السنة الثالثة والعشرون / ملحق 1 العدد 85 / شهر حزيران / السنة 2025
https://doi.org/10.31272/ijes.v23 i85.1175

المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For Economic Sciences

PISSN:1812-8742 EISSN ONLIN:2791-092X Arcif : 0.375

Scenario planning and its role in financial performance: a survey study of a sample of private commercial banks

التخطيط بالسيناريوهات ودوره في الأداء المالي دراسة استطلاعية في عينة من المصارف التجارية الخاصة

م.م. زهراء علي مهدي
AL. ZAHRAA ALI MAHDI
Zahraaali9994@gmail.com
كلية اقتصاديات الاعمال /جامعة النهرين

م. م. حسين كاظم جبر
AL. HUSSEIN KADHIM JEBUR
hussein.kadhim@uomustansiriyah.edu.iq
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة المستنصرية

م. م إبراهيم قيس إبراهيم
AL. IBRAHIM QAYS IBRAHIM
ibrahemkaes@uomustansiriyah.edu.iq
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة المستنصرية

Abstract

Scenario planning constitutes an important alternative to traditional planning methods, which is gaining increasing interest day by day. Perhaps the most important thing that distinguishes scenario planning is the continuous challenge to decision-makers that there are different scenarios for the future and not just one scenario, which is preferred by the bank. The research problem revolves around the relative failure of previous methods to influence the level of financial performance of commercial banks, which prompted researchers to search for modern methods to do so, so they resorted to scenarios. However, the problem lies in the failure of these scenarios to reach the desired goal sometimes. Also, the financial performance of private commercial banks may be marred by some decline at times. The research aims mainly to diagnose and determine the extent of the impact of scenario planning on the financial performance of Iraqi private commercial banks and to know the nature of the relationship between scenario planning and the extent of its impact as an independent variable in raising the efficiency of the financial performance of Iraqi private commercial banks. The researcher relied on the descriptive analytical approach by collecting and analyzing the necessary data, as this approach focuses on surveying the opinions of a sample of leaders in Iraqi private commercial banks and their orientations, providing a description of the reality of the variables, and analyzing the statistical results of the research variables. The research concluded that the adoption of scenario planning by private commercial banks has an impact on raising the efficiency of financial performance by developing new working methods and methods that contribute to developing the internal work environment of banks, which has a direct impact on financial performance. The researcher recommended moving away from traditional planning, which may hinder the achievement of the

institution's goals and its failure to respond to environmental changes, which in turn negatively affects its financial performance. Adopting a flexible organizational structure capable of responding to environmental changes and developing new work systems that enhance and develop banks' financial performance.

Keywords: scenario planning, financial performance, private commercial banks

المستخلص

ويأتي التخطيط بالسيناريوهات ليشكل بديلا مهما لأساليب التخطيط التقليدية والتي يزداد الاهتمام بها يوما بعد يوم ولعلّ أهم ما يميز التخطيط بالسيناريوهات هو التحدي المستمر لأصحاب القرار بأنّ هناك سيناريوهات مختلفة للمستقبل وليس سيناريو واحدآ فقط يكون مفضلآ لدى المصرف ، ومن هنا تتمحور مشكلة البحث في الفشل النسبي للأساليب السابقة للتأثير على مستوى الأداء المالي للمصارف التجارية مما دفع الباحثين لى التنقيب عن أساليب حديثة لعمل ذلك فكان الاتجاه نحو السيناريوهات . غير أنّ المشكلة تكمن أحياناً في قصور هذه السيناريوهات عن الوصول إلى الغاية المطلوبة، كما أنّ الأداء المالي للمصارف التجارية الخاصة قد يشوبه بعض التراجع بين الحين والآخر وينصب هدف البحث أساسا على تشخيص وتحديد مدى تأثير التخطيط بالسيناريو على الأداء المالي للمصارف التجارية الخاصة العراقية ومعرفة طبيعة العلاقة بين التخطيط بالسيناريو ومدى تأثيرها باعتباره متغيرآ مستقلآ وبين رفع كفاءة الاداء المالي لتلك المصارف. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها، لكون هذا المنهج يركز على استطلاع الآراء لعينة من القيادات في المصارف التجارية الخاصة العراقية وتوجهاتها، واعطاء وصف لواقع المتغيرات ،وتحليل النتائج الإحصائية لتلك المتغيرات . وتوصّل البحث إلى أنّ تبنّي المصارف التجارية الخاصة لمنهج التخطيط بالسيناريو له التأثير في رفع كفاءة الأداء المالي من خلال تطوير أسايب عمل وطرق جديدة تساهم في تطوير بيئة العمل الداخلية للمصارف والتي لها تأثيرها المباشر على الأداء المالي . وأوصى الباحث بالابتعاد عن التخطيط التقليدي الذي بامكانه أن يعيق من تحقيق أهداف المؤسسة وعدم استجابتها للتغيرات البيئية مما ينعكس بشكل سلبي على أدائها المالي . وعلىُ اعتماد هيكلٍ تنظيميٍ مرنٍ قادرٍ على الاستجابة للتغييرات البيئية وتطوير أنظمة عمل جديدة تساهم في تعزيز وتطوير الأداء المالي للمصارف.

الكلمات الرئيسية:-التخطيط بالسيناريوهات ،الاداء المالي ،المصارف التجارية الخاصة

المبحث الاول / منهجية البحث

توطئة: تُعد منهجية البحث العلمي من أهم الجوانب التي تُمكّن الباحث من الوصول إلى حلول مناسبة لمشكلةٍ ما أو قبول أو رفض فرضيةٍ علميةٍ ، و إيجاد منهجية واضحة يعتمدها الباحث سواءً فيما يتعلق بالجانب النظري أو الجانب العملي ، لذا فقد تضمن هذا المبحث مشكلة البحث وأهمية البحث ومخطط البحث الفرضي ومنهج البحث ومجتمع وعينة البحث والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، وبيان التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.

اولاً: مشكلة البحث: نتيجةً للتغير الهائل في البيئة الخارجية للمصارف التجارية برزت الحاجة الماسة إلى استخدام اساليب مختلفة في التخطيط للمستقبل ولفشل أساليب التخطيط التقليدي في مواجهة تحديات المستقبل ، ويأتي التخطيط بالسيناريوهات ليشكل بديلا مهما لأساليب التخطيط التقليدي والذي يزداد الاهتمام به يوما بعد يوم ولعلّ أهم مايميز التخطيط بالسيناريوهات هو التحدي المستمر لأصحاب القرار بأنّ هناك سيناريوهات مختلفة للمستقبل وليس فقط سيناريو واحدآ هو المفضل لدى المصرف ، إذ تتمحور مشكلة البحث في الفشل النسبي للأساليب السابقة للتأثير بمستوى الأداء المالي للمصارف التجارية ما دفع الباحثين الى التنقيب عن أساليب حديثة لعمل ذلك فكان اللجوء الى السيناريوهات . إلّا أنّ المشكلة أحياناً تكمن في قصور هذه السيناريوهات عن الوصول نحو الغاية المطلوبة احياناً كما ان الأداء المالي للمصارف التجارية الخاصة قد يشوبه بعض التراجع.

