الاستثمارية الحالية .
X8	تعتمد المنظمة على أنظمة إلكترونية لتوثيق وتحليل البيانات الاستثمارية السابقة ويقوم بتحديث تغيرات في نظام لمواكبة التغيرات المتسارعة التي يمكن ان تحدث في المستقبل.

3. الجينات التنظيمية DNA : هو عملية يبين العوامل الأساسية التي تحدد وتفسر أسلوب تعامل المنظمة مع التغيرات المحيطة به وتجعله مختلف عن باقي المنظمات الأخرى والذي يجعلها مختلفة ومميزة ، وهذه الخصائص تتوارث عبر اجيال من العاملين في المنظمة ، وهي طبيعة الهيكل المالي ، ثقافة تبادل المعلومات المالية ، حقوق اتخاذ القرارات المالية ، ونظام المحفزات في المنظمة ، وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.

ت	العبارات
X9	تعتبر الثقافة التنظيمية للمنظمة محفزة على الابتكار واتخاذ القرارات الاستثمارية.
X10	تسفيد المنظمة من اراء وأفكار موظفيها في حل مشكلاتها المالية والاستثمارية.
X11	تمتلك المنظمة سياسات واضحة لتنظم عملية إدارة المخاطر المالية.
X12	تعتمد المنظمة على فرق عمل متعددة التخصصات لاتخاذ قرارات الاستثمارية الاستراتيجية.

المحور الثالث : القرارات المالية

1. قرار الاستثمار : هو قرار التي تقوم بها المنظمة بصرف الاتفاق الفوري من اجل الاستفادة من ربح على عدة فترات متتالية ، وتعتبر من القرارات المهمة والمعقدة حسب طبيعتها الاستثمارية ، وتتخذها المدير المالي هذا القرار املا في زيادة العائد على الاستثمار لتعظيم ثروة المساهمين او تعظيم قيمة السوقية لسهم واحد ، وللقرار الاستثماري أنواع منها قرار الشراء والبيع والتداول.

ت	العبارات
Y1	تبحث المنظمة دائماً عن فرص استثمارية جديدة وتفكر في عوائدها المستقبلية .
Y2	تمكن للقرارات السابقة للمنظمة أن تؤثر على قرارات الاستثمارية المستقبلية.
Y3	تعتمد قرارات الاستثمار في المنظمة على تحليل البيانات الاستثمارية والمالية السابقة والحالية .
Y4	تقوم المنظمة بتقييم المخاطر المحتملة لكل استثمار قبل اتخاذ القرارات

2. قرار التمويل : أنه القرار المالي الذي يتعلق بأنواع المصادر الأموال المختلفة طويلة الاجل او قصيرة الاجل مثل اسهم الملكية ، الأسهم الممتازة ، السندات والقروض المصرفية وكيفية الحصول عليها والموازنة بين أنواعها في سبيل الوصول الى هيكل رأس المال الأمثل.

ملحق (2)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لعبارات المتغير المستقل المتعة المالية

العبارات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لا أتفق تماماً	ت	%	لا أتفق	%	محايد	%	أتفق	%	أتفق تماماً	%
X1	19	14.8	68	53.1	9	7.0	23	18.0	9	7.0
X2	18	14.1	72	56.3	25	19.5	5	3.9	8	6.3
X3	17	13.3	49	38.3	57	44.5	0	0.0	5	3.9
X4	18	14.1	62	48.4	24	18.8	15	11.7	9	7.0
X5	28	21.9	63	49.2	27	21.1	5	3.9	5	3.9
X6	14	10.9	45	35.2	41	32.0	14	10.9	14	10.9
X7	13	10.2	72	56.3	28	21.9	5	3.9	10	7.8
X8	25	19.5	50	39.1	27	21.1	13	10.2	13	10.2
X9	14	10.9	49	38.3	46	35.9	5	3.9	14	10.9
X10	26	20.3	65	50.8	15	11.7	13	10.2	9	7.0
X11	19	14.8	40	31.3	33	25.8	22	17.2	14	10.9
X12	23	18.0	72	56.3	23	18.0	5	3.9	5	3.9

