



## 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 Asaad<sup>1</sup>Ahlam Ibrahim Wali<sup>2</sup>

العقل الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة التخطيط المالي: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل<sup>1</sup>

أحلام إبراهيم ولي<sup>2</sup>بارزان صالح أسعد<sup>1</sup>

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

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

2. كلية الإدارة 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.

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

**المستخلص**

يسعى البحث إلى تحليل طبيعة العلاقة والتأثير بين أبعاد العقل الاستراتيجي، والمتتمثلة بـ (التفكير النظامي، إعادة الصياغة، الانعكاس)، وبين كفاءة التخطيط المالي، الذي يتجسد في أبعاده (دقة عملية التنبؤ، الوصول إلى أفضل خطة مالية، مراجعة ومتابعة الخطة المالية) من وجهة نظر عينة من مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل. يشتمل الإطار العام للبحث على تحديد المشكلة، من خلال إثارة تساؤلات حول طبيعة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (العقل الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (التخطيط المالي). وتم تصميم مخطط فرضي للبحث انبثقت عنه فرضيتان رئيسيتان، خضعتا لاختبارات إحصائية ملائمة للتحقق من صحتها. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. اشتمل مجتمع البحث على كافة مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل حيث بلغ عددهم (146) مديراً، بالاستناد إلى بيانات البنك المركزي، وقد تم اختيار (127) منهم ليمثلوا عينة البحث تمثيلاً علمياً. تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V26) وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، من أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة 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 كما بينت نتائج البحث وجود تأثير إيجابي ومعنوي للعقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي وذلك اعتماداً على معطيات تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وجاء البحث بتوصية تؤكد على ضرورة استثمار العلاقات التبادلية والتأثيرات الإيجابية بين العقل الاستراتيجي والتخطيط المالي وتوجيهها بما يخدم المصارف محل البحث.

<sup>1</sup> بحث مستل من أطروحة دكتوراة: الدور الوسيط للنية الريادية والقابليات التنظيمية في العلاقة التأثيرية بين العقل الاستراتيجي و التخطيط المالي

## المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال العالمية والتحديات الاقتصادية المتزايدة، أصبحت المؤسسات المالية، وخاصة المصارف، مطالبة بتبني أنماط تفكير متقدمة تسهم في ضمان استدامتها وتعزيز قدرتها التنافسية. أذ يُعدّ العقل الاستراتيجي أحد المفاهيم المعاصرة التي باتت تحتل مكانة محورية في عالم الإدارة، نظراً لما يوفره من قدرة على الاستبصار، والتحليل العميق للبيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات قائمة 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 مديري 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 مديري المصارف الخاصة في مدينة أربيل، مستهدفاً الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئة المصارف الخاصة. في ضوء ماسبق جاء البحث الحالي لدراسة دور العقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي من خلال أربعة محاور استعرض الأول الإطار العام ومنهج البحث فيما خصص المحور الثاني للإطار النظري، أما المحور الثالث فتناول الجانب التطبيقي. واختتم البحث بمحوره الرابع الذي تناول أهم ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

## المحور الاول: الإطار العام ومنهجية البحث

## أولاً: مشكلة البحث

تواجه المصارف الخاصة في مدينة أربيل، كما هو الحال في معظم المؤسسات المالية، تحديات متعددة تتعلق بتقلبات السوق، والتغيرات الاقتصادية، وضغوط 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 مديري المصارف الخاصة له، وتوظيفهم له في عمليات التخطيط المالي، لا يزال غير واضح بشكل كاف. فمشكلة 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 إثارة التساؤلات البحثية الآتية :

1. ما مستوى امتلاك مديري 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 مديري 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:

تتجسد الأهمية الأكاديمية في النقاط الآتية:

1. دراسة حديثة تحاول أن تغطي موضوعات في مجال الإدارة وبالشكل الذي يقدم إغناءً معرفياً وفكرياً في محاولة بسيطة من الباحثين لتقديم مفاهيم ونتائج جديدة .
2. يعد هذا البحث مساهمة متواضعة في إغناء المكتبة المحلية خصوصاً والعراقية عموماً وذلك من خلال التواصل مع الجهود البحثية السابقة للكتاب والباحثين لزيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث .
3. تمثل 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 إهتمام القطاع المدروس (المصرفي) لتناول مثل هذه الموضوعات الحديثة والحيوية بالدراسة والتحليل بهدف الاستفادة منها في رفع كفاءتها المالية .