وبناءاً على ما تقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال اثارة التساؤلات الاتية:-

1. ماهي السيناريوهات المعتمدة في المصارف التجارية الخاصة العراقية لتحسين الاداء المالي ؟
2. هل هنالك فهم ومعرفة (للتخطيط بالسيناريو) من قبل القيادات العاملة في المصارف التجارية الخاصة العراقية ؟
3. هل تعتمد القيادات العاملة في المصارف التجارية الخاصة العراقية على منهج التخطيط بالسيناريو عند وضع خططها الاستراتيجية ؟
4. ماهي طبيعة العلاقة بين التخطيط بالسيناريو والأداء المالي في المصارف التجارية الخاصة العراقية ؟
5. مامدى تأثير استخدام منهج التخطيط بالسيناريو على الأداء المالي في المصارف العراقية ؟

ثانياً: اهمية البحث:يكتسب البحث أهميته من خلال محاولة تقديم إطار نظري وعملي للبحث، ويمكن تلخيص أهمية البحث بالنقاط الاتية :

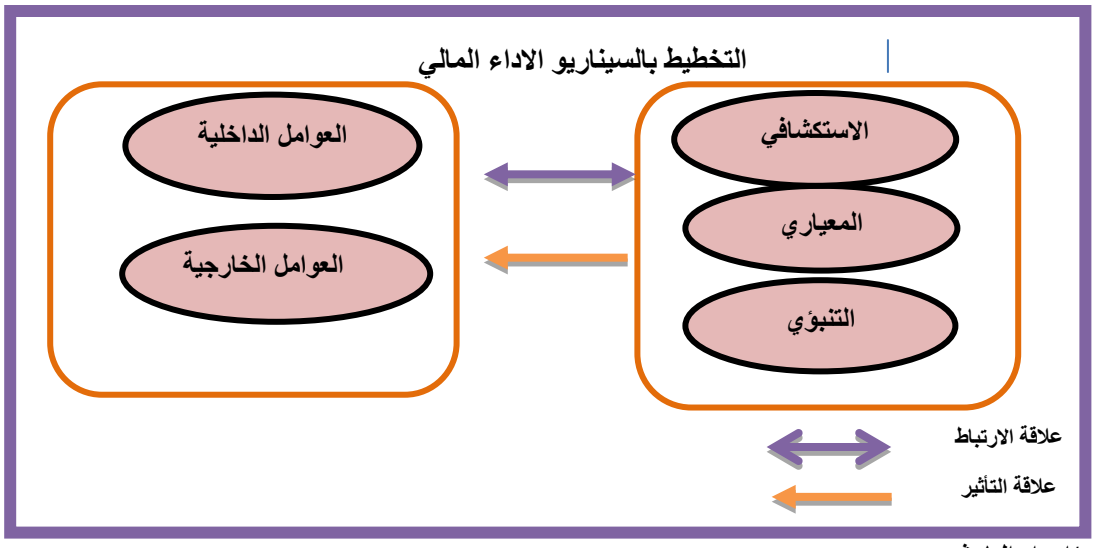
1. التعرف على مفهوم التخطيط بالسيناريو ودوره في المؤسسة المبحوثة ومدى مساهمته في تحسين الاداء المالي .
2. التركيز على العناصر الجوهرية والأساسية لتحسين الأداء المالي في المؤسسة المبحوثة بواسطة الأبعاد (الاستكشافي والمعياري والتنبؤي).
3. تبرز أهمية البحث في كونه يسلّط الضوء على جانب مهم وحيوي ويتسم بالحداثة في مجال التخطيط الاستراتيجي لما له من أهمية في رفع كفاءة الأداء المالي.

ثالثا: أهداف البحث :في ضوء مشكلة البحث وأهميتها فإن هدف البحث تنصب أهميته في تشخيص وتحديد مدى تأثير التخطيط بالسيناريو على الأداء المالي للمصارف التجارية العراقية ، فضلا عن تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية :-

1. معرفة مدى تأثير أبعاد التخطيط بالسيناريو في الأداء المالي للمصارف العراقية .
2. الوقوف على مدى ادراك القيادات العاملة في المصارف العراقية لضرورة تبنّي التخطيط بالسيناريو باعتباره منهجآ استراتيجيآ يمكن من خلاله التنبؤ بالمستقبل ومواجهة التحديات المستقبلية .
3. التعرف على مدى تطبيق المتغيرين ومستوياتها على ارض الواقع الميداني للمصارف العراقية.
4. معرفة طبيعة العلاقة بين التخطيط بالسيناريو ومدى تأثيرها كونها متغيرآ مستقلآ مؤثرآ في رفع كفاءة الأداء المالي للمصارف التجارية الخاصة العراقية.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:تمت صياغة المخطط الفرضي للبحث بغية توضيح مشكلة البحث وتحقيق الأهداف المتوخاة لانعكاس طبيعة العلاقة بين متغيري البحث، فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات، كما يُساهم في امكانية قياس تأثير أي متغير بصورة مباشرة على الأبعاد الاخرى، ويتضمن المخطط متغيرين يتمثل الاول بالتخطيط بالسيناريو بوصفه متغيراً مستقلاً أمّا الثاني فيتجسد في الأداء المالي بوصفه متغيرًا تابعًا، كما أنّ كل متغير من هذه المتغيرات يحمل في طياته عدداً من الأبعاد الفرعية، فالمتغير المستقل الأول يتكون من ثلاثة أبعاد هي: (البعد الاستكشافي ، البعد المعياري ، البعد التنبؤي) أمّا المتغير التابع فيتضمن بعدين آخرين هما: (العوامل الداخلية ، العوامل الخارجية) ويصف المخطط الفرضي الفرضيات الرئيسية للبحث إذ تشير الأسهم ذات الاتجاهين إلى علاقات الارتباط بينما تشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد إلى علاقات التأثير كما هو موضحآ في الشكل (1)

شكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي



المصدر/اعداد الباحثين

خامسا:فرضيات البحث: انطلاقاً من مشكلة البحث وتحقيقاً للأهداف المطلوبة واستناداً للمخطط الفرضي للبحث، تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية الاولى :توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط بالسيناريو والأداء المالي في المصارف التجارية الخاصة العراقية .

الفرضية الرئيسية الثانية :توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط بالسيناريو على الأداء المالي للمصارف العراقية .

سادساً:منهج البحث: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها، كونه منهجاً يستطيع التركيز من خلاله على استطلاع الآراء لعينة من القيادات في المصارف التجارية الخاصة العراقية وتوجهاتها، واعطاء وصف لواقع المتغيرات ، و تحليل النتائج الإحصائية لتلك المتغيرات، ووضع الاستنتاجات التي على أساسها تبنى التوصيات .

سابعاً : الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في البحث:

1. **الوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean)**ويستخدم لتحديد مستوى أهمية اجابات افراد العينة على فقرات الاستبيان .
2. **الانحراف المعياري (Standard deviation):** ويستخدم لقياس مدى تشتت إجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي اي مدى تشتت اجابات عينة البحث حول فقرات الاستبانة .
3. **معامل التحديد R^2 (Coefficient Of Determination)** ويستخدم لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع .
4. **معامل الارتباط البسيط Simple Correlation Coefficient ( )** ويستعمل لبيان قوة العلاقة الارتباطية الخطية بين متغيرين .
5. **اختبارZ (Z-TEST)** ويستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الارتباطية بين متغيرين في حال كان حجم العينة أكثر من ثلاثين.
6. **اختبار F (F-TEST)** ويستخدم لمعرفة معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ، أي يستخدم لبيان معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع .

ثامناً:مجتمع وعينة البحث: جرى اختيار المصارف العراقية كونها مجتمعاً للبحث الحالي، طُبِّق البحث من خلالها على عينة عمدية (قصدية) مكونة من (200) شخص من القيادات الادارية من بعض المصارف التجارية الخاصة العراقية والتي تتضمن (مديري الأقسام، ومسؤولي الشعب،

ومسؤولي الوحدات) ، لتغطية الجانب العملي للبحث ووزعت استمارة الاستبانة على عينة من القيادات الادارية فيها للحصول على البيانات المتعلقة بمشكلة البحث ، بالاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) الذي يتراوح مقدار القياس فيه بين (1-5) حيث تمثل الرتبة (5) أوافق بشدة أمّا الرتبة (1) لا أوافق بشدة.