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لعبارات المتغير التابع القرارات المالية

العبارات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لا أتفق تماماً	ت	%	لا أتفق	%	محايد	%	أتفق	%	أتفق تماماً	%
Y1	54	42.2	55	43.0	10	7.8	4	3.1	5	3.9
Y2	30	23.4	69	53.9	5	3.9	10	7.8	14	10.9
Y3	25	19.5	68	53.1	20	15.6	10	7.8	5	3.9
Y4	20	15.6	63	49.2	30	23.4	10	7.8	5	3.9
Y5	21	16.4	54	42.2	42	32.8	6	4.7	5	3.9
Y6	22	17.2	58	45.3	33	25.8	5	3.9	10	7.8
Y7	23	18.0	64	50.0	28	21.9	9	7.0	4	3.1
Y8	35	27.3	59	46.1	24	18.8	5	3.9	5	3.9
Y9	22	17.2	71	55.5	22	17.2	4	3.1	9	7.0
Y0	19	14.8	60	46.9	34	26.6	5	3.9	10	7.8
Y11	16	12.5	75	58.6	26	20.3	5	3.9	6	4.7
Y12	21	16.4	54	42.2	42	32.8	6	4.7	5	3.9

Financial Immunity and its Role in Successful Financial Decisions; An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Leaders and Financial Executives at Hiwa Rauf and Halabja Investment Group in Sulaymaniyah Governorate

ABSTRACT

The aim of the research is to test the role of financial immunity represented by (the ability to learn, organizational memory, regulatory genes DNA) in the success of rational and financial decisions represented by (the investment decision, the financing decision, the profit distribute decision). In order to achieve the research objectives, a hypothetical diagram was designed to clarify the nature of the relationship between the variabilities. In order to test the research hypotheses, the research was applied to a sample of managers and administrators in Hiwa Rauf Company and Halabja Investment Group in Sulaymaniyah, to obtain the required information through the questionnaire prepared for this purpose. The researcher distributed (135) questionnaire forms, (130) forms were retrieved, while the valid forms for analysis amounted to (128) forms. The current research used several statistical tools. The study employed various analytical tools and reached several significant conclusions. The most important finding is the presence of a positive correlation and a statistically significant effect between financial resilience and sound financial decision-making. This result highlights that strengthening financial resilience enhances the quality and efficiency of financial decisions, while also supporting organizations' ability to adapt and make effective strategic choices under challenges and changing economic conditions. In light of these findings, the study proposed key recommendations, including attracting and retaining highly skilled financial professionals and developing specialized training programs in financial analysis and risk management.

KEYWORDS: Financial Resilience, Sound Financial Decisions, Investment Decisions, Financing Decisions, Dividend Distribution Decisions.

به‌رگری دارایی و رۆڵی له‌ ب‌رپاره‌ داراییه‌ سه‌رکه‌وتوو‌ه‌کاندا: تو‌یژینه‌وه‌یه‌کی شیکاریه‌ له‌سه‌ر ب‌ۆچوونی نمونه‌یه‌ک له‌ سه‌رکه‌وه‌ و کارگێڕانی دارایی له‌ کۆمپانیای هیوا ر‌ه‌ئوف و گروپی کۆمپانیای ه‌له‌ب‌جه‌ ب‌ۆ وه‌به‌ره‌ینان له‌ پارێزگای سلێمانی