2. التوسع في دراسة أبعاد العقل الاستراتيجي وعدم تقويت الفرصة على المصارف الخاصة في الإفادة منها في مواجهة التحديات المحيطة بها مما يؤهلها للوصول الى 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 للأدبيات الإدارية 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 الادب الاداري .

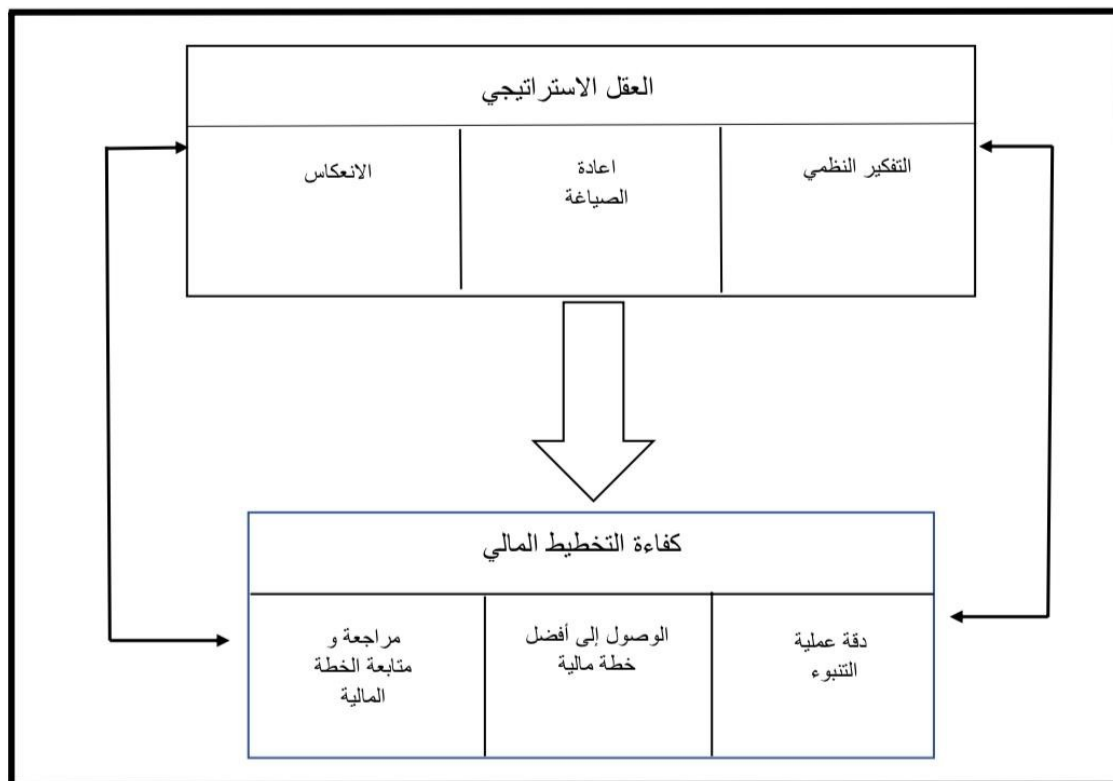
3. دراسة وتحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين متغيرات البحث والإفادة من نتائج هذه العلاقة لغرض الاعتماد عليها والخروج باستنتاجات عملية ورفع توصيات تخدم المصارف قيد البحث .

4. التحقق من استعداد المصارف المبحوثة لتوظيف العقل الاستراتيجي في رفع كفاءة التخطيط المالي .

5. تصميم مخطط فرضي للبحث والسعي نحو إختبار الفرضيات المنبثقة منها وتعميم 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

وينبثق من أنموذج البحث الفرضيات الآتية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

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

الفرضية الرئيسية 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 الظواهر 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 الرئيسة والفردية، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات ونوعية المتغيرات، باستخدام برنامج (SPSS V26) وقد شملت هذه الأساليب ما يأتي:

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

**المحور الثاني: الجانب النظري****أولاً: 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 وآخرون ، 2019 : 154 ). وقد تعددت تعاريف الباحثين لهذا المفهوم بتعدد رؤاهم الفكرية والفلسفية واختلاف 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، عرّف ( 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 , 2021: 400 ) العقل الاستراتيجي بالانخراط الذهني للمديرين الاستراتيجيين، والذي يُمكنهم من تحديد الفجوات المعرفية وجمع المعلومات اللازمة لردمها وتحسين عمليات التخطيط.