المبحث الثاني: التخطيط السيناريوهات والأداء المالي

المطلب الأول : مفهوم تخطيط السيناريو وأهدافه وابعده

اولاً: مفهوم تخطيط السيناريو: من أجل البقاء والنمو في عصر التغيير الذي يتصف بالاستمرارية يتوجب على المنظمة أن تقوم بتحديد الفرص القادمة والتهديدات المحتملة بشكل مبكر ومناسب وتخاطبها في التخطيط الاستراتيجي لمستقبلها. وقد أصبح تخطيط السيناريو اكثر شيوعا في السبعينيات من القرن العشرين كونه أداةً مهمة تساعد المنظمات في عملية التخطيط بواسطة ترشيح أو تصفية الاحتمالات التي لا تعد ولا تحصى للحالة المستقبلية فهو يعبر عن مجموعة محدودة من الرؤى المتماسكة والمنطقية والمترابطة، وهذه المجموعة المحدودة من السيناريوهات بامكانها التأثير في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Fink et al,2005:360). ولقد استخدم مصطلح السيناريو في مجالات وتخصصات مختلفه ولا يوجد له تعريف واحد ومحدد فقد وصف على أنّه مجموعه من القصص التي توفر معلومات عن العقود المستقبليه خلال مده زمنيه معينه (Fusein,2009:6).

ومن الناحيه الاداريه عرّفه (Chermack & Walton,2008:198) على أنّه أداةً تستخدم لتنظيم تصورات الفرد عن بيئات مستقبليه بديله يمكن أن تتخذ بواسطتها القرارات. وبما أنّ السيناريوهات ليست هي التوقعات أو التنبؤات فهي توفر وجهة نظر ديناميكيه للمستقبل واستكشاف مسارات التغيير المختلفه التي تساعد في توسيع مجموعه من العقود المستقبليه البديله المعقوله (Mahmoud etal,2009:79).يعتقد (Yoe,1983:13) إنّ التطبيقات الأولى للسيناريوهات في سياق التخطيط كانت في الدراسات الاستراتيجية العسكرية. وقد وصف التخطيط بالسيناريو بأنّه عمليه مصممه لخلق الوقت والمساحة لفريق الإدارة لتبادل الأفكار والأعمال والاهتمامات حول العالم المتغير من خلال عملية تعددية و تشاركية تضع مجموعه من القصص المعقولة حول المستقبل ويستوعب تخطيط السيناريو جميع الأفكار المتباينة والمتضاربة من دون تمييز.ويرى (Ratcliffe,2000:4) أنّ تخطيط السيناريو هو الة تساعد صانعي القرار من خلال توفير إطار للتخطيط و البرمجة، وتخفيض مستوى عدم التأكد ورفع مستوى المعرفة فيما يتعلق بنتائج الإجراءات التي اتُخِذَت، أو التي سوف يتم اتخاذها، في الوقت الحاضر.فيما يُعرِّف كل من (Torrieri & Nijkamp,2002:9) تخطيط السيناريو بأنه عملية من عدة افتراضات معقولة وتصوّر العديد من البيئات البديلة في المستقبل التي قد تكون أتخذت قرارات حول المستقبل لتغيير التفكير الحالي، وتحسين عملية صنع القرار، وتحفيز الأفراد و تعليم المنظمة، وتحسين الأداء.

ثانيا: أهداف تخطيط السيناريو: تتلخص أهداف تخطيط السيناريو في المنظمات والادارة العامة بالاتي (Godet&Roubelat,1996:7)، (Thomson,2006:17) :

1- تحفيز التفكير الاستراتيجي والتواصل داخل المنظمات.
2- تحسين المرونه الداخليه للاستجابه للبيئه و اعاده توجيه الخيارات الأساسيه وفقآ للسياق المستقبلي.
3- التخطيط الاستراتيجي المستقبل على نحو افضل.
4- تعزيز الحوار مع أصحاب المصلحه.
5- فهم أفضل لبيئه الأعمال في المستقبل.
6- تعزيز التخطيط للطوارئ.

7- تحسين عملية صنع القرار نظرا لظهور اعتبارات جديده.

ثالثا: أبعاد تخطيط السيناريو: أشار (Borjesn et al ,2005,15) إلى الأبعاد التالية للتخطيط بالسيناريو والذي اعتمد عليه البحث الحالي وهو (التنبؤي ، الاستكشافي المعياري) إذ تجيب على تساؤلات أساسية هي: ماذا سيحدث ؟ ماذا يمكن أن يحدث ؟ الكيفية التي يتم بها الوصول إلى هدف محدد ؟. إذ أنّ سيناريوهات التنبؤ: تجيب عن تساؤل ماذا سيحدث بينما سيناريوهات الاستكشاف: تجيب عن تساؤل ماذا يمكن أن يحدث ؟ ، والسيناريو المعياري: يجيب عن تساؤل الكيفية التي تصل فيها إلى هدف محدد.

1. سيناريوهات التنبؤ Predictive Scenarios:تتضمن سيناريوهات التنبؤ نوعين مختلفين تتميز بالظروف التي توضع بشأن ماذا سيحدث ويستجيب سيناريو التنبؤ لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف التي تكون احتمالية تطورها واضحة وتستجيب سيناريوهات ماذا سيحدث لولتساؤل ماذا سيحدث في الظروف لبعض الأحداث المحددة (Borjesn et al ,2005,15).

2. السيناريوهات الاستكشافية Explorative Scenarios

وتعرف من خلال حقيقة استجابتها لتساؤل ماذا يمكن أن يحدث، ويتم التمييز بين نوعين هما، السيناريوهات الخارجية، أو السيناريوهات الاستراتيجية. فالسيناريوهات الخارجية تستجيب لتساؤل، ماذا يمكن ان يحدث لتطور البيئة الخارجية، وتستجيب السيناريوهات الاستراتيجية لتساؤل ماذا يمكن ان يحدث اذا ما عملنا في طريق محدد .

3. السيناريوهات المعيارية NormativeScenariosوتتضمن السيناريوهات نوعين مختلفين، وتتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام. وتستجيب سيناريوهات البقاء لتساؤل، الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى الهدف (Glick, B.& Margaret (Thomas,2012 ,221ومن خلال تعديل الموقف الحالي. وتستجيب سيناريوهات التحويل لتساؤل الكيفية التي يمكن من خلالها الوصل إلى الهدف، عندما يعوق الهيكل السائد التغيرات الضرورية .

المطلب الثاني :الاداء المالي واهميته وأهدافه

أولاً: مفهوم الأداء المالي: هناك العديد من مفاهيم الأداء المالي حيث عُرِّف مفهوم الأداء المالي " بأنّه أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق في يوم محدد وفترة معينة (الخطيب : 2010 : 46)، كما عُرِّف بأنّه تعظيم النتائج وذلك من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتقليل التكاليف وتعظيم الايرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء (Vimrova Hana, 2015,p: 167)، ويعبَّر عنه بأنّه امكانية المؤسسة في ما تصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد (المشهداني: 2011 :64)كما يُنظر إليه على أنّه "الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المسطّرة والمحددة" (ادريس والغالي : 2009 : 38)، في حين أشار إليه (David) بأنّه " مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يُتَوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعة والمرسومة " . (David , 2001 :308)، كما يُشار إلى أنّه عملية معقدة تتضمن تقييم الجانب المالي والتفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية وهو مقياس يستند في عمله على تحليل النسب المالية (Hunjak& Drago,2001:49)، وعُرف أيضاً بأنّه مقياس وفقاً لمعايير ومؤشرات مثل الربحية والسيولة والكفاءة يُستعمل لقياس الوضع المالي وتقديم المعلومات لعدة جهات(Widagdo & Ika ,2008:99).

ثانيا: أهمية الاداء المالي: تتجلى أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنّه يسعى إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي

لترشيد القرارات المالية للمستخدمين وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنّه يُلقي الضوء على الجوانب التالية :

1- تقييم ربحية المؤسسة.
2- تقييم سيولة المؤسسة.
3- تقييم تطور نشاط المؤسسة.
4- تقييم مديونية المؤسسة.
5- تقييم تطور توزيعات المؤسسة .
6- تقييم تطوير حجم المؤسسة .

وتتجلى أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته نحو الاتجاه الصحيح (الخطيب، مصدر سابق: 47,48).

ثالثا: أهداف الأداء المالي : تتمثل الأهداف العامة للأداء المالي للمؤسسات في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة، حيث أنّه يمكن أن يحقق للمستثمرين الأهداف التالية :

1- يُمكّن المستثمر من اجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات المالية لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع المؤسسة.

2- يُمكّن المستثمر من متابعة معرفة نشاط المؤسسة وطبيعته كما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة، وتقدير مدى تأثير أدوات الأداء المالي من ربحية وسيولة ونشاط ومديونية وتوزيعات على سعر السهم(الخطيب: مصدر سابق:46).

3- تحقيق أهداف المؤسسة و تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتقليل التكاليف وتعظيم الايرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء (بن ساسي والقريشي :2006: 40) .

رابعاً: العوامل المؤثرة في الاداء المالي: هناك العديد من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة قد يكون البعض منها داخل المؤسسة والبعض الآخر يكون خارجها وكالآتي:

1- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي : تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن لإداره المؤسسة التحكم فيها وإحداث تغييرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية التكنولوجية داخل المؤسسة وكذلك موقعها الجغرافي وغيرها، والعوامل البشرية والمتمثلة بالتركيبة البشرية من حيث الجنس والسن ومستوى تأهيل الأفراد ومدى التوافق بين مؤهلات العاملين والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة وكذلك العلاقة بين العاملين والإدارة وأنظمة المكافآت والحوافز وغيرها. ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أنّ الدراسات بيّنت أنّ أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (حمزة:2010 : 52).

2- **العوامل الخارجية التي تؤثر على الاداء المالي :** تواجه معظم المؤسسات مجموعة من المتغيرات الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي منها على سبيل المثال :

- منافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس نوع النشاط .
- القوانين والقواعد والسياسات الجمركية والضريبية التي تُطبَّق على المؤسسات .
- الحالة الاقتصادية والسياسات المالية بالدولة.
- درجة التقدم التكنولوجي المتوقع في انتاجية المؤسسة.

وهناك صعوبة تواجه إدارة المؤسسة للتحكم في هذه العوامل الخارجية، في حين أنّ أقصى ما تستطيع المؤسسة فعله هو توقع الأحداث المستقبلية لهذه المتغيرات الخارجية، ومحاولة إعداد

مجموعة من الحلول البديلة لسلوك المؤسسة المتوقع وذلك لمواجهة التطورات المتوقعة في المستقبل (الانصاري : 2010 : 155)

خامسا: تقييم الاداء المالي: إنّ عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكما له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة (عبد الغني: 2007 : 304) ، اي أنّها عملية قياس النتائج المتحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه وما مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المُستخدَمَة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة، كما يشار إلى تقييم الأداء المالي بأنّه وسيلة للتغذية العكسية وتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الضرورية لترشد بها في صياغة قراراتها والنهوض بمستوى أدائها(Jones & George, 2004, P:376). وتعتبر عملية تقييم الأداء المالي مراجعة لما تم انجازه من الأعمال بالاعتماد على معايير محددة، تعمل كموجه، ومراقب لنشاط المؤسسة، حيث يتم وضعها ضمن واقع الخطط والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (Poster & Streib, 2005, P:46) من خلال ما سبق نستنتج أنّ تقييم الأداء المالي هو قياس أداء المؤسسة من الجانب المالي، ومدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتقييم إدارة الموارد .

سادسا: خطوات تقييم الأداء المالي: تتضمن عملية تقييم الأداء المالي الخطوات الآتية (نوفل : 2002 : 23):-

1- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل، وإعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية محددة.

2- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط المالي والتوزيعات من خلال إعداد واختبار الأدوات المالية التي ستُستَخدَم في عملية الأداء المالي .

3- دراسة وتقييم النسب وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ونقاط الضعف في الأداء المالي الفعلي عن طريق مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع .

4- وضع التوصيات الملائمة بالاعتماد على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب ، بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على المؤسسات للتعامل معها ومعالجتها.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

تم الاعتماد في تغطية الجانب التطبيقي على استمارة الاستبانة للحصول على البيانات والحقائق المتعلقة بمشكلة الدراسة، وتمت صياغة أسئلتها بشكل واضح ومفهوم مع عرض استمارة الاستبانة على عدد من المحَكّمين المتخصصين بهذا المجال للإستفادة من خبراتهم وملاحظاتهم مع إجراء التعديلات اللازمة، وتم توزيع الاستبانة على عينة من القيادات الإدارية في المصارف العراقية (عينة الدراسة)، بالاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) الذي يتراوح مدى القياس فيه بين (1-5) إذ يمثل الرتبة (5) أوافق بشدة أمّا الرتبة (1) لا أوافق بشدة. وتتضمن الاستبانة المحاور الاتية:

المحور الاول: المعلومات العامة: تشمل المعلومات الخاصة بعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، مدة الخدمة).

المحور الثاني: الاداء المالي: تم الاعتماد على (2) متغيرين فرعيين هما (العوامل الداخلية، العوامل الخارجية).

المحور الثالث: تخطيط السيناريو: تم الاعتماد على (3) ثلاثة متغيرات فرعية تتمثل أبعادها بـ (الاستكشافي، المعياري، التنبؤي).

إختبار الصدق والثبات لاستبانة الدراسة

1. صدق الأداة: يُقصد به أنّ المقياس يقيس ما وُضِع لقياسه، ويتم قياس صدق الأداة بطريقتين هما:

أ. الصدق الظاهري: يتم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بعرض إستمارة الاستبانة على مجموعة من المُحكّمين من ذوي الاختصاص، من الذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المؤشرات وقد أشاروا إلى صلاحية فقراته وملائمته لهذا الغرض .

ب. صدق المحتوى: يتم التحقق من صدق المحتوى للإستبيان من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور أو المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة من فقرات سلم ليكرت الخماسي، باستخدام برنامج spss الاحصائي، والجدول (1) يوضّح قيم معاملات الارتباط.

جدول (1) : مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.975	0.00
2	0.874	0.00
3	0.972	0.00
4	0.938	0.00
5	0.970	0.00
6	0.945	0.00
7	0.918	0.00
8	0.932	0.00
9	0.952	0.00
10	0.901	0.00
11	0.892	0.00
12	0.989	0.00
13	0.968	0.00
14	0.957	0.00
15	0.958	0.00
16	0.988	0.00
17	0.976	0.00
18	0.971	0.00
19	0.964	0.00
20	0.985	0.00
21	0.942	0.00
22	0.983	0.00
23	0.983	0.00

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.21)

يُلاحظ من الجدول (1) انخفاض مستويات الدلالة مقابل جميع فقرات أداة الدراسة. وعليه فإنّ ارتفاع قيم معاملات الارتباط بمستويات دالة إحصائيا بين هذه الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف الموضوعة من أجلها.

2. قياس ثبات الأداة: الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنّ المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على العينة نفسها. ولفحص وقياس ثبات أداة الدراسة ، تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لإجابات المبحوثات على فقرات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما موضحة في الجدول (2) .

جدول (2) : يبين معاملات الثبات

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العوامل الداخلية	4	0.477
العوامل الخارجية	5	0.465
الاستكشافي	5	0.882
المعياري	5	0.773
التنبؤي	4	0.658
الدرجة الكلية	23	0.905

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.21).

يتضح من الجدول (2) أنّ قيمة معامل الثبات الكلية قد بلغت (0.905) ما يدل على أنّ أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 90% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة

أخرى بالظروف نفسها،وهذه القيم أُعتُبِرت مناسبة لأغراض الدراسة وألاهداف التي وضعت من أجلها هذه الفقرات.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: ينص مجمل اهتمام هذا المبحث على التحليل الوصفي حول متغيرات الاستبانة بالاعتماد على الاساليب الاحصائية الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، الاهمية النسبية) لوصف متغيرات الدراسة.

تمّ استعمال مقياس(ليكرت الخماسي) الذي يستعمل لقياس الإجابة، وتتألف هذه من خمس فئاتٍ تتراوح بين أوافق بشدة والتي حصلت على أعلى رتبة(5)في المقياس وبين أرفض بشدة والتي حصلت على أدنى رتبة(1)وتم اعطاء اوزان مقابلة لها والتي تتمثل في الجدول أدناه:

الجدول (3) الفئات الخمسة لمقياس (ليكرت الخماسي)

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	4	3	2	1

وللحصول على طول الفئة يتم ايجاد المدى من خلال استعمال المعادلة الاتية:

المدى = اكبر درجة في المقياس – اصغر درجة في المقياس
المدى = 5-1= 4

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانا لاتجاهاتهم من(1-5) ، تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي من خلال التالي:

أ. تم احتساب المدى أولاً وهو أكبر رقم في مقياس ليكرت الخماسي ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة كالتالي:(5-1=4).

بالنسبة لبقية المتوسطات الحسابية ، والجدول (4) يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

جدول (4): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

الوسط الحسابي	المستوى
أقل من 1.8	منخفض جداً
من 1.8 أقل من 2.6	منخفض
من 2.6 أقل من 3.4	متوسط
من 3.4 أقل من 4.2	مرتفع
من 4.2 فأكثر	مرتفع جداً

المصدر من اعداد الباحثين.

المعالجة الاحصائية

قام الباحث بعد جمع بيانات الدراسة، بمراجعتها تمهيدا لإدخالها للحاسوب بعد إعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الاجابات اللفظية إلى رقمية، وتمت المعالجة الاحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الاتي:

أ. معامل ألفا كرونباخ: والذي يقيس مدى ثبات الاستبيان ويتم استخراجه من خلال الصيغة الرياضية التالية:

إذ ان:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{c}}{\bar{v} + (N-1) \cdot \bar{c}}$$

α = الفا كرونباخ

N=عدد العناصر

c-bar = متوسط التباين الداخلي بين العناصر

v-bar = متوسط التباين الكلي للعناصر

ب. معاملات الارتباط بيرسون : أداة من الأدوات الاحصائية التي تستعمل لمعرفة وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة ويتم استخراج معامل الارتباط بيرسون من خلال الصيغة الرياضية الاتية:

$$r_p = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

ج. الأعداد والنسبة المئوية: يُستعمل لغرض وصف البيانات الخاصة بعينة الدراسة لأغراض التحليل والمقارنة.ويتم استخراج النسبة المئوية من خلال حاصل قسمة الجزء على الكل مضروبا في مئة.

د. المتوسطات الحسابية: وهو أحد أهم مقاييس النزعة المركزية، ويُستعمل لتحديد مستوى الإجابة للمتغيرات، أو الأبعاد في فقرات الاستبانة، فضلاً عن معرفة مستوى المتغيرات. ويتم استخراجه من خلال المعادلة التالية: M= ∑X/N.

هـ. الوسط الحسابي المرجح (الموزون): هو قيمة تعطي مدلولاً أولياً لطبيعة البيانات وتُستَخدم لتحديد مستوى إجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان ويُعبّر عنه بالمعادلة الاتية:

$$\overline{X} = \frac{\sum xiwi}{\sum wi}$$

∑Xiwi = حاصل جمع (ضرب كل مشاهده * الوزن الخاص بها)

∑wi = حجم العينة

ي. الانحرافات المعيارية: يُستَخدم لقياس مدى تشتت إجابات عينة الدراسة عن وسطها الحسابي ، ويُعبَّر عنه بالمعادلة الاتية:

$$S_n = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} \frac{(x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

Ẋ الوَسط الحسابي

Xi مركز الفئة

وصف عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عمدية (قصدية) من (200) شخص من القيادات الإدارية من بعض المصارف العراقية والتي تتضمن (مديري الأقسام، ومسؤولي الشعب، ومسؤولي الوحدات) وتتضمن العينة معلومات واسعة. كما في الجدول (5) حيث يصف (عينة الدراسة) كالاتي:

جدول (5) وصف عينة الدراسة

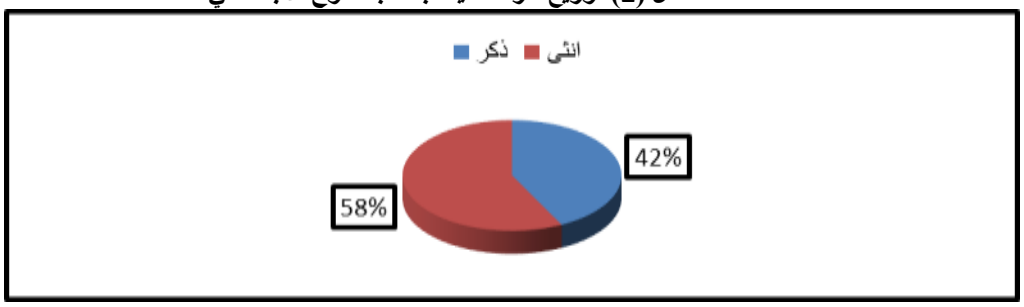
السمة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
النوع الاجتماعي	ذكر	85	%43
	انثى	115	%58
المجموع		200	%100
العمر	30 سنة فما فوق	30	%15
	40-31 سنة	64	%32
	50-41 سنة	53	%27
	51 سنة فما فوق	53	%27
المجموع		200	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	123	%62
	دبلوم عالي	39	%20
	ماجستير او ما يعادلها	28	%14
	دكتوراه او ما يعادلها	7	%4
	أخرى	3	%2
المجموع		200	%100
التخصص العلمي	المحاسبة	46	%23
	ادارة الاعمال	35	%18
	العلوم المالية والمصرفية	45	%23
	أخرى	74	%37
المجموع		200	%100
مدة الخدمة	اقل من 10 سنوات	58	%29
	15-10سنة	39	%20
	20-16 سنة	25	%13
	20 سنه فاكثر	78	%39
المجموع		200	%100

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

ويمكن وصف بيانات المحور الأول من الاستبانة بعد تحليلها، كما موضح في الجدول () كالاتي:

1-النوع الاجتماعي: إنّ عدد الذكور في (عينة الدراسة) كانت (85) بنسبة (43%). أمّا الاناث كانت النسبة (58%) بعدد (115)، وهذا يدل على أنّ الاناث اكثر عدداً من الذكور، لإشغال المناصب الادارية في المصارف (عينة الدراسة).

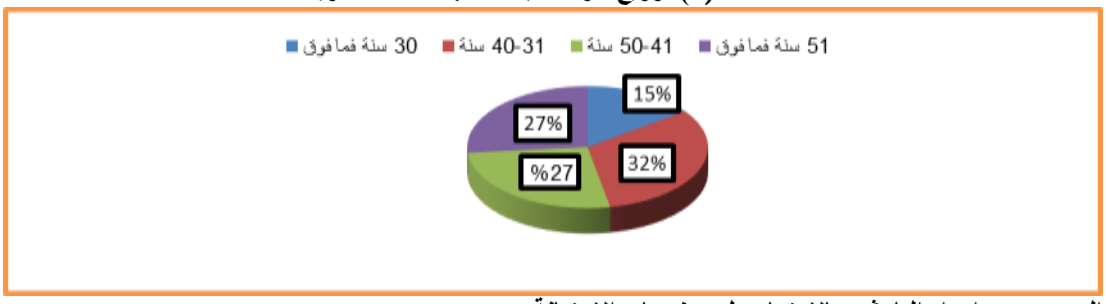
شكل (2) توزيع افراد العينة بحسب النوع الاجتماعي



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

2-العمر: إنّ النسبة الكبرى من عينة الدراسة من الفئة العمرية (31-40) سنة بلغت نسبتها (32%)، تليها الفئة (41-50) سنة و(51 سنة فاكثر) بنسبة أقل وقدرها (27%) ثم الفئة (30 سنة فاقل) بنسبة (15%)، وهذا يدل على اعتماد (عينة الدراسة)، على الطاقات الشبابية لإنجاز أعمالها.

شكل (3) توزيع افراد العينة حسب الفئات العمرية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

3-المؤهل العلمي: تبيّن أنّ العدد الأكبر من أفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (62%)، يليه الدبلوم العالي (20%)، ثم يليه الماجستير أو مايعادلها بنسبة (14%)، ثم يليه الدكتوراه أو مايعدلها والتي تمثل النسبة (4%) أمّا الشهادات الأخرى فقد بلغت النسبة الأقل اذ بلغت حوالي(2%) وهذا مؤشر قوة لدى المصارف بأنّ أغلب المدراء يتمتعون بمؤهلات علمية جيدة تُمكّنهم من أداء المهام والواجبات بشكل أكثر كفاءة، ويفتح طريق باتجاه التحسين في الأداء المصرفي.

شكل (4) توزيع افراد العينة بحسب المؤهل العلمي.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

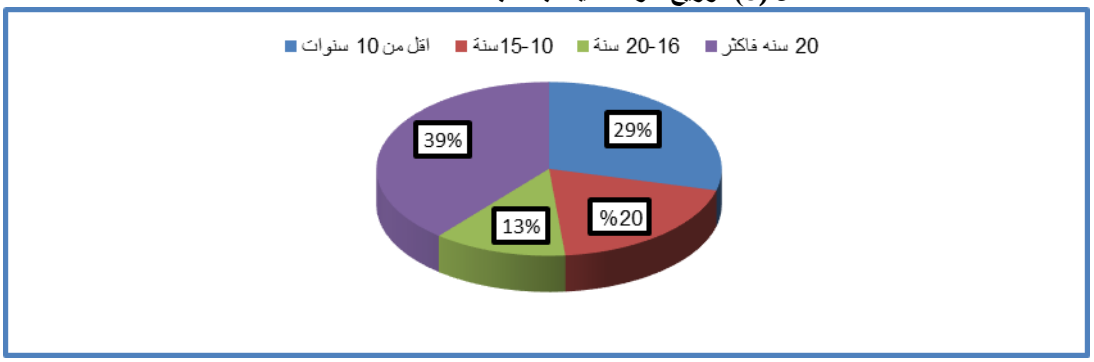
التخصص العلمي: اتضح أنّ النسبة الأكبر لأفراد العينة من غير اختصاصات الإدارة والاقتصاد بنسبة (37%)، ويليها قسم المحاسبة وقسم العلوم المالية والمصرفية بنسبة (23%)، في حين سجّل قسم إدارة الأعمال نسبة (18%)، وهذا يشير إلى أنّ أغلب أفراد العينة من كلية الإدارة والاقتصاد بذلك يتبين ان المصارف تاخذ بعين الإعتبار تخصص العلمي للأشخاص العاملين في المصرف.

الشكل (5) توزيع افراد العينة بحسب التخصص العلمي

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

5-مدة الخدمة: تشير النتائج إلى أنّ النسبة الأكبر لأفراد العينة ذوي الخدمة الوظيفية من (20 سنة فأكثر) نسبتها (39%) وتليها الفئة (اقل من 10 سنوات) بنسبة (29%) ، ومن ثم الفئة (10-15) سنة بنسبة (20%)، وفي الأخير حصلت الفئة (16-20) سنة على نسبة (13%)، وهذا مؤشر قوي على أنّ الأشخاص ذوو خبرة كبيرة ضمن (عينة الدراسة).

شكل (6) توزيع افراد العينة بحسب مدة الخدمة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الاستبانة.

المحور الثاني : الاداء المالي

اولاً: العوامل الداخلية

جدول (6):العوامل الداخلية

الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
توفير التأهيل العلمي المناسب للعاملين في اقسام المصرف	37	29	16	3	1	4.14	0.922	مرتفعة
وجود خبراء يطورون النظام المحاسبي بشكل دوري	55	28	1	1	1	4.57	0.695	مرتفعة جداً
عقد دورات تأهيلية بتكنلوجيا المعلومات للعاملين في المصرف	38	29	10	5	4	4.07	1.104	مرتفعة
تهتم ادارة المصرف بتحقيق الاستقرار النفسي للعاملين	37	41	7	1	0	4.31	0.724	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية						4.27	0.86	مرتفعة جدا

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.21)

يوضح الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة فيما يخص هذا المؤشر ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات العينة كانت مرتفعة جداً،

إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.27) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.86) ، مما يدل على ان العوامل الداخلية ذات تاثير مرتفع جداً.

وعند ترتيب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا بحسب درجات الأوساط الحسابية من أجل الحصول على الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الأداة الدراسة ، تأتي في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (وجود خبراء يطورون النظام المحاسبي بشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره (4.57) مما يشير الى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية بشدة وبانحراف معياري مقداره (0.695) مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة ، وتليها الفقرة (تهتم إدارة المصرف بتحقيق الاستقرار النفسي للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية ارتفاعآ شديدآ أيضآ وبانحراف معياري مقداره (0.724) مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة. أمّا الفقرة (توفير التأهيل العلمي المناسب للعاملين في أقسام المصرف) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (0.922) مما يدل على انسجام اراء افراد العينة ، وتليها الفقرة (عقد دورات تأهيلية بتكنلوجيا المعلومات للعاملين في المصرف) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.104) مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة.

ثانيا: العوامل الخارجية

جدول (7):العوامل الخارجية

الفئات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
قدرة النظام المحاسبي على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على معايير الاداء المالي	46	33	3	2	2	4.38	0.856	مرتفعة جداً
مواكبة النظام المالي المطبق في المصارف والتطورات المستجدة والمتطلبات التي تفرضها معايير الاداء الدولية	37	31	7	2	9	3.99	1.251	مرتفعة
انسجام معايير الاداء القائمة في المصارف وامكانية استبدالها باخرى	29	34	15	2	6	3.91	1.113	مرتفعة
مساهمة الهيكل التنظيمي للمصارف في التنسيق والتعاون بين المؤسسات	43	40	1	2	0	4.44	0.644	مرتفعة جداً
توفير انظمة وتعليمات لدى المصارف لتنظيم الاداء المالي	10	16	18	11	31	2.57	1.435	منخفضة
الدرجة الكلية						3.85	0.314	مرتفعة

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.21)

يوضح الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات العينة المبحوثة كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.85) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.314)، وهو ما دل على أنّ العوامل الخارجية كانت ذات تأثيرٍ مرتفع.وعند ترتيب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا بحسب درجات الأوساط الحسابية من أجل الوصول إلى الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، تأتي في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (مساهمة الهيكل التنظيمي للمصارف في التنسيق والتعاون بين المؤسسات) بمتوسط حسابي مقداره (4.44) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية ارتفاعآ شديدآ بانحراف معياري مقداره (0.644) مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة ، ثم تليها الفقرة (قدرة النظام المحاسبي على التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على معايير الاداء المالي) بمتوسط حسابي مقداره (4.38) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية بشدة وبانحراف معياري مقداره (0.856) مما يدل على انسجام آراء أفراد العينة ، ثم تليها الفقرة (مواكبة النظام المالي المطبق في المصارف والتطورات المستجدة والمتطلبات التي تفرضها معايير الأداء الدولية) بمتوسط حسابي مقداره (3.99) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.251) مما

يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة، ثم تليها الفقرة (انسجام معايير الاداء القائمة في المصارف وامكانية استبدالها باخرى) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) مما يشير على ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية بانحراف معياري مقداره (1.113) مما يدل أيضآ على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة. في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توفير انظمة وتعليمات لدى المصارف لتنظيم الاداء المالي) بمتوسط حسابي مقداره (2.57) مما يشير إلى انخفاض مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.435) مما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة أيضآ.

المحور الثالث: تخطيط السيناريو

اولاً: الاستكشافي

جدول (8) : الاستكشافي

الفقات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى مرتفعة
ماذا يمكن ان يحدث لتطوير العوامل الخارجية	32	24	9	12	9	3.67	1.376	مرتفعة
ماذا يمكن ان يحدث اذا تصرفنا بطريقة معينة	28	41	5	8	4	3.94	1.088	مرتفعة
تستكشف المصارف المستقبل من وجهات نظر متعددة	41	32	8	5	0	4.27	0.860	مرتفعة جداً
تقوم المصارف بتطوير مجموعة من السيناريوهات التي توضح التطورات المحتملة والمختلفة	37	26	8	9	6	3.92	1.258	مرتفعة
لمصارف قادرة على الاستجابة لمختلف أنواع التطورات فى بيئة العمل	38	26	8	9	5	3.97	1.222	مرتفعة
الدرجة الكلية						3.95	0.197	مرتفعة

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.21)

يوضح الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس البعد الاستكشافي ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات العينة المبحوثة كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(3.95) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.197)، مما يدل على أنّ البعد الاستكشافي كان ذا تاثيرٍ مرتفعٍوقد رتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا بحسب درجات الاوساط الحسابية من أجل الوصول إلى الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، وتأتي في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تستكشف المصارف المستقبل من وجهات نظر متعددة) بمتوسط حسابي مقداره (4.27) مما يشير على ارتفاع مستوى الموافقة والاهمية ارتفاعا شديدا بانحراف معياري مقداره (0.860) ما يدل على انسجام أراء أفراد العينة، تليها الفقرة (المصارف قادرة على الاستجابة لمختلف أنواع التطورات في بيئة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.222) ما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة، تليها الفقرة (ماذا يمكن أن يحدث إذا تصرفنا بطريقة معينة) بمتوسط حسابي مقداره (3.94) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.088) ما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة ، تليها الفقرة (تقوم المصارف بتطوير مجموعة من السيناريوهات التي توضح التطورات المحتملة والمختلفة) بمتوسط حسابي مقداره(3.92) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره(1.258) ما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة ، تليها الفقرة (ماذا يمكن ان يحدث لتطوير العوامل الخارجية) بمتوسط حسابي مقداره(3.67) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.376) ما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة.

ثانيا: المعياري

جدول (9) : المعياري

الفقات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى مرتفعة
أهداف المصارف المستقبلية محددة بشكل جيد	24	25	13	11	13	3.59	1.296	مرتفعة
المصارف قادرة على تحقيق اهدافها بطريقة فعالة	27	34	14	5	6	3.34	1.351	متوسطة
كيف يمكن تحقيق الهدف من خلال التعديلات على الوضع الحالي	25	30	9	15	7	3.80	1.282	مرتفعة
كيف يمكن تحقيق الهدف عندما يعيق الهيكل السائد التغييرات الضرورية	22	27	13	12	12	3.83	1.150	مرتفعة
تكشف المصارف العوامل التي قد تكون حاسمة للوصول الى الأهداف	28	31	10	10	7	3.42	1.410	مرتفعة
الدرجة الكلية						3.59	1.297	مرتفعة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.21)

يوضح الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس البعد المعياري، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات العينة المبحوثة كانت مرتفعة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.59) والانحراف المعياري الكلي مقداره (1.297) ،مما يدل على أنّ درجة التمكين الاقتصادي عبر المشاريع الصغيرة مرتفعة.و عند ترتيب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا بحسب درجات الأوساط الحسابية من الحصول على الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، تأتي في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة(كيف يمكن تحقيق الهدف عندما يعيق الهيكل السائد التغييرات الضرورية) بمتوسط حسابي مقداره (3.83) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.150) ما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة، تليها الفقرة (كيف يمكن تحقيق الهدف من خلال التعديلات على الوضع الحالي) بمتوسط حسابي مقداره (3.80) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.282) ما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة ، تليها فقرة (أهداف المصارف المستقبلية محددة بشكل جيد) بمتوسط حسابي مقداره (3.59) ما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.296) ما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة ، تليها فقرة (تكشف المصارف العوامل التي قد تكون حاسمة للوصول إلى الأهداف) بمتوسط حسابي مقداره (3.42) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.410) ما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة، في حين كانت أدنى الفقرات: فقرة(المصارف قادرة على تحقيق اهدافها بطريقة فعالة) بمتوسط حسابي مقداره(3.34) مما يشير إلى أنّ مستوى الموافقة والأهمية متوسطة وانحراف معياري مقداره (1.351) ما يدل على تشتت مقبول في آراء أفراد العينة.

ثالثا: التنبؤي

جدول (10) : التنبؤي

الفقات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تعتمد المصارف على معلوماتها التاريخيه للتنبؤ بما سيحدث في المستقبل	37	29	16	3	1	4.14	0.922	مرتفعة
تحدد المصارف الظروف التي من المحتمل ان يكون فيها احتمال الحدوث كبيرا	55	28	1	1	1	4.57	0.695	مرتفعة جداً
تحدد المصارف الظروف التي ستحدث بناءا على الاحداث المستقبلية القريبة	38	29	10	5	4	4.07	1.104	مرتفعة
تستخدم انواع مختلفة من التنبؤات لتسليط الضوء على المشكلات التي ستنشأ اذا استمرت الاتجاهات الحالية في المستقبل .	37	41	7	1	0	4.31	0.724	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية						4.27	0.190	مرتفعة جداً

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي (SPSS V.21)

يوضح الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة فيما يخص هذا المؤشر ، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات العينة المبحوثة كانت مرتفعة جداً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.27) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.190) ، مما يدل على أنّ درجة التنبؤ كانت مرتفعة جداً.

وعند ترتيب فقرات الأداة ترتيبا تنازليا بحسب درجات الأوساط الحسابية من أجل الوصول إلى الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الأداة الدراسة ، تأتي في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تحدد المصارف الظروف التي من المحتمل ان يكون فيها احتمال الحدوث كبيرا) بمتوسط حسابي مقداره (4.57) مما يشير إلى أنّ ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية ارتفاعآ شديدا وانحراف معياري مقداره (0.695) ما يدل على انسجام آراء أفراد العينة ، وتليها الفقرة (تستخدم أنواع مختلفة من التنبؤات لتسليط الضوء على المشكلات التي ستنشأ اذا استمرت الاتجاهات الحالية في المستقبل) بمتوسط حسابي مقداره (4.31) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية ارتفاعآ شديدا أيضا وانحراف معياري مقداره (0.724) ما يدل على انسجام آراء أفراد العينة أيضآ. في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعتمد المصارف على معلوماتها التاريخيه للتنبؤ بما سيحدث في المستقبل) بمتوسط حسابي مقداره (4.14) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (0.922) وهو ما دلّ على انسجام آراء أفراد العينة ، وتليها الفقرة (تحدد المصارف الظروف التي ستحدث بناءا على الاحداث المستقبلية القريبة) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) مما يشير إلى ارتفاع مستوى الموافقة والأهمية وانحراف معياري مقداره (1.104) ما يدل على انسجام آراء أفراد العينة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يهدف هذا المبحث إلى تحديد أبرز الاستنتاجات المستوحاة من نتائج التطبيق العملي للبحث ، فضلا عن بناء التوصيات استنادا للأستنتاجات العملية، ، وعليه فقد قُسّم على قسمين تناول الأول أبرز الاستنتاجات التي توصَّل إليها الباحث من خلال الجانب العملي للبحث أمّا الثاني فتمثّل بتقديم جملة من التوصيات للمصارف العراقية .

اولا : الاستنتاجات :أوضحت النتائج قدرة المصارف التجارية الخاصة العراقية على وضع تنبؤات مستقبلية ورسم تصور لما يمكنه أن يحدث مستقبلا من خلال تسليط الضوء على المشكلات والتحديات التي من الممكن نشأتها في ظل ضروف بيئية غامضة .

أظهرت النتائج حاجة المصارف التجارية الخاصة العراقية الى تطوير سيناريوهات مختلفة تمكنها من معرفة وتحديد العوامل البيئية الخارجية التي قد تعيق تحقيق أهدافها الاستراتيجية .

من المحتمل أن تواجه المصارف التجارية الخاصة العراقية صعوبات تنعكس سلبا على أدائها المالي إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية دون إحداث أي تغيير في المستقبل .

تشير النتائج إلى تراجع البُعد المعياري لأبعاد التخطيط بالسيناريو ويرجع ذلك إلى أنّ الهيكل التنظيمي السائد في المصارف التجارية الخاصة العراقية قد يعيق تحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية إذ ما بقيت على ماهي عليه دون اجراء اية تغييرات ضرورية تواكب التطورات البيئية.

تمتلك المصارف التجارية الخاصة العراقية خبراء قادرين على تطوير النظام المحاسبي بشكل دوري مما يعزز من كفاءة أداء العاملين وبالتالي ينعكس على تحسين ادائها المالي .

بيّنت النتائج أنّ تبنّي المصارف التجارية الخاصة لمنهج التخطيط بالسيناريو له تأثيره في رفع كفاءة الأداء المالي من خلال تطوير أساليب عمل وطرق جديدة تساهم في تطوير بيئة العمل الداخلية للمصارف والتي لها تأثيرها المباشر على الأداء المالي .

افتقار المصارف إلى أنظمة عمل جديدة تساعد في تنظيم الأداء المالي ومواكبة التطورات والمتطلبات المستجدة التي تفرضها معايير الأداء الدولية .

ثانيـــا : التوصـــيات :ضرورة تبنّي المصارف التجارية العراقية الخاصة لسيناريوهات تساعدها في التنبؤات المستقبلية لمواجهة التحديات البيئية المحتملة .
الابتعاد عن التخطيط التقليدي الذي من الممكن أن يعيق تحقيق أهداف المصارف المبحوثة وعدم استجابتها للتغيرات البيئية والذي بدوره ينعكس بشكل سلبي على أدائها المالي .
اعتماد هيكلٍ تنظيميٍّ مرنٍ قادرٍ على الاستجابةِ للتغييرات البيئية وتطوير أنظمة عمل جديدة تساهم في تعزيز وتطوير الأداء المالي للمصارف .
تطوير مجموعة من السيناريوهات التي من شأنها أن تساهم في التخطيط الجيد لتمكّنها من الاستجابة للتغيرات البيئية المحتملة والتي تؤثر على الأداء المالي للمصارف العراقية .
مواكبة التطورات والمستجدات البيئية فيما يتعلق بمعايير الأداء الدولية والتي من شأنها أن تساهم في رفع كفاءة الأداء المالي.

المصادر: Reference

1.الانصاري، اسامة عبدالخالق، " الادارة المالية"، الطبعة الاولى، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، القاهرة 2010م.
2.الخطيب، محمود ،" الاداء المالي واثره على عوائد اسهم المؤسسات" ، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر، عمان 2010 م .
3.ادريس، وائل محمد صبحي، الغالي، طاهر محسن منصور، "سلسلة ادارة الاداء الاستراتيجي" ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2009م .
4. المشهداني، خالد احمد فرحان والعبيدي، رائد عبدالخالق عبدالله، " مدخل الى الاسواق المالية"، الطبعة العربية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2013م .
5.بن ساسي، الياس، يوسف القريشي، " التسيير المالي " ، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006م .
6. بن خليفة حمزة ، "دور قائمة التدفقات النقدية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة" رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010م.
7.دادن عبد الغني، قياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتواره، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2007م .
8.نوفل، موسى، "تقييم اداء المؤسسات الصناعية المساهمة العامة في الاردن باستخدام معدل العائد"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، المفرق، 2002م.

9.Taiwen Fengand others, Environmental management systems and financial performance: the joint effect of switching cost and Vimrova Hana, financial anlysis tools,from traditional indicators through contemporary instrument to complex performance measurement and management systems in the czech business practice,procedia economics and finance,25,2015,p: 167.
10. Hunjak, Tihomir & Jakovcevic, Drago. «AHP BASED MODEL FOR BANK PERFORMANCE EVALUATION AND RATING». Proceedings, 6th ISAHP Berne, Switzerland, 2001 .
11. Widagdo , Ari Kuncara & Ika , Sii Rochmah , The Interest Prohibition and Financial Performance of Islamic Banks : Indonesian Evidence , International Business Research , Vol . 1 , No .99 , 2008 .
12. Jones, Garth R. & George, Jennifer M.. Essentials of Contemporary Management. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2004 .
13. Poster, Theodore H.& Streib, Gregory. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades. Pubic Administration Review, Vol.65 No.1. 2005.

14. Needles, B.E., and Powers, M. Financial Accounting 8th Ed. New York: Houghton Mifflin Company, 2004 .

15. Bartusková, Terezie, and Aleš Kresta - "Application of AHP method in external strategic analysis of the selected organization." Procedia Economics and Finance (2015): 146-154.

16. Fink, Alexander,& Marr, Bernard,& Siebe ,Andreas, &Kuhle, Jens-Peter; 2005 " The Future Scorecard: Combining External And Internal Scenarios To Create Strategic Foresight " Management Decision, Vol.43 No. 3.

17. Borjeson, L.& Dreborg, K.L.& Ekvall, T.& Finnveden, G. (2005) " Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques" Version 1.1b, November :P14-21.

18. Ratcliffe , John , 2000 " Scenario Building: A Suitable Method For Strategic Property Planning? " Futures Academy , Dublin Institute Of Technology .

19. Torrieri , Francesca , Nijkamp , Peter, 2002 " Scenario Analysis In Spatial Impact Assessment" A Methodological Approach , Extrapolations .

20. Chermack, Thomas J., and John S. Walton (2008). "Development and Change through Scenario Planning." Online Submission.

21. Fuseini, Azindow Bawah (2009). "Scenario Planning in Organizations: Theory vs. Implementation." The Royal School of Library and Information Sci enceCopenhagen.

22. Godet, Michel, and Fabrice Roubelat. - "Creating the future: the use and misuse of scenarios." Long range planning 29.2(1996): 164-171.

23. Mahmoud, M., Liu, Y., Hartmann, H., - Stewart, S., Wagener, T., Semmens, D., ... & Hulse, D. (2009). A formal framework for scenario development in support of environmental decision-making. Environmental Modelling & Software, 24(7), 798-808.

24. Pers, Tina, and Marianne Daura. "Purpose, Vision and Mission-A clarification of fundamental concepts." (2012).

25. SEYHAN, M., AYAS, S., SÖNMEZ, Ü., & UĞURLU, Ö. Y. The Relationship between Strategic Capabilities and Competitive Performance: The Moderating International Role of Internal Cooperation Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences .2017 , Vol. 6, No. 1.

26. Thomson, Nicholas Maxwell (2006). Scenario Planning in Australian Government. University of Canberra.

27. Yoe, Charles (1983). "Scenario-Based Planning and Decision-Making: Guidelines for Use in the US Army Corps of Engineers Planning Studies and Literature Review. Studies