پوخته

ئامانج له‌م تو‌یژینه‌وه‌یه‌ تاقی‌کردنه‌وه‌ی رۆڵی به‌رگری داراییه‌ که‌ به‌ (توانای فێربوون، یادده‌وه‌ری ر‌یک‌خراوه‌یی، جینه‌کانی ر‌یک‌خراو -DNA) نو‌ینه‌رایه‌تی ده‌ک‌ریت له‌ سه‌رکه‌وتنی ب‌رپاره‌ داراییه‌ عه‌ق‌ل‌اییه‌کاندا که‌ به‌ (ب‌رپاری وه‌به‌ره‌ینان، ب‌رپاری دارایی، ب‌رپاری دابه‌شکردنی قازانج) نو‌ینه‌رایه‌تی ده‌ک‌ریت، ب‌ۆ گه‌یشتن به‌ ئامانجه‌کانی تو‌یژینه‌وه‌که‌، دیاگرامیکی گریمانیه‌ی دارپێژرا ب‌ۆ روونکردنه‌وه‌ی په‌یوه‌ندی نێوان گۆراوه‌کان، ب‌ۆ گه‌یشتن به‌ ئامانجه‌کانی تو‌یژینه‌وه‌که‌ گریمانیه‌ک دارپێژرا که‌ په‌یوه‌ندی نێوان دوو گۆراوه‌که‌ روون ده‌کاته‌وه‌، ب‌ۆ مه‌به‌ستی تاقی‌کردنه‌وه‌ی گریمانیه‌کانی تو‌یژینه‌وه‌ که‌ نمونه‌یه‌ک له‌ به‌رپوه‌به‌ر و کارگێڕی له‌ کۆمپانیای هیوا ر‌ه‌ئوف و گروپی کۆمپانیای ه‌له‌ب‌جه‌ ب‌ۆ وه‌به‌ره‌ینان له‌ پارێزگای سلێمانی، ب‌ۆ به‌ده‌سته‌ینانی زانیاری پێویست له‌ ر‌یک‌ه‌ی ئه‌و پرسیارنامه‌یه‌ی که‌ ب‌ۆ ئه‌و مه‌به‌سته‌ ئاماده‌کراوه‌، تو‌یژه‌ر (135) فۆرمی پرسیارنامه‌ی دابه‌شکردوو، هه‌روه‌ها (130) فۆرم وهرگێراوه‌ته‌وه‌ له‌ کاتیکدا (128) پرسیارنامه‌ گونجاو بوو ب‌ۆ شیکاری ئاماری، تو‌یژینه‌وه‌که‌ گه‌یشته‌ کۆمه‌لێک ئه‌نجام که‌ گرنگترینیان بوونی په‌یوه‌ندیه‌کی ئه‌رتیی و کاریه‌رییه‌کی به‌رچاوه‌ له‌ نێوان به‌رگری دارایی و ب‌رپاره‌ داراییه‌ دروسته‌کان، ئه‌مه‌ش ئاماژه‌یه‌ ب‌ۆ ئه‌وه‌ی که‌ به‌رزکردنه‌وه‌ی به‌رگری دارایی به‌شداره‌ له‌ به‌رزکردنه‌وه‌ی کوالیتی و کارایی ب‌رپاره‌ داراییه‌کان و پشتگیری له‌ توانای کۆمپانیای ده‌کات ب‌ۆ گونجاندن و ب‌رپاردانی ستراتیژی کاریه‌که‌ له‌ ژێر ر‌وشنایی ئاسته‌نگیه‌کان و گۆڕانی بارودۆخه‌کاندا، به‌ پشتب‌ه‌ستن به‌ ده‌ره‌نجامه‌کان، تو‌یژینه‌وه‌که‌ کۆمه‌لێک پێشنیاری خسته‌پروو، گرنگترینیان پێویسته‌ کۆمپانیا وه‌به‌ره‌ینه‌کان گرنگی بدن به‌ راکێشانی که‌سانی به‌ ئه‌زموون و لێهاتوو له‌ دارایی وه‌ پارێزگاری لێ ب‌کات، جگه‌ له‌ په‌رپێدانی به‌رنامه‌ی ر‌اه‌ینان له‌ شیکاری دارایی وه‌ پ‌ۆیه‌بردنی مه‌ترسی، ب‌ۆ به‌رزکردنه‌وه‌ی خۆراگری دارایی و باشت‌کردنی کوالیتی ب‌رپاردان له‌ به‌رامبه‌ر گۆرانکارییه‌ داراییه‌کان.

وشه‌ سه‌رکه‌یه‌کان: به‌رگری دارایی، ب‌رپاری دارایی دروست، ب‌رپاری وه‌به‌ره‌ینان، ب‌رپاری دارایی، ب‌رپاری دابه‌شکردنی قازانج.