واتخذ ( Farida , 2022: 3 ) اتجاهاً 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 عبّر ( الشلال وآخر، 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 تُترجم إلى أنماط من التفكير المنظم (التفكير النظامي)، 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 إدارة المنظمات ، حيث يؤكد كل من ( Sauer & Reich , 2009 : 183 ) بأن القادة و المدراء الذين يتبنون نهج و فلسفة العقل الاستراتيجي قادرين على بناء إطاراً فكرياً و ذهنياً يركز على التخطيط المستدام وتحقيق الأهداف. أما (Woiceshyn,2009:300) فيرى بأن القادة الذين يتميزون بعقلية استراتيجية يكونون قادرين على رؤية الصورة المستقبلية للمنظمة وتحديد العوامل الحرجة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توظيف قدراتهم و مهاراتهم التحليلية. ومن جانب آخر فإن (Troy & Mauss,2011:31) يبين أهمية العقل الاستراتيجي في كونه يساهم في تقليص 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 إبراز أهمية العقل الاستراتيجي في كونه يساعد على تحقيق النجاح و الازدهار التنظيمي ، وفي ذات الوقت أشاروا الى ان العقل الاستراتيجي يحقق المنافع الآتية.

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

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

ت. **تحقيق الاهداف 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. ابعاد العقل الاستراتيجي:

شهدت الأدبيات العلمية تبايناً ملحوظاً في تحديد أبعاد العقل الاستراتيجي ، وهذا التباين يعكس تنوع الرؤى البحثية واختلاف السياقات التنظيمية التي درُست فيها العقل الاستراتيجي . ويمكن إرجاع هذا التباين إلى جملة من العوامل، من أبرزها تعدد وتنوع مسميات العقل الاستراتيجي أذ 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 النظمي و إعادة الصياغة و الانعكاس كأبعاد رئيسية للعقل الاستراتيجي و سوف يتبنى البحث الحالي الأبعاد الآتية للمبررات الآتية:

- الانتشار الواسع لهذه الأبعاد في الأدبيات الأكاديمية، 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 المصارف الخاصة.
- انسجامها مع المتغير الآخر للبحث و المتمثل بكفاءة التخطيط المالي ، وسوف يتم توضيح الابعاد على النحو الآتي.

### أ - التفكير النظمي.

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 نظامية منهجية يكونون قادرين 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 التأطير).

يشير ( Pisapia et al, 2005 : 51 ) الى ان إعادة الصياغة تساعد القادة على تشخيص سياقهم الصحيح و تساهم في تحديد القضايا الحرجة التي تواجه منظماتهم حيث ان إعادة الصياغة ينطوي على جهود كبيرة في تطوير الخيارات البديلة الابداعية و كذلك توليد أفكار فريدة. ووصف (الماجي ، 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 القدرة 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 طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وذلك لغرض إعداد الموازنات النقدية التقديرية، والموازنات العمومية التقديرية (إبراهيم ، 2007 : 83) . وقد عرّف (كلاّب ، 2005 : 9 ) التخطيط المالي بأنه عملية تحديد المتطلبات المالية، وتأمين الأموال اللازمة، والتنبؤ بالنفقات المستقبلية. وأشار (زبيدي ، 2009 : 15 ) إلى أن التخطيط المالي هو تحديد أهداف مالية واضحة من خلال التنبؤ بالمستقبل، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وفي اتجاه مختلف، وضّح (المغربي ، 2014 : 68 ) التخطيط المالي على أنه صياغة الخطة المالية عبر المفاضلة بين مصادر الأموال المختلفة، واختيار أفضل طرق توظيفها. كما وصفه ( Khasan , 2016 : 142) بأنه نوع من أنواع التخطيط يُعنى 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 تأطير السياسة المالية فيما يتعلق بتوفير الأصول، الاستثمارات، وإدارة أموال المؤسسة، وكذا تأطير الأهداف، السياسات، الإجراءات، مختلف البرامج والميزانية التي تدل على تنظيم الأنشطة المالية.

في حين بيّن (Clement et al, 2021 : 51) أن التخطيط المالي يتمثل في الجهود المبذولة للوصول إلى خطة مالية متكاملة يتم من خلالها تحديد الأهداف وسبل تنفيذها. 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 أنه العملية التي يقوم من خلالها المنظمة بتحديد الاحتياجات المالية الحالية والمستقبلية ، وتنظيم مصادر التمويل المتاحة، واختيار أنسبها من حيث التكلفة والشروط، مع رسم خطة مالية متكاملة تشمل إعداد الموازنات 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 الى ضرورة الربط بشكل شامل بين القرارات المالية و المتمثلة بقرارات الاستثمار و التمويل و قرارات توزيع الأرباح (عامر ، 2015 : 34) . ويشير (محمد ، 2016 : 19 ) الى ان أهمية التخطيط المالي يتجسد في إتاحة الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية و الاستعداد لازم 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 و طريقة تسديدها وبين بأن منافع التخطيط المالي يتجسد بالاتي.

أ- التعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجه مستقبل المنظمة.

ب - التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتمويل الخطط الاستثمارية.

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

**3.متطلبات رفع كفاءة التخطيط المالي:**

يتوقف كفاءة التخطيط المالي على اعتبارات عديدة يؤدي الى كفاءة و فاعلية استغلال الموارد المالية بأفضل صورة ، حيث حدد كل من (النعيمة و التميمي ، 2008 : 175 ) و (خديجة و رحاب، 2024: 19 – 20) المتطلبات الاتية 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 السلاسل الزمنية و استخدام النماذج التسويقية التي تهدف الى دراسة سلوكيات المستهلك (الشواورة ، 2013 : 178).



**ب - الوصول إلى أفضل خطة مالية .**

يؤكد (عبدالمؤمن، 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 كبديل كفوء لوضع الخطة المالية في حين يتضح في الواقع الفعلي بان حجب الارباح و احتجازها يُعد بديلاً أفضل للوصول إلى خطة مالية كفوءة .

**ج - مراجعة و متابعة الخطة المالية.**

يشير ( Khasan 2016 : 78 ) إلى ضرورة الاهتمام بمتابعة التنبؤات التي يتم في ضوءها 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 الى جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة البحث التي يسعى الباحث الى أن يعمم عليه النتائج، وقد تم إختيار كافة المديرين في المصارف الخاصة في مدينة أربيل مجتمعاً للدراسة. وبلغ عددهم (146) مديراً حسب بيانات البنك المركزي. فيما تمثل عينة البحث ب ( 127 ) مديراً ، حيث يعد العينة جزء من المجتمع الأصلي و تحتوي على بعض العناصر التي تم إختيارها منه بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي. واستخدمت الباحثان ( الطريقة القصدية ) لإختيار عينة البحث أذ تم توزيع الاستثمارات عليهم وتم إسترجاعها بالكامل وكانت كلها صالحة للتحليل .

**ثانياً: وصف الخصائص الشخصية للمستجيبين.**

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

1. **الجنس:** أذ كانت نسبة المديرين الذكور (73.2%) وبتكرار (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 الافراد 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 فهمهم وادراكهم للتعامل مع فقرات الاستبانة.

3. **المستوى العلمي:** يتضح الجدول بأن الحاصلين على شهادة البكالوريوس جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية بلغت (60%)، والحاصلين على شهادة الماجستير قد بلغت نسبتهم (34.5%) وجاء الحاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة (5.5%)، وهذه اشارة إلى أن أغلبية افراد المستجيبين هم من حملة شهادات جامعية ولهم مؤهلات علمية جيدة لاتخاذ القرارات المناسبة، ويعطي مؤشراً جيداً 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 ( 1-5) وبلغت (26.8%)، ومن ثم جاءت في المرتبة الأخيرة فئة (11 سنوات فأكثر) حيث بلغت (30%)، والذي يعكس على صقل المواهب وكسب المهارات والخبرات الفئة الشبابية وفي مجال التخصص والتعامل مع التقنيات الحديثة بالشكل الصحيح وقدرتهم في عمليات التخطيط المالي .

**الجدول (1) الخصائص الشخصية للمستجيبين**

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

34.5	44	ماجستير	عدد سنوات الخدمة في المصرف
60	76	بكالوريوس	
26.8	34	1 - 5 سنوات	
49.6	63	6 - 10 سنوات	
23.6	30	11 سنوات فأكثر	
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 (X1-X5) والمذكورة في الجدول (2) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.746) وبانحراف المعياري العام (1.1224) ، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (74.92%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر أفراد العينة . مما يدل على أن أفراد العينة متفوقون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة لل فقرات فقد احتلت العبارة (X5) المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق بين أفراد عينة البحث والذي ينص على (تميز عن الآخرين بقدرتي على التفكير خارج الصندوق) ويدعم ذلك نسبة الاتفاق (78.8) ، وقيم الوسط الحسابي (3.94) والانحراف المعياري (1.210) على التوالي. في حين احتلت العبارة "X1" المرتبة الخامسة والاخيرة على وفق نسبة الاتفاق، والتي تنص على (امتلك القدرة على التفكير بشكل شمولي و رؤية التصورات المستقبلية للمصرف) ويدعم ذلك نسبة الاتفاق (71.4) ، وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.57) (1.1004) على التوالي.

**ب. وصف إعادة الصياغة:** تشير نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (X6-X10) 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 متفوقون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة لل فقرات فقد احتلت العبارة (X8) المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق بين أفراد عينة البحث والذي ينص على (احرص على التفكير بتأني لتحليل المواقف واتخاذ القرارات الادارية) ويدعم ذلك بنسبة الاتفاق (75.8)، وقيم الوسط الحسابي (3.79) والانحراف المعياري (1.110) على التوالي. في حين احتلت العبارة "X9" المرتبة الخامسة والاخيرة 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 والانحراف 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) وبانحراف المعياري العام (1.1652) وبنسبة الاتفاق الكلي (76.36)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (76.36%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة . مما يدل على أن أفراد العينة متفوقون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة لل فقرات فقد احتلت العبارة (X14) المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق بين أفراد عينة الدراسة والذي ينص على (اتوقع بأنني استطعت خلال فترة عملي ان اعكس طريقة تفكيري واسلوب عملي على العاملين في مجال التخطيط المالي) ويدعم ذلك بنسبة الاتفاق (77.2) ، وقيم الوسط الحسابي (3.86) والانحراف المعياري (1.139) على التوالي. في حين احتلت العبارة "X11" المرتبة الخامسة والاخيرة على وفق نسبة الاتفاق، والتي تنص على (امتلك القدرة على اعادة صياغة المشكلات و القضايا والمواقف بتغيير مفاهيمي و وجهات نظري و مشاعري و وضعها في إطار آخر يناسب الحقائق) ويدعم ذلك بنسبة الاتفاق وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (74.8) ، (3.74) (1.163) على التوالي.

#### الجدول (2) وصف متغير العقل الاستراتيجي

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



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 (Y1-Y5) والمذكورة في الجدول (3) بأن الوسط الحسابي العام قد بلغ (3.804) وبانحراف المعياري العام (1.193) وبسببة الاتفاق الكلي (76.08)، وأنها تميل إلى الاتفاق بنسبة (76.08%) وبحسب المؤشر الكلي من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة للفقرات وترتيبها فقد احتلت العبارة (Y5) المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق 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 الاتفاق (77.2 % ) ، وقيم الوسط الحسابي (3.86) والانحراف المعياري (1.180) على التوالي. في حين احتلت العبارة (Y1) المرتبة الخامسة والاخيرة على وفق نسبة الاتفاق، والتي تنص على (تعتمد ادارة المصرف على المصادر الداخلية والخارجية للحصول على المعلومات قبل البدء بعملية التخطيط ) ويدعم ذلك بنسبة الاتفاق (75.2) ، وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.76) (1.220) على التوالي.

ب. وصف الوصول الى أفضل خطة مالية: تظهر نتائج الوصف لهذا البعد تجاه العبارات (Y6-Y10) والمذكورة في الجدول (3) بأن الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام قد بلغ (3.76) (1.169) على التوالي وبسببة الاتفاق الكلي (75.2)، من وجهة نظر الأفراد في العينة. مما يدل على أن أفراد العينة متفقون وبمستويات جيدة. أما بالنسبة للفقرات فقد احتلت العبارة (Y10) المرتبة الأولى على وفق نسبة الاتفاق 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 الاتفاق (78.8) ، وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (3.94) (1.210) على التوالي. في حين احتلت العبارة "Y9" المرتبة الاخيرة من الترتيب وعلى وفق نسبة الاتفاق، والتي تنص على (تؤكد ادارة المصرف على القائمين بالتخطيط المالي أن يواجهوا كافة المشاكل و الظروف المتوقعة و يحددوا في ضوءها أفضل البدائل الممكنة) ويدعم ذلك بنسبة الاتفاق (73.2) ، وقيم الوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (1.183)

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

والانحراف المعياري (1.166) على التوالي. في حين جاء بالمرتبة الخامسة والاحيرة العبارة (Y13) على وفق نسبة الاتفاق، والتي تنص على (تركز ادارة المصروف 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) والانحراف المعياري (1.163) على التوالي.

الجدول (3) وصف متغير التخطيط المالي

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

المصدر: من إعداد الباحثان

رابعاً: إختبار فرضيات البحث.

#### 1. فرضية الارتباط.

أ. الارتباط الكلي: تبين من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوي وموجبة وبين متغير العقل الاستراتيجي و التخطيط المالي ، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (987\*0)، وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافاق 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 وموجبة بين أبعاد العقل الاستراتيجي و التخطيط المالي حيث تبين أن قيم معامل الارتباط بينهما قد بلغت (966\*0)، (966\*0)، (965\*0)، وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافاق 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) وعند مستوى معنوية (0.01)، بينما كانت أقل قيمة لمعامل الارتباط بين الانعكاس و التخطيط المالي حيث بلغت معامل الارتباط (0.965) وعند مستوى معنوي (0.01).

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

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

\*\*معنوية عالية عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.01)

\*معنوي عندما تكون القيمة الاحتمالية (Sig. ≤ 0.05)

المصدر: من إعداد الباحثان

N= 127

تأسيساً على النتائج تحليل الارتباط على مستوى الكلي والجزئي يتبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية معنوية ذو دلالة احصائية بين العقل الاستراتيجي و التخطيط المالي منفردة ومجموعة).

#### 2. اختبار فرضية التأثير

يتبين من نتائج التحليل في الجدول (5) وعلى المستوى الكلي أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل في المتغير التابع ، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (455.827)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.8415) وبدرجة حرية (1.125)، ويؤكد ذلك قيمة مستوى المعنوي المحسوبة والبالغة (0.000)، وهي تقل بشكل كبير عن مستوى المعنوي الافتراضية 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 مساوياً للصفر. وان قيمة الحدي (B1) بلغت (1.008) والتي تفسر على أن التغير في العقل الاستراتيجي بمقدار (1) ، سيصاحبه تغير في كفاءة التخطيط المالي بمقدار (1.008) ، وهي نسبة جيدة يمكن الاستفادة عليها في تفسير العلاقة التأثيرية ، وان قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (0.973) والتي تشير الى أن التغير 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 لمسببات أخرى لم يتم اعتمادها في نموذج البحث الحالي.

#### الجدول (5) تأثير العقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي

كفاءة التخطيط المالي (Y)				المتغير المعتمد	
Sig.	F			R <sup>2</sup>	Beta
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة		
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 لابعاد العقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي لابد من التعرف على المستويات التأثيرية على مستوى الجزئي ، وذلك تم تطبيق اختبار الانحدار البسيط حيث تشير نتائج هذا التحليل المذكورة في الجدول (6) الى 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 الجدولية والبالغة (3.841) وبدرجة حرية (1.143)، ويؤكد ذلك قيم معاملات (Sig.) المحسوبة والتي كانت متساوية لكل منها والبالغة (0.000) وهي قيم نقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة والبالغة (0.05). كما تبين من نتائج التحليل أن قيم (R2) قد بلغت (934.) ، (934.) ، (931.) ، وعلى التوالي .

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

الأنموذج	قيمة $\beta_0$	قيمة $\beta_1$	قيمة $R^2$	القيمة المحسوبة F	قيمة Sig.
التفكير النظامي	.966	.971	.934	1758.586	0.000
اعادة الصياغة	.007	.995	.934	1769.318	0.000
الانعكاس	.965	.963	.931	1691.619	0.000

 $P \leq 0.05$ 

N=127

قيمة F الجدولية = 3.841

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 ومعنوي ذو دلالة احصائية للعقل الاستراتيجي في كفاءة التخطيط المالي منفردة ومجموعة).

#### 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 والمعارف، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة التخطيط المالي.
- تبين مع نتائج الوصف بأن أغلبية المستجيبين هم من ذوي الفئات العمرية المتوسطة مما يدل على امتلاكهم للمعرفة المالية لكونها ملائمة لهذه الفئة العمرية لأنهم يجمعون بين الخبرة والنضج من جهة والإبداع والاداء المتميز من جهة أخرى.
- استنتجت الدراسة أن التفكير النظامي، باعتباره أحد الأبعاد الرئيسة للعقل الاستراتيجي، يساهم بصورة مباشرة في تعزيز كفاءة التخطيط المالي، من خلال توفير رؤية شمولية للعلاقات المتبادلة بين مكوناته وتوجيهها نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد وتحسين فاعلية القرارات المالية.
- أكدت النتائج توافر بعدد الانعكاس في المصارف قيد البحث من خلال سعي المدراء الماليين إلى فهم أفكار العاملين في المصرف وتوظيفها لإيجاد حلول مبتكرة.
- أظهرت مخرجات التحليل الوصفي المستوى العالي لبعد الوصول إلى أفضل خطة مالية وهذه دلالة على سعي المصارف 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 المصارف نحو متابعة ومراجعة خططها المالية من خلال اهتمام ادارة المصرف بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها.
- أكدت نتائج الوصف صحة إحتساب بعد دقة عملية التنبؤ كبعد لرفع 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 الارتباط كلما زاد الإرتكاز على ابعاد العقل الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى رفع كفاءة التخطيط المالي .
- يمكن الاستنتاج 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 والمعارف المتراكمة وتوظيفها بشكل أفضل في مجال التخطيط المالي.
- توصي الدراسة بضرورة تعزيز أبعاد العقل الاستراتيجي (التفكير النظامي، 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 الاتفاق الحالية لمتغيرات البحث، بما يعزز كفاءة التخطيط المالي للمصارف.
3. ضرورة زيادة التركيز على بعد التفكير النظمي من خلال أمتلاك المدراء الماليين القدرة على التفكير بشكل شمولي و رؤية التصورات المستقبلية للمصرف.
  4. ضرورة سعي المصارف على تبني استراتيجيات لإعادة الصياغة من خلال سعي المدراء إلى فهم أفكار العاملين في المصرف وتوظيفها لإيجاد حلول مبتكرة.
  5. توجية أنظار ادارات المصارف قيد البحث الى التركيز على مراقبة وتقييم النتائج المالية لتحقيق الأهداف المالية و إجراء 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 استمارة 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 ولي في ارجاء مراجعة شاملة للبحث.

**الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي في عملية الكتابة:** لم يعتمد الباحثان على برامج الذكاء الصناعي في انجاز بحثهم.

**تضارب المصالح:** يُقرّ المؤلفون بعدم وجود تضارب مصالح يتعلّق 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. أحلام إبراهيم ولي حاصلة على شهادة الماجستير والدكتوراه في مجال إدارة الأعمال ومختصة بالإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي.

## المصادر References

1. إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، (2007) ، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة ، رسالة ماجستير في تخصص المحاسبة و التمويل ، الجامعة الإسلامية، فلسطين .
2. زبيدي ، منير عبودي (2009) ( التخطيط و التطوير الاداري ، دار الراية ، 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 بوعرييج – الجزائر.
4. الشلال ، محمد حيدر علي و الطه شهاب محمد محمود و السنجاري 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 خفة الحركة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في شركة زين للاتصالات ، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارة المالية ، المجلد 11 ، العدد 3.
8. عبدالمؤمن، خراشي، (2023)، التخطيط المالي الفعال واثره على جودة القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدينة.
9. كلاب ، يامن جميل (2005) ، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين .
10. الماجدي ، حسين جعفر غانم (2024) ، العقلية الاستراتيجية الاستراتيجية للقائد في تعزيز ممارسات إدارة الاحتواء العالي ، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة الصينية للأنابيب 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