



The Strategic Mind and Its Role in Enhancing the Efficiency of Financial Planning An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Private Bank Managers in Erbil City

Barzan Salih Asaad¹Ahlam Ibrahim Wali²

العقل الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة التخطيط المالي: دراسة تحليلية لرأء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة اربيل¹

أحلام ابراهيم ولـ²بارزان صالح أسعد¹

1. College of Administration and Economics- Salahaddin University – Kurdistan Region, Erbil- Iraq.
barzan.asaad@su.edu.krd
2. College of Administration and Economics- Salahaddin University – Kurdistan Region, Erbil- Iraq.
ahlam.wali@su.edu.krd

.1. كلية الادارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين، إقليم كردستان، أربيل، العراق
.2. كلية الادارة والاقتصاد- جامعة صلاح الدين، إقليم كردستان، أربيل، العراق



Article information

Article history: DD/MM/YY
Received: 04/09/2025**Accepted:** 22/09/2025**Available online:** 3/12/2025
Keywords:

Strategic Mind, Financial Planning, Private Banks, Erbil City

تاريخ الاستلام: 2025/09/04

تاريخ قبول النشر: 2025/09/22

تاريخ النشر: 2025/12/3

الكلمات المفتاحية

العقل الاستراتيجي، التخطيط المالي،
المصارف الخاصة، مدينة أربيل.

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i86.4950>

This study examines the relationship between the strategic mind, represented by (systems thinking, reframing, and reflection) and the efficiency of financial planning, measured through (forecasting accuracy, optimal plan development, and plan monitoring). Using a descriptive analytical approach, data were collected via a questionnaire from 127 private bank managers in Erbil, selected from a population of 146 managers. Statistical analysis with SPSS V26 tested two main hypotheses derived from the study's conceptual model. The results indicate a strong positive correlation and significant influence of the strategic mind on financial planning efficiency. The findings highlight the importance of leveraging strategic cognitive capabilities to enhance financial planning practices in private banks.

Citation: Asaad, Barzan Salih & Wali, Ahlam Ibrahim. (2025). The Strategic Mind and Its Role in Enhancing the Efficiency of Financial Planning: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Private Bank Managers in Erbil City, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21(86), 53-67.

الاقتباس: اسعد، بارزان صالح، ولـ، احلام ابراهيم. (2025). العقل الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة التخطيط المالي دراسة تحليلية لرأء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة اربيل، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21(86)، 67-53.

المستخلص

يسعى البحث إلى تحليل طبيعة العلاقة والتاثير بين ابعاد العقل الاستراتيجي، اعادة الصياغة، الانعكاس)، وبين كفاءة التخطيط المالي ، الذي يتجسد في ابعاده (دقة عملية التنبؤ، الوصول إلى أفضل خطة مالية، مراجعة ومتابعة الخطة المالية) من وجهة نظر عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة اربيل . يشتمل الإطار العام للبحث على تحديد المشكلة، من خلال أثارة تساؤلات حول طبيعة الارتباط والتاثير بين المتغير المستقل (العقل الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (التخطيط المالي). وتم تصميم مخطط فرضي للبحث ابنتقت عنه فرضيات رئيسية، خضعت لاختبارات إحصائية ملائمة للتحقق من صحتها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستثناء كأدلة رئيسية لدعم البيانات. اشتغل المجتمع البحث على كافة مديري المصارف الخاصة في مدينة اربيل حيث بلغ عددهم (146) مدير، بالإضافة إلى بيانات البنك المركزي، وقد تم اختيار (127) منهم ليمثلوا عينة البحث تمثيلاً عملياً . تم تحليل البيانات وأختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V26) وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وبمستوى عالٍ بين أبعاد العقل الاستراتيجي والتخطيط المالي على المستويين الكلي والجزئي، مما يدل على استثمار المصارف الخاصة قيد البحث للعقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي وذلك انحدار البسيط والمتعدد . وجاء البحث بتوصية تؤكد على ضرورة استثمار العلاقات التبادلية والتاثيرات الإيجابية بين العقل الاستراتيجي والتخطيط المالي وتوجيهها بما يخدم المصارف محل البحث.

¹ بحث مستل من اطروحة دكتوراة: الدور الوسيط للنية الريادية والقابلities التنظيمية في العلاقة التأثيرية بين العقل الاستراتيجي و التخطيط المالي

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئه الأعمال العالمية والتحديات الاقتصادية المتزايدة، أصبحت المؤسسات المالية، وخاصة المصارف، مطالبة بتبني أنماط تفكير متقدمة تسهم في ضمان استدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية. إذ يُعد العقل الاستراتيجي أحد المفاهيم المعاصرة التي باتت تحتل مكانة محورية في عالم الإداره، نظراً لما يوفره من قدرة على الاستبشار، والتحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات قائمه على رؤى مستقبلية. في هذا السياق، يلعب العقل الاستراتيجي دوراً فاعلاً في رفع كفاءة التخطيط المالي داخل المصارف، من خلال تحسين جودة التقديرات المالية، وترشيد تخصيص الموارد، والاستعداد للمخاطر المحتملة. ومن هنا تبرز أهمية البحث في العلاقة بين مستوى امتلاك مدير المصارف الخاصة لهذا النمط من التفكير وبين فاعلية تخطيطهم المالي، خصوصاً في مدينة أربيل التي تشهد تطوراً ملحوظاً في القطاع المصرفي الخاص.

يسعى هذا البحث إلى تحليل دور العقل الاستراتيجي في تعزيز كفاءة التخطيط المالي من خلال دراسة ميدانية لأراء عينة من مدير المصارف الخاصة في مدينة أربيل، مستهدفاً الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وت تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئه المصارف الخاصة. في ضوء مسبق جاء البحث الحالي لدراسة دور العقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المchor الثاني للإطار النظري، أما المchor الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمchor الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

المحور الأول: الإطار العام ومنهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المصارف الخاصة في مدينة أربيل، كما هو الحال في معظم المؤسسات المالية، تحديات متعددة تتعلق ببنقلبات السوق، والتغيرات الاقتصادية، وضغط المنافسة، الأمر الذي يجعل من الضروري تبني أساليب فكرية وإدارية متقدمة، وعلى رأسها العقل الاستراتيجي. وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم، إلا أن مدى إدراك مدير المصارف الخاصة له، وتوظيفهم له في عمليات التخطيط المالي، لا يزال غير واضح بشكل كاف.

مشكلة البحث يتمثل بعدم وضوح الدور الذي يمكن أن يلعبه العقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي في المصارف الخاصة بمدينة أربيل.

وفي ضوء ما سبق تم أثارة التساؤلات البحثية الآتية :

1. ما مستوى امتلاك مدير المصارف الخاصة في أربيل لمهارات العقل الاستراتيجي؟
2. ما مدى كفاءة التخطيط المالي الممارس حالياً في تلك المصارف؟
3. هل توجد علاقة وتأثير ذات دلالة إحصائية بين العقل الاستراتيجي وكفاءة التخطيط المالي من وجهة نظر مدير المصارف؟
4. ما التوصيات الممكنة لتعزيز دور العقل الاستراتيجي في تحسين أداء التخطيط المالي بالمصارف الخاصة؟

ثانياً: أهمية البحث :

يتجلى أهمية البحث في مستويين وعلى النحو الآتي :

أ - الأهمية الأكاديمية:

تحسسد الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية:

1. دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجال الإداره وبالشكل الذي يقدم إغناء معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثين لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة .
2. يبعدها البحث مساهمة متواضعة في إغناء المكتبة المحلية خصوصاً والعرقية عموماً وذلك من خلال التواصل مع الجهات البحثية السابقة لكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراث المعرفي في مجال متغيرات البحث .
3. تتمثل أولى المحاولات في البيئة المحلية التي تقدم سيناريوهات للتوجه نحو رفع كفاءة التخطيط المالي ، الأمر الذي يكون منطلقاً للباحثين الآخرين لتناول هكذا مواضيع.

ب - الأهمية الميدانية:

ينعكس أهمية البحث الميدانية من خلال المؤشرات الآتية.

1. إثارة اهتمام القطاع المدروس (المصرفي) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في رفع كفاءتها المالية .

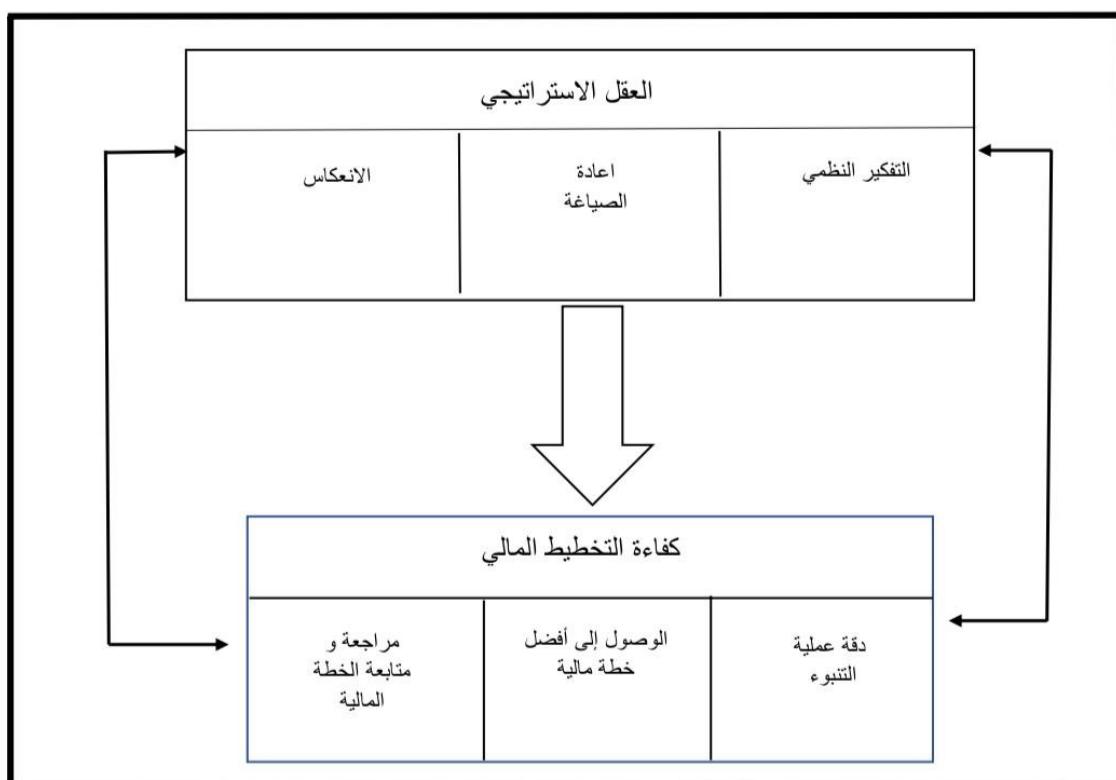
2. التوسيع في دراسة أبعاد العقل الاستراتيجي وعدم تقويت الفرصة على المصارف الخاصة في الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة المالية .
3. تقديم التوصيات لأصحاب القرار بما يتعلق بدور العقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي .

ثالثاً: أهداف الدراسة

- يهدف البحث إلى الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة البحث، كما تسعى إلى تحقيق هدف أساس يتمثل بمحاولة التعرف على دور العقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي.
- ومن هذا المنطلق فإن البحث يهدف إلى تحقيق ما يأتي:
1. إجراء تحليل للأدب الإداري لمتغيرات البحث الرئيسية بهدف بلورة مفاهيم جديدة وتقديم طروحات معاصرة وبالشكل الذي يخلق تراكماً معرفياً حولها .
 2. تحقيق حالة من التكامل بين الفكر الاستراتيجي والفكر المالي عبر توظيف نظريات الأدب الإداري .
 3. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج بنتائج عملية ورفع توصيات تخدم المصارف قيد البحث .
 4. التحقق من استعداد المصارف المبحوثة لتوظيف العقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي .
 5. تصميم مخطط فرضي للبحث والسعى نحو اختبار الفرضيات المبنية منها وعميم نتائجها على المصارف قيد البحث .

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث وفرضياته:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وبيان العلاقات بين متغيراتها تم تصميم مخطط فرضي للبحث والشكل (1) يوضح ذلك



المصدر: من إعداد الباحثان

الشكل (1) مخطط البحث

وينتبق من أنموذج البحث الفرضيات الآتية :
الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العقل الاستراتيجي و كفاءة التخطيط المالي منفردة و مجتمعة.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي منفردة و مجتمعة.

خامساً: منهج البحث

أعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تكمن أهمية المنهج الوصفي والتحليلي في الإدارة من خلال تشخيص وتفسير الطواهر القائمة والتنبؤ بنتائجها في المستقبل، وفي معالجة سلبياتها من خلال تقديم الحلول الممكنة للمشكلات التي تعانيها المنظمات. والدراسة الوصفية هي دراسة أولية لمشكلة غير مألوفة لا يعرف عنها الباحثين إلا القليل، وتبدأ بطرح التساؤلات ومن ثم الوصول إلى تصورات أخرى جديدة إزائها.

سادساً: الاختبارات الاحصائية .

ولغرض تحقيق أهداف البحث والتحقق من صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ونوعية المتغيرات، باستخدام برنامج SPSS V26. وقد شملت هذه الأساليب ما يأتي:

- التحليل الوصفي:** لبيان خصائص عينة البحث وتوزيع الإجابات، من خلال استخدام مقاييس إحصائية مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، والنسب المئوية.
- اختبار الارتباط (Correlation):** بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للكشف عن طبيعة وقوه العلاقة بين متغيرات البحث، واختبار الفرضيات المرتبطة بعلاقات الارتباط.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression Analysis):** لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعه، والتحقق من الفرضيات المتعلقة بعلاقات التأثير.

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً: العقل الاستراتيجي

1. مفهوم العقل الاستراتيجي:

تعود الجذور التاريخية لمفهوم العقل الاستراتيجي إلى فترات زمنية قديمة، إذ بدأ ظهوره بالتزامن مع نشأة الإدارة الاستراتيجية، وتطور لاحقاً بتطور مفاهيم الذكاء والتفكير الاستراتيجي (العبادي و آخرون ، 2019 : 154). وقد تعددت تعاريف الباحثين لهذا المفهوم بتعدد رؤاهم الفكرية والفلسفية واحتلاف أنماط تفكيرهم. فقد أشار ، Pisapia et al (2005: 43) إلى أن العقل الاستراتيجي يتمثل بالقدرة على اتخاذ قرارات تتطلب الحدس، التحليل، ومهارات التواصل، ويوفر إطاراً للعمل يوازن بين القيادة، السيطرة، التنسيق، والتعاون، من خلال توظيف القدرات العقلية الاستراتيجية. فيما أكد (Weyhrauch et al , 2017: 14) أن العقل الاستراتيجي يمثل منهجاً للمديرين الاستراتيجيين لفهم المشكلات بما يتوافق مع متطلبات التفكير الاستراتيجي، ويتضمن القدرة على معالجة المعلومات والتنبؤ بالفرص. أما (Chen et al 2020: 140)، فقد وصفوا العقل الاستراتيجي بأنه استخدام المديرين لاستراتيجيات ما وراء المعرفة مثل التخطيط، المراقبة، التقييم، وتعديل الأساليب بمرونة خلال السعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

من جانب آخر، عرف (Mjaku 2020: 915) العقل الاستراتيجي على أنه الاستثمار الأمثل في أنشطة العمليات وفقاً لخطط استراتيجية معدة مسبقاً من قبل المديرين الاستراتيجيين ذوي الخبرات والتجارب الناجحة. كما مثل (Abdullah Huda 2021: 400) العقل الاستراتيجي بالانحراف الذهني للمديرين الاستراتيجيين، والذي يمكنهم من تحديد الفجوات المعرفية وجمع المعلومات اللازمة لردمها وتحسين عمليات التخطيط.

وانخذ (Farida 2022: 3) اتجاهًا مختلفاً في وصفه للعقل الاستراتيجي، إذ اعتبره الإبداع والابتكار واستغلال جوانب القوة التنظيمية التي تؤدي إلى التعرف على الفرص واغتنامها لإيجاد القيمة وتحقيق الميزة التنافسية. في حين عبر (الشلال وأخر، 2024: 4) عن العقل الاستراتيجي بأنه القدرة على التفكير خارج الصندوق، واستخدام استراتيجيات ما وراء المعرفة للتنبؤ بالفرص المستقبلية، حل المشكلات، وتطبيق الأساليب والإجراءات الإبداعية التي تُسهم في تعظيم قيمة المنظمة ضمن رؤيتها وتوجهها العام.

يتضح للباحثان ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة، بأن العقل الاستراتيجي يمثل منظومة عقلية متكاملة تجمع بين القدرات التحليلية، والحسية، والإبداعية، ما يجعله أداة حيوية للمديرين في البيئات الديناميكية، وخاصة في المؤسسات المالية التي تعتمد على دقة التوقع وكفاءة التخطيط. ويرى الباحث أن العقل الاستراتيجي لا يقتصر على التفكير المنطقي فحسب، بل يشمل استخدام استراتيجيات معرفية عميقة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. تأسيساً على ما سبق يورد الباحثان مفهوماً إجرائياً للعقل الاستراتيجي بأنه مجموعة من القدرات الذهنية والسلوكية التي يمتلكها المدير، والتي تترجم إلى أنماط من التفكير المنظم (التفكير النظري)، وإعادة صياغة المشكلات (إعادة

الصياغة)، والقدرة على التقييم المستمر والتعلم (الانعكاس)، بما يمكنه من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تساهم في رفع كفاءة التخطيط المالي.

2. أهمية العقل الاستراتيجي:

يعد العقل الاستراتيجي أمراً أساسياً لنجاح ادارة المنظمات ، حيث يؤكد كل من (Sauer & Reich , 2009 : 183) بأن القادة و المدراء الذين يتبنون نهج و فلسفة العقل الاستراتيجي قادرین على بناء إطاراً فكرياً و ذهنياً يركز على التخطيط المستدام و تحقيق الأهداف. أما (Woiceshyn,2009:300) فهو بأن القادة الذين يتميزون بعقلانية استراتيجية يكونون قادرین على رؤية الصورة المستقبلية للمنظمة و تحديد العوامل الحرجة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توظيف قدراتهم و مهاراتهم التحليلية. ومن جانب آخر فإن (Troy & Mauss,2011:31) يبيّن أهمية العقل الاستراتيجي في كونه يساهم في تقليل آثار التوتر و الضغوط عند اتخاذ القرارات و تمكّن المديرين من البقاء هادئين و متزنين عند مواجهة المواقف الصعبة . ويتفق (Ames , 2012 : 97) مع ما سبق أذ يؤكد على أن العقل الاستراتيجي يعد بمثابة أداة للتعامل مع المشكلات المعقدة و التفاعلات الاستراتيجية .

في حين يسعى كل من (Bouhali et al , 2015 : 73) إلى ابراز أهمية العقل الاستراتيجي في كونه يساعد على تحقيق النجاح و الازدهار التنظيمي ، وفي ذات الوقت أشاروا إلى ان العقل الاستراتيجي يحقق المنافع الآتية .

أ. تحسين القدرة على اتخاذ القرارات: حيث أن العقل الاستراتيجي يساعد على تحديد الأهداف الأساسية و وضع الخطط و الخيارات اللازمة لتنفيذها من خلال القدرة العالية على تحليل البيانات و المعلومات.

ب. تعزيز القدرة على الإبداع و الابتكار: يساهم العقل الاستراتيجي بشكل فعال في تعزيز الابتكار و الإبداع من خلال المساهمة في توليد أفكار مبتكرة فضلاً ان العقل الاستراتيجي للمدراء يساعد على توفير و تهيئة مناخ ايجابي داعم للابداع.

ت. تحقيق الأهداف المستقبلية: ان امتلاك القادة للعقول الاستراتيجية تساعدهم على وضع رؤية واضحة للمستقبل و تشخيص أهداف استراتيجية و تساعدهم في توظيف الموارد التنظيمية المتاحة في ترجمة الأهداف الى ارض الواقع.

3. بعد العقل الاستراتيجي:

شهدت الأدبيات العلمية تبايناً ملحوظاً في تحديد أبعاد العقل الاستراتيجي ، وهذا التباين يعكس تنوع الرؤى البحثية و اختلاف السياقات التنظيمية التي درست فيها العقل الاستراتيجي . ويمكن إرجاع هذا التباين إلى جملة من العوامل، من أبرزها تعدد وتنوع مسميات العقل الاستراتيجي اذ استخدم الباحثون عدة مصطلحات للإشارة إليها مثل الذكاء الاستراتيجي أو التفكير الاستراتيجي فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين في تحديد الأبعاد الجوهرية، حيث تناول (Pisapia, et al , 2005 : 45) كل من التفكير النظري و اعادة الصياغة و الانعكاس كأبعاد رئيسية للعقل الاستراتيجي و سوف يتبنى البحث الحالي الأبعاد الآتية للمبررات الآتية:

- الانتشار الواسع لهذه الأبعاد في الأدبيات الأكademie، مما يمنحها موثوقية علمية عند اعتمادها.
- وضوحها المفاهيمي وسهولة قياسها، مقارنة بأبعاد أخرى ذات طابع أكثر تجريدياً أو اختلافاً في تفسيرها.
- ملاءمتها الكبيرة لطبيعة عمل المديرين في المصادر الخاصة.
- انسجامها مع المتغير الآخر للبحث و المتمثل بكفاءة التخطيط المالي ، وسوف يتم توضيح الأبعاد على النحو الآتي.

أ - التفكير النظري.

يعبر عن قدرة المدير الاستراتيجي على رؤية الانظمة بشكل شامل و ادراك الخصائص و العلاقات المتبادلة التي تولد سلوكيات النظام (الماجدي ، 2024 : 46) . ويؤكد (Pisapia et al , 2005 : 48) بأن القادة الذين يفكرون بطريقة نظرية منهجية يكونون قادرین على فهم خصائص النظام و يسعون الى فهم النظام بشكل متكامل و موحد من خلال ادراك و فهم العلاقات التبادلية بين اجزاء النظام كوحدة واحدة مع فهم علاقة النظام بالبيئة المحيطة.

ب - إعادة الصياغة (إعادة التأثير).

يشير (Pisapia et al , 2005 : 51) الى ان إعادة الصياغة تساعد القادة على تشخيص سياقهم الصحيح و تساهم في تحديد الفضایا الحرجة التي تواجه منظماتهم حيث ان إعادة الصياغة ينطوي على جهود كبيرة في تطوير الخيارات البديلة الابداعية و كذلك توليد أفكار فريدة . ووصف (الماجدي ، 2024 : 48) إعادة الصياغة بأنه القدرة على تغيير وجهات النظر و النماذج الذهنية الفكرية من أجل توليد بدائل و رؤى جديدة قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

ج - الانعكاس (التفكير التأملي).

يصور (Abdullah & Huda , 2021 : 402) الانعكاس على انه القراءة على التفكير بطريقة منطقية و عقلانية من خلال توظيف الخبرات و المهارات لاصدار احكام بشأن المواقف التنظيمية، اذ يُعد الانعكاس فرصة للنظر إلى الحالات والمواقف بشكل أفضل، فالانعكاس يمثل مهارة معرفية تساهم في فهم المواقف و توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير مستقبل المنظمة.

ثانياً: التخطيط المالي**1. مفهوم التخطيط المالي :**

يُعد التخطيط المالي من الوظائف الحيوية في المنظمة، إذ يتضمن التعرف على الاحتياجات المالية طولية الأجل وقصيرة الأجل، وذلك لغرض إعداد الميزانيات النقدية التقديرية، والميزانيات العمومية التقديرية (ابراهيم ، 2007 : 83) . وقد عُرف (كلاب ، 2005 : 9) التخطيط المالي بأنه عملية تحديد المتطلبات المالية، وتأمين الأموال اللازمة، والتنبؤ بالنفقات المستقبلية. وأشار (زيدي ، 2009 : 15) إلى أن التخطيط المالي هو تحديد أهداف مالية واضحة من خلال التنبؤ بالمستقبل، واتخاذ الإجراءات الازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي اتجاه مختلف، وضح (المغربي ، 2014 : 68) التخطيط المالي على أنه صياغة الخطة المالية عبر المفاضلة بين مصادر الأموال المختلفة، و اختيار أفضل طرق توظيفها. كما وصفه (Khasan , 2016 : 142) بأنه نوع من أنواع التخطيط يعني بكيفية الحصول على الأموال من مصادر متعددة بأقل التكاليف وأفضل الشروط، واستثمار تلك الأموال لتحقيق أفضل العوائد. وأكد (Vesna et al, 2017: 121) أن التخطيط المالي هو عملية تقدير رأس المال الضروري لإنجاز أنشطة الأعمال في المنظمة، التي هي عبارة عن تأثير السياسة المالية فيما يتعلق بتوفير الأصول، والاستثمارات، وإدارة أموال المؤسسة، وكذا تأثير الأهداف، السياسات، الإجراءات، مختلف البرامج والميزانية التي تدل على تنظيم الأنشطة المالية.

في حين بين (Clement et al, 2021 : 51) أن التخطيط المالي يتمثل في الجهد المبذولة للوصول إلى خطة مالية متكاملة يتم من خلالها تحديد الأهداف وسبل تفيذهما. ويرى (Vortman , 2023 : 18) أن التخطيط المالي يعني الاستغلال الأمثل للموارد المالية من خلال استخدام الأساليب والأدوات المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة. استناداً إلى المفاهيم النظرية السابقة، يمكن تحديد المفهوم الإجرائي للتخطيط المالي في هذا البحث على انه العملية التي يقوم من خلالها المنظمة بتحديد الاحتياجات المالية الحالية والمستقبلية ، وتنظيم مصادر التمويل المتاحة، و اختيار أنهاها من حيث التكلفة والشروط، مع رسم خطة مالية متكاملة تشمل إعداد الميزانيات التقديرية، وتوظيف الموارد المالية بأفضل صورة ممكنة لضمان تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية بالاستناد على توظيف العقل الاستراتيجي.

2- أهمية التخطيط المالي :

يعزى أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط بشكل شامل بين القرارات المالية و المتمثلة بقرارات الاستثمار و التمويل و قرارات توزيع الأرباح (عمر ، 2015 : 34). ويشير (محمد ، 2016 : 19) الى ان أهمية التخطيط المالي يتجسد في إتاحة الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد الازم لتوفيرها ويساهم أيضاً في تشخيص المركز المالي و ربحية المنظمة. ويؤكد (Zhong , 2023 , 254) بأن التخطيط المالي يكتسب اهميته في من خلال دوره في تحديد كمية الاموال ومصادرها وطريقة تسيدها وبين بأن منافع التخطيط المالي يتجسد بالآتي.

أ- التعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجه مستقبل المنظمة.

ب - التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتمويل الخطط الاستثمارية.

ج - تحديد حجم الأموال الازمة للإنفاق على مجالات التوسع المستقبلي للمنظمة.

3.متطلبات رفع كفاءة التخطيط المالي:

يتوقف كفاءة التخطيط المالي على اعتبارات عديدة يؤدي إلى كفاءة و فاعلية استغلال الموارد المالية بأفضل صورة ، حيث حدد كل من (النعميمي و التميي ، 2008 : 175) و (خديجة و رحاب، 2024: 19 – 20) المتطلبات الآتية لرفع كفاءة التخطيط المالي:

أ - دقة عملية التنبؤ.

يعتمد كفاءة التخطيط المالي على مدى دقة التنبؤ بدرجة عالية، حيث يعتمد المخطط المالي على مصادر معلوماتية مختلفة وعلى أساليب متعددة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية و الاساليب الاحصائية فضلاً عن تحليل السلسل الزمنية و إستخدام النماذج التسويقية التي تهدف الى دراسة سلوكيات المستهلك (الشواورة ، 2013 : 178) .

ب - الوصول إلى أفضل خطة مالية .

يؤكد (عبد المؤمن، 2023: 35) بعدم وجود نظرية او نموذج يحتذى به المدير المالي لمواجهة المشاكل و التحديات ويساعده في تحديد أفضل الحلول و البدائل ، فقد يلجأ المدير المالي إلى توزيع الارباح على اصحاب الأسهم كديل كفؤء لوضع الخطة المالية في حين يتضح في الواقع الفعلي بان حجب الارباح و احتجازها يُعد بدليلاً أفضل للوصول إلى خطة مالية كفؤة .

ج - مراجعة و متابعة الخطة المالية .

يشير (Khasan : 2016) إلى ضرورة الاهتمام بمتابعة التنبؤات التي يتم في ضوئها وضع الخطة المالية لاسيما في حالات حدوث الظروف غير المتوقعة . و يؤكد (Peter , 2018 : 23) على الأخذ بنظر الاعتبار للظروف الاقتصادية المحيطة بالمنظمة عند تقييم الاداء المالي ، حيث من الممكن حدوث انحراف في الاداء المالي المتحقق مقارنة مع الخطة المالية الموضوعة نتيجة المرور بفترة الكساد الاقتصادي

المحور الثالث: الجانب الميداني**أولاً: وصف مجتمع البحث و عينته :**

يشكل التحديد السليم لمجتمع البحث أحد الأسس التي يتوقف عليها نجاح أي بحث حيث يشير المجتمع إلى جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة البحث التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليه النتائج ، وقد تم إختيار كافة المديرين في المصارف الخاصة في مدينة أربيل مجتمعاً للدراسة . وبلغ عددهم (146) مديرًا حسب بيانات البنك المركزي . فيما تمثل عينة البحث ب (127) مديرًا ، حيث يُعد العينة جزء من المجتمع الأصلي وتحتوي على بعض العناصر التي تم إختيارها منه بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي . واستخدمت الباحثان (الطريقة القصدية) لإختيار عينة البحث أذ تم توزيع الاستبيانات عليهم وتم إسترجاعها بالكامل وكانت كلها صالحة للتحليل .

ثانياً: وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين .

يتبعين من نتائج الجدول (1) والممثلة لوصف السمات الشخصية للمديرين في المصارف المبحوثة :

1. الجنس: أذ كانت نسبة المديرين الذكور (73.2%) وبتكرارا (93) بينما بلغت نسبة المديرين الاناث (26.8%) وبتكرار (34) ، مما تشير إلى أن أغلبية الأفراد عينة البحث من المصارف المبحوثة هم من الذكور .

2. العمر: اغلبية الأفراد المستجيبين في هذا البحث هم من فئات عمرية (أقل من 30 سنة) و شكلت نسبتهم (57.5%)، وتلتها الفئة العمرية (31 - 40 سنة) وكانت نسبتهم (22%) ثم الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (11.0%) وجاءت الفئة (41 - 50 سنة) بلغت نسبته (9.4%) . مما يدل على أن غالبية المستجيبين في المصارف الخاصة هم من الفئة العمرية الشابة والتي تمتلك القدرات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالية وكذلك فهموا وادراكم للتعامل مع فقرات الاستبانة .

3. المستوى العلمي: يتضح الجدول بأن الحاصلين على شهادة البكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مؤوية بلغت (60%)، والحاصلين على شهادة الماجستير قد بلغت نسبتهم (34.5%) وجاء الحاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة (5.5%)، وهذه اشارة إلى أن اغلبية افراد المستجيبين هم من حملة شهادات جامعية ولهم مؤهلات علمية جيدة لاتخاذ القرارات المناسبة، ويعطي مؤشرًا جيدًا عن إجابات أفراد المجتمع لقدرتهم على فهم عبارات الاستبانة واستيعاب متغيراتها .

4. عدد سنوات الخدمة في المصرف: يظهر الجدول بأن (49.6%) من افراد المستجيبين لهم خدمة إجمالية بين (6 - 10 سنة)، تليها الفئة (5 - 11 سنة) وبلغت (26.8%)، ومن ثم جاءت في المرتبة الأخيرة فئة (11 سنوات فأكثر) حيث بلغت (30%)، والذي يعكس على صقل الموهاب وكساب المهارات والخبرات الفئة الشابة وفي مجال التخصص والتعامل مع التقنيات الحديثة بالشكل الصحيح وقدرتهم في عمليات التخطيط المالي .

الجدول (1) الخصائص الشخصية للمستجيبين

الخصائص	العمر	الفنان	العدد	النسبة المئوية
الجنس		ذكر	93	73.2
		أنثى	34	23.8
المستوى العلمي		30 سنة فأقل	73	57.5
		31 - 40 سنة	28	22.0
		41 - 50 سنة	12	9.4
		51 سنة فأكثر	14	11.0
		دكتوراه	7	5.5

34.5	44	ماجستير	
60	76	بكالوريوس	
26.8	34	5 سنوات	
49.6	63	6-10 سنوات	
23.6	30	11 سنوات فاكثر	
100%	127	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي

ثالثاً: وصف و تشخيص متغيرات البحث:

1 : وصف متغير العقل الاستراتيجي.

أ. وصف التفكير النظمي: تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (X5-X1) والمذكورة في الجدول (2) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.746) وبانحراف المعياري العام (1.1224) ، وأنها تمثل إلى الاتفاق بنسبة (74.92%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر أفراد العينة . مما يدل على أن أفراد العينة متتفقون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة للفقرات فقد احتلت العبارة (X5) المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق بين أفراد عينة البحث والذي ينص على (التميز عن الآخرين بقدرتني على التفكير خارج الصندوق) ويدعم ذلك نسبة الاتفاق (78.8) ، وقيم الوسط الحسابي (3.94) والإنحراف المعياري (1.210) على التوالي. في حين احتلت العبارة "X1" المرتبة الخامسة والأخيرة على وفق نسبة الاتفاق، والتي تنص على (أمتلك القدرة على التفكير بشكل شمولي و رؤية التصورات المستقبلية للمصرف) ويدعم ذلك نسبة الاتفاق (71.4) ، وقيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.57) (1.004) على التوالي.

ب. وصف أعادة الصياغة: تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (X10-X6) والمذكورة في الجدول (2) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.808) وبانحراف المعياري العام (1.1296) وبسبة الاتفاق الكلي (76.16)، مما يدل على أن أفراد العينة متتفقون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة للفقرات فقد احتلت العبارة (X8) المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق بين أفراد عينة البحث والذي ينص على (احرص على التفكير بتأنى لتحليل المواقف واتخاذ القرارات الادارية) ويدعم ذلك بنسبة الاتفاق (75.8)، وقيم الوسط الحسابي (3.79) والإنحراف المعياري (1.110) على التوالي. في حين احتلت العبارة "X9" المرتبة الخامسة والأخيرة على وفق نسبة الاتفاق، والتي تنص على (اسعى إلى فهم أفكار العاملين في المصرف وتوظيفها لايجاد حلول مبتكرة) ويدعم ذلك بنسبة الاتفاق (75) ، وقيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.75) (1.188) على التوالي.

ج. وصف الانعكاس يتضح من الجدول (2) والتي تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (X11-X15) والمذكورة في بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.818) (3.818) وبانحراف المعياري العام (1.1652) وببنسبة الاتفاق الكلي (76.36)، وأنها تمثل إلى الاتفاق بنسبة (76.36%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة . مما يدل على أن أفراد العينة متتفقون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة للفقرات فقد احتلت العبارة (X14) المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة والذي ينص على (اتوقع بأنني استطعت خلال فترة عملی ان اعكس طريقة تفكيري واسلوب عملی على العاملین في مجال التخطيط المالي) ويدعم ذلك بنسبة الاتفاق (77.2) ، وقيم الوسط الحسابي (3.86) والإنحراف المعياري (1.139) على التوالي. في حين احتلت العبارة "X11" المرتبة الخامسة والأخيرة على وفق نسبة الاتفاق، والتي تنص على (أمتلك القدرة على اعادة صياغة المشكلات و القضايا والمواقف بتغيير مفاهيمي و وجهات نظری و مشاعری ووضعها في إطار آخر يناسب الحقائق) ويدعم ذلك بنسبة الاتفاق وقيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (74.8) (3.74) (1.163) على التوالي.

الجدول (2) وصف متغير العقل الاستراتيجي

نسبة الاتفاق (%)	انحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
71.4	1.004	3.57	5.5	7	15	19	2.4	3	70.9	90	6.3	8	X1
71.6	0.947	3.58	4.7	6	12.6	16	7.9	10	69.3	88	5.5	7	X2
75.4	1.236	3.77	8.7	11	11	14	4.7	6	45.7	58	29.9	38	X3
77.4	1.215	3.87	7.1	9	11	14	4.7	6	41.7	53	35.4	45	X4
78.8	1.21	3.94	6.3	8	11.8	15	2.4	3	40.2	51	39.4	50	X5

74.92	1.1224	3.746	6.48		12.49		4.42		53.34		23.3		المؤشر الكلي
			18.94						76.64				
77.6	1.166	3.88	4.7	6	13.4	17	5.5	7	41.7	53	34.6	44	X6
76.6	1.06	3.83	3.1	4	14.2	18	3.9	5	53.5	68	25.2	32	X7
75.8	1.11	3.79	4.7	6	12.6	16	7.9	10	48.8	62	26	33	X8
75	1.188	3.75	8.7	11	8.7	11	7.9	10	48.8	62	26	33	X9
75.8	1.124	3.79	5.5	7	13.4	17	2.4	3	54.3	69	24.4	31	X10
76.16	1.1296	3.808	5.35		12.46		5.52		49.43		27.24		المؤشر الكلي
			17.81						76.67				
74.8	1.163	3.74	7.9	10	11	14	3.1	4	55.1	70	22.8	29	X11
76.6	1.229	3.83	7.1	9	12.6	16	4.7	6	41.7	53	33.9	43	X12
76.4	1.158	3.82	4.7	6	14.2	18	6.3	8	44.1	56	30.7	39	X13
77.2	1.139	3.86	5.5	7	11.8	15	3.9	5	48.8	62	29.9	38	X14
76.8	1.137	3.84	5.5	7	11.8	15	4.7	6	48.8	62	29.1	37	X15
76.36	1.1652	3.818	6.17		12.28		4.56		47.7		29.29		المؤشر الكلي
			18.45						76.99				

المصدر: من إعداد الباحثان

2: وصف متغير التخطيط المالي.

أ. وصف دقة عملية التنبؤ أظهرت نتائج التحليل الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (Y5-Y1) والمنكورة في الجدول (3) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.804) وبانحراف المعياري العام (1.193) وبسبة الانفاق الكلي (76.08)، وأنها تمثل إلى الانفاق بنسبة (76.08%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة . مما يدل على أن أفراد العينة متقدون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة للقرارات وترتيبها فقد احتلت العبارة (Y5) المرتبة الأولى على وفق نسبة الانفاق بين أفراد عينة الدراسة والذي ينص على (تمتلك ادارة المصرف تصوراً بأن كفاءة الخطة المالية تعتمد على مدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة) ويدعم ذلك بنسبة الانفاق (77.2 %) ، وقيم الوسط الحسابي (3.86) والإنحراف المعياري(1.180) على التوالي. في حين احتلت العبارة (Y1) المرتبة الخامسة والأخيرة على وفق نسبة الانفاق، والتي تتضمن على (تعتمد ادارة المصرف على المصادر الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات قبل البدء بعملية التخطيط) ويدعم ذلك بنسبة الانفاق (75.2) ، وقيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (1.220) على التوالي.

ب. وصف الوصول الى أفضل خطة مالية : تظهر نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (Y10-Y6) والمنكورة في الجدول (3) بأن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام قد بلغ (3.76) (1.169) على التوالي وبسبة الانفاق الكلي (75.2)، من وجهة نظر الأفراد في العينة . مما يدل على أن أفراد العينة متقدون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة للقرارات فقد احتلت العبارة (Y10) المرتبة الأولى على وفق نسبة الانفاق بين أفراد عينة الدراسة والذي ينص على (تحرص ادارة المصرف على تحليل الأداء السابق للمصرف بقصد تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لضمان اعداد افضل خطة مالية) ويدعم ذلك بنسبة الانفاق (78.8) ، وقيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري (3.94) (1.210) على التوالي. في حين احتلت العبارة "Y9" المرتبة الاخيرة من الترتيب وعلى وفق نسبة الانفاق، والتي تتضمن على (تؤكد ادارة المصرف على القائمين بالخطيط المالي أن يواجهوا كافة المشاكل وظروف المتوقعة و يحددو في ضوئها أفضل البدائل الممكنة) ويدعم ذلك بنسبة الانفاق (73.2) ، وقيم الوسط الحسابي (3.66) والإنحراف المعياري (1.183)

ج. مراجعة و متابعة الخطة المالية: حسب ما يظهر الجدول من نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (Y15-Y11) والواضحة بالجدول (3) بأن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام ونسبة الانفاق الكلي قد بلغ (3.822) (3.882) (76.44) (1.154)، وأنها تمثل إلى الانفاق بنسبة (76.44%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة . مما يدل على أن أفراد العينة متقدون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة للقرارات وحسب ترتيبها فقد احتلت العبارة (Y11) المرتبة الأولى على وفق نسبة الانفاق بين أفراد عينة البحث والذي ينص على (تهتم ادارة المصرف بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوئها) ويدعم ذلك بنسبة الانفاق (77.6) ، وقيم الوسط الحسابي (3.88)

والإنحراف المعياري (1.166) على التوالي. في حين جاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة العبارة (Y13) على وفق نسبة الإنفاق، والتي تنص على (تركز ادارة المصرف على مراقبة وتقييم النتائج المالية لتحقيق الأهداف المالية و إجراء التعديلات و التعديلات اللازمة على الخطة المالية) ويدعم ذلك بالنسبة الاتفاق (74.8)، وقيم الوسط الحسابي (3.74) وإنحراف المعياري (1.163) على التوالي.

الجدول (3) وصف متغير التخطيط المالي

نسبة الاتفاق	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محابيد		اتفق		اتفق بشدة		العبارات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
75.2	1.22	3.76	10.2	13	8.7	11	1.6	2	54.3	69	25.2	32	Y1
75.2	1.224	3.76	7.9	10	12.6	16	3.9	5	46.5	59	29.1	37	Y2
76.2	1.167	3.81	7.1	9	11	14	3.1	4	51.2	65	27.6	35	Y3
76.6	1.174	3.83	5.5	7	14.2	18	2.4	3	47.2	60	30.7	39	Y4
77.2	1.18	3.86	4.7	6	15.7	20	1.6	2	44.9	57	33.1	42	Y5
76.08	1.193	3.804	7.08		12.44		2.52		48.82		29.14		المؤشر الكلي
			19.52						77.96				
74.8	1.142	3.74	6.3	8	11	14	10.2	13	47.2	60	25.2	32	Y6
74.8	1.149	3.74	7.1	9	11	14	6.3	8	52	66	23.6	30	Y7
74.4	1.161	3.72	7.9	10	11	14	4.7	6	54.3	69	22	28	Y8
73.2	1.183	3.66	7.1	9	9.4	12	21.3	27	34.6	44	27.6	35	Y9
78.8	1.21	3.94	6.3	8	11.8	15	2.4	3	40.2	51	39.4	50	Y10
75.2	1.169	3.76	6.95		10.84		8.98		45.66		27.57		المؤشر الكلي
			17.79						73.23				
77.6	1.166	3.88	4.7	6	13.4	17	5.5	7	41.7	53	34.6	44	Y11
75.8	1.124	3.79	5.5	7	13.4	17	2.4	3	54.3	69	24.4	31	Y12
74.8	1.163	3.74	7.9	10	11	14	3.1	4	55.1	70	22.8	29	Y13
76.8	1.137	3.84	5.5	7	11.8	15	4.7	6	48.8	62	29.1	37	Y14
77.2	1.18	3.86	6.3	8	12.6	16	1.6	2	48	61	31.5	40	Y15
76.44	1.154	3.822	5.98		12.47		3.47		49.59		28.49		المؤشر الكلي
			18.45						78.08				

المصدر: من إعداد الباحثان

رابعاً: اختبار فرضيات البحث.

1. فرضية الإرتباط.

أ. الارتباط الكلي: تبين من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوي وموجهة وبين متغير العقل الاستراتيجي والخطيط المالي ، حيث بلغت قيمة الارتباط بينها (0.987**)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بينهما ، أي أنه كلما زاد اعتماد المصارف المبحوثة على العقل الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى رفع كفاءة التخطيط المالي .

ب. الارتباط الجزئي: تبين من نتائج الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية وموجهة بين أبعاد العقل الاستراتيجي والخطيط المالي حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بينهما قد بلغت (0.966*)، (0.965)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من التوافق الإيجابي بين المتغيرين. وقد تبين أن أعلى قيمة لمعامل الارتباط بين كانت بين التفكير النظمي وإعادة الصياغة ومتغير التخطيط المالي والتي كانت

(0.966) و (0.966*) و عند مستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين الانعكاس والتخطيط المالي حيث بلغت معامل الارتباط (0.965) و عند مستوى معنوي (0.01).

الجدول (4) الارتباط بين أبعاد العقل الاستراتيجي والتخطيط المالي على المستوى الكلي والجزئي

كفاءة التخطيط المالي (Y)		المتغير المعتمد	المتغير المستقل
Sig. (2-tailed)	معامل الارتباط		العقل الاستراتيجي (X)
.000	.987**		
.000	.966**		التفكير النظري
.000	.966**		اعادة الصياغة
.000	.965**		الانعكاس

**معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (≤ 0.01)

N= 127

*معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان

تأسيساً على النتائج تحليل الارتباط على مستوى الكلي والجزئي يتبيّن صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على توجّد علاقـة ارتباط طردية معنوية ذو دلالة احصائية بين العقل الاستراتيجي والتخطيط المالي منفردة ومجمعة .

2. اختبار فرضية التأثير

يتبيّن من نتائج التحليل في الجدول (5) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع ، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبية والتي بلغت (455.827)، وهي أعلى من قيمة (F) الجنوالية البالغة (3.8415) وبدرجة حرية (1.125)، ويؤكّد ذلك قيمة مستوى المعنوي المحسوبية والبالغة (0.000)، وهي نقل بشكل كبير عن مستوى المعنوي الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05) وفي ضوء معادلة الانحدار ، تشير قيمة (B) أن هناك ظهوراً لكفاءة التخطيط المالي ومن خلال أبعادها بقيمة (.987.) وذلك عندما تكون قيمة العقل الاستراتيجي ومن خلال أبعادها متساوية للصفر. وإن قيمة الحدي (B1) بلغت (1.008) والتي تفسّر على أن التغيير في العقل الاستراتيجي بمقدار (1) ، سيساهمه تغيير في كفاءة التخطيط المالي بمقدار (1.008) ، وهي نسبة جيدة يمكن الاستفادة عليها في تفسير العلاقة التأثيرية ، وإن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.973) والتي تشير إلى أن التغيير في كفاءة التخطيط المالي والذي كان بنسبة (97.3%) يمكن إسناده إلى العقل الاستراتيجي، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (2.7%) من كفاءة التخطيط المالي يعود لمسبيات أخرى لم يتم اعتمادها في أنموذج البحث الحالي.

الجدول (5) تأثير العقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي

كفاءة التخطيط المالي (Y)				المتغير المعتمد	
Sig.	F	R ²	Beta	المتغير المستقل	
Drugs الحرية	الجنوالية	المحسوبية	Beta	β_0 الثابت	β_1 العقل الاستراتيجي
0.000	1.125	-	.987		
0.000	3.8415	455.827	.973	1.008	

p ≤ 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الإحصائي N=127

و لاستيعاب حالة التأثير لابعد العقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي لابد من التعرف على المستويات التأثيرية على مستوى الجزيئي ، وذلك تم تطبيق اختبار الإنحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (6) إلى وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد العقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي ، وذلك استناداً لقيم معامل الاختبار (F) والتي بلغت (1758.586) ، (1769.318) ، (1691.619) ، وعلى التوالي وهي أكبر من قيمتها الجنوالية والبالغة (3.841) وبدرجة حرية (1.143)، ويؤكّد ذلك قيم معاملات (Sig.) المحسوبية والتي كانت متساوية لكل منها والبالغة (0.000) وهي قيم نقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05). كما تبيّن من نتائج التحليل أن قيم (R2) قد بلغت (0.934.) ، (0.931.) ، وعلى التوالي .

الجدول (6) تأثير ابعاد العقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي على المستوى الجزئي

الأنموذج	قيمة β_0	قيمة β_1	قيمة R^2	القيمة المحسوبة F	قيمة Sig.
التفكير النظري	.966	.971	.934	1758.586	0.000
إعادة الصياغة	.007	.995	.934	1769.318	0.000
الانعكاس	.965	.963	.931	1691.619	0.000

قيمة F الجدولية = 3.841 P ≤ 0.05 N=127

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الإحصائي

وتأسيساً على نتائج تحليل الانحدار وعلى المستوى الكلي والجزئي يمكن قبول فرضية التأثير الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه (يوجد تأثير موجب ومحظوظ ذو دلالة احصائية للعقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي منفردة ومجتمعة).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات.

- استنتجت الدراسة أن محدودية تمثيل الإناث في المناصب الإدارية العليا تقلل من فرص التنوع في فرق العمل، وهو ما ينعكس سلباً على تنمية العقل الاستراتيجي والقدرة على حل المشكلات. كما أظهرت النتائج أن الجمع بين الفئات العمرية المختلفة داخل الإدارة يعزز من تبادل الخبرات والمعرفة، الأمر الذي يسهم في رفع كفاءة التخطيط المالي.
- تبين مع نتائج الوصف بأن اغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية المتوسطة مما يدل على امتلاكم للمعرفة المالية لكونها ملائمة لهذه الفئة العمرية لأنهم يجمعون بين الخبرة والنزوج من جهة والإبداع والإداء المتميز من جهة أخرى.
- استنتجت الدراسة أن التفكير النظري، باعتباره أحد الأبعاد الرئيسية للعقل الاستراتيجي، يسهم بصورة مباشرة في تعزيز كفاءة التخطيط المالي، من خلال توفير رؤية شاملة للعلاقات المتباينة بين مكوناته وتوجيهها نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين فاعلية القرارات المالية.
- أكّدت النتائج توافر بعد الانعكاس في المصادر قيد البحث من خلال سعي المدراء الماليين إلى فهم أفكار العاملين في المصرف وتوظيفها لایجاد حلول مبتكرة.
- أظهرت مخرجات التحليل الوصفي المستوى العالمي بعد الوصول إلى أفضل خطة مالية وهذه دلالة على سعي المصادر لرفع كفاءة تخطيطها المالي من خلال حرص ادارة المصرف على تحليل الأداء السابق للمصرف بقصد تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لضمان اعداد أفضل خطة مالية.
- أوضحت مؤشرات الوصف توجه المصادر نحو متابعة ومراجعة خطتها المالية من خلال اهتمام ادارة المصرف بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوئها.
- أكّدت نتائج الوصف صحة إحتساب بعد دقة عملية التنبؤ وبعد رفع كفاءة التخطيط المالي من خلال امتلاك ادارة المصرف تصوراً بأن كفاءة الخطة المالية تعتمد على مدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة.
- يمكن الاستنتاج من تحليل الإرتباط كلما زاد الإرتكاز على ابعاد العقل الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى رفع كفاءة التخطيط المالي.
- يمكن الإستنتاج من نتائج تحليل التأثير أن هناك تأثيراً للعقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي وعلى المستوى الكلي والجزئي.

ثانياً: التوصيات

- توصي الدراسة بضرورة النظر في سد الفجوة المتعلقة بتمثيل الإناث في المناصب الإدارية العليا، إذ إن تعزيز التنوع في فرق العمل من شأنه أن يساهم في دعم التفكير الاستراتيجي وزيادة القدرة على حل المشكلات. كما يُستحسن الجمع بين خبرة الفئة العمرية الناضجة وحيوية الشباب لاستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة وتوظيفها بشكل أفضل في مجال التخطيط المالي.
- توصي الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد العقل الاستراتيجي (التفكير النظري، إعادة الصياغة، الانعكاس) من خلال برامج تدريبية وتطويرية تستهدف القيادات الإدارية، إلى جانب تبني آليات عملية لمراجعة وتحديث الخطة المالية

- بصورة دورية. ويُتوقع أن يسهم ذلك في رفع نسب الاتقاد الحالية لمتغيرات البحث، بما يعزز كفاءة التخطيط المالي للمصارف.
3. ضرورة زيادة التركيز على بعد التفكير النظمي من خلال أملاك المدراء الماليين القدرة على التفكير بشكل شمولي ورؤية التصورات المستقبلية للمصرف.
 4. ضرورة سعي المصارف على تبني استراتيجيات لأعادة الصياغة من خلال سعي المدراء إلى فهم أفكار العاملين في المصرف وتوظيفها لايجاد حلول مبتكرة.
 5. توجية أنظار ادارات المصارف قيد البحث الى التركيز على مراقبة وتقيم النتائج المالية للتحقيق الأهداف المالية وإجراء التحديثات والتعديلات اللازمة على الخطة المالية بتقديم خدمات جديدة.
 6. توصي الدراسة بضرورة استثمار قوة العلاقات الإيجابية والمعنوية التي أثبتتها التحليل بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية على المستويين الكلي والجزئي، والعمل على ترجمتها إلى خطط عملية تعزز من دور العقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي داخل المصارف قيد البحث.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفان بالشكر والعرفان لمدراء المصارف الخاصة في مدينة اربيل لتعاونهم في تسهيل مهمة جمع البيانات وتوزيع استماراة الاستبيان.

التمويل: لم تقوم اية جهة بتقديم تمويل لدعم هذا البحث.

مساهمة المؤلف: ساهم الباحث بارزان صالح اسعد في اعداد الجانب النظري وجمع البيانات، وساهمت الدكتورة احلام ابراهيم ولی في ارجاء مراجعة شاملة للبحث.

الذكاء الاصطناعي التوليد والتقييات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة: لم يعتمد الباحثان على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

تضارب المصالح: يُقر المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلق بالمضمون أو التأليف أو نشر هذا البحث.

نبذة قصيرة عن كل مؤلف:

المؤلف الأول: بارزان صالح اسعد هو في مرحلة أعداد أطروحة الدكتوراه في مجال الادارة الاستراتيجية.

المؤلف الثاني: أ. د. احلام ابراهيم ولی حاصلة على شهادة الماجستير والدكتوراه في مجال إدارة الأعمال ومحضنة بالإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي.

المصادر References

1. ابراهيم حمد سليمان الشيخ عيد، (2007) ، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة ، رسالة ماجستير في تخصص المحاسبة والتمويل ، الجامعه الإسلامية ، فلسطين .
2. زيدي ، منير عبودي (2009) التخطيط و التطوير الاداري ، دار الرایة ، الاردن .
3. خديجة، مصباح و رحاب، بوعلام، (2024)، دراسة تحليلية لدور الرقمنة في تحسين التخطيط المالي لقطاع النقل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريريج – الجزائر.
4. الشلال ، محمد حيدر علي و الطه شهاب محمد محمود و السنواري عدنان مصطفى (2024) ، العقل الاستراتيجي ودوره في تلبية متطلبات الجامعة الذكية، مجلة مثنى للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 14 ، العدد 3.
5. الشواورة ، فيصل محمود (2013) ، مبادئ الادارة المالية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الاردن.
6. عامر ، عبد الله (2015) التحليل والتخطيط المالي المتقدم ، دار البداية ، الطبعة الأولى ، الاردن .
7. العبادي ، هاشم فوزي و معتز حميد رحيم و كشكول حسين محمد علي (2019) العقل الاستراتيجي واثره في تعزيز حفة الحركة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات ، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارة المالية ، المجلد 11 ، العدد 3.
8. عبدالمؤمن، خراشى، (2023)، التخطيط المالي الفعال واثره على جودة القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدية.
9. كلاب ، يامن جميل (2005) ، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين .
10. الماجدي ، حسين جعفر غانم (2024) ، العقلية الاستراتيجية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، دراسة تحليلية لرأي عينة من العاملين في الشركة الصينية لأنابيب النفطية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة كربلاء ، العراق .

11. المغربي ، محمد فاتح محمد بشير (2014) ، مبادئ الادارة ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
12. النعيمي ، عدنان تايه و التميمي ارشد فؤاد (2008) التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة ، دار يازوري للنشر والتوزيع ، الاردن .
13. Abdullah, A. Huda Sami A. (2021). Using Structural Equation Modeling for Making of Strategic Decisions Through the Strategic Mind of Leaders/An Analytical Study Of Sample Opinions From Leaderships In Tikrit University. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, Volume 17, No 5.
14. Ames, D. R., Weber, E. U., & Zou, X. (2012). Mind-Reading In Strategic interaction: The Impact of Perceived Similarity on Projection And stereotyping. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 117, No 1.
15. Bonanno, G. A., & Burton, C. L. (2015). Regulatory Flexibility: An Individual Differences Perspective on Coping and Emotion Regulation. *Perspectives On Psychological Science*, Volume 8, No (6).
16. Bouhali, R., Mekdad, Y., Lebsir, H., & Ferkha, L. (2015). "Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning." *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 181.
17. Chen, P., Powers, J. T., Katragadda, K. R., Cohen, G. L., & Dweck, C. S. (2020), A Strategic Mindset: An Orientation Toward Strategic Behavior During Goal Pursuit. *Proceedings Of the National Academy of Sciences*, Volume 117 No (25).
18. Clement, Olugbenga, Temitope Teniola & Michael Ojo (2021) The Impact Of Financial Planning On The Financial Performance Of Small Scale Business Firms In Ekiti State, *International Journal Of Development*, Volume 10 , No 12 .
19. Amanah, I. Magnifera, L., (2023), The role of Financial Literacy, Financial Planning on Financial Management Behavior to Improve the Performance of Car Free Day Traders In Colomadu Karanganyar , Proceeding Of The International Conference On Sustainable Innovation , Volume 3 Issue 1 .
20. Farida, F. A., Hermanto, Y. B., Paulus, A. L., & Leylasari, H. T. (2022). Strategic Entrepreneurship Mindset, Strategic entrepreneurship Leadership, And Entrepreneurial Value Creation Of SMEs In East Java, Indonesia: A Strategic Entrepreneurship Perspective. *Sustainability*, Volume 14 , No(16) .
21. Khasan , Akhmedov (2016) Financial Planning And Business Performance: Evidence From Private Sector Of Uzbekistan, *European Journal Of Business And Management* , Volume 8 , No 9 .
22. Mjaku, G. (2020). Strategic Management and Strategic Leadership. *International Journal Of Scientific And Research Publications*, Volume 10, No (8).
23. Peter , Ndung (2018), Effect Of Financial Planning Practices On The Financial Performance Of Non Profit Making Health Organizations In Kiambu County, Kenya , *International Journal Of Scientific And Research Publications*, Volume 8, Issue 5 .
24. Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E.(2005). Developing The Leader's Strategic Mindset: Establishing The Measures. *Leadership Review*, Volume 1 , No 5 .
25. Sauer, C., & Reich, B. H. (2009). Rethinking It Project Management: Evidence Of A New Mindset And Its Implications. *International Journal Of Project Management*, Volume 27 , No. (2)
26. Troy, A. S., & Mauss, I. B. (2011). Resilience In the Face of Stress: Emotion Regulation As A Protective Factor. *Resilience And Mental Health: Challenges Across The Lifespan*,Volume 1 , No (2) .

27. Vesna Grozdanovska, Katerina Bojkovska, Nikolche Jankulovski (2017). "Financial Management and Financial Planning in the Organizations." European Journal of Business and Management, Vol. 9, No. 2.
28. Vortman Stogis (2023) The Importance Of Financial Analysis In Business Planning. Journal Of Finance And Marketing Volume 7, Issue 4.
29. Weyhrauch, W. S. (2017). A Mindset For Strategic Thinking: Developing A Concept And Measure. Kansas State University.
30. Woiceshyn, J. (2009). Lessons From "Good Minds": How Ceos Use Intuition, Analysis And Guiding Principles To Make Strategic Decisions. Long Range Planning, Volume 42 , No (3) .
31. Zhang , Li (2023) , The Role Of Budgeting In Financial Control And Performance Evaluation , International Journal Of Accounting Research , Volume 11, Issue